

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME VE TÜRKİYE'DE UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eylem AYTEKİN**

**0210012020**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Durmuş DÜNDAR**

**HAZİRAN 2005**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	v
TÜRKÇE ÖZET.....	vi
YABANCI DİL ÖZET.....	vii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME

1.1. Performans Değerlemenin Tanımı, Önemi ve Amacı.....	4
1.1.1. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Performans Değerlemenin Amacı.....	6
1.2. Performans Değerlemenin Yararları.....	9
1.2.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararları.....	9
1.2.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Yararları.....	9
1.2.3. Performans Değerlemenin Organizasyon Açısından Yararları.....	10
1.3. Performans Değerleme Süreci.....	11
1.3.1. Performans Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi.....	11
1.3.2. Performans Değerleme ve Sonuçlarının Belirlenmesi.....	12
1.3.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması.....	13
1.4. Performans Değerleme Yöntemleri.....	14
1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	14
1.4.1.1. Sıralama Yöntemi.....	15
1.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	16
1.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	16
1.4.2.1. Kritik Olay Yöntemi.....	17
1.4.2.2. Değerleme Skalalarını İçeren Yöntemler.....	18
1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	19

1.4.4. Amaçlara Göre Yönetim.....	20
1.4.5. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	22
1.5. Performans Değerleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Yapılan Hatalar.....	24
1.5.1. Hale Etkisi.....	25
1.5.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	25
1.5.3. Geçmiş Dönemi Değerlemeye Yönelme.....	25
1.5.4. Kontrast Hataları.....	26
1.5.5. Kişisel Önyargılar.....	26
1.5.6. Pozisyondan Etkilenme.....	26
1.5.7. Atıf Hataları.....	27
1.6. Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler ve Sistemin Başarısını Etkileyen Unsurlar.....	28
1.6.1. Güvenilirlik.....	28
1.6.2. Geçerlilik.....	29
1.6.3. Pratiklik.....	29
1.6.4. Adalet.....	29
1.6.5. Sistemin Etkisi.....	30

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **GENEL OLARAK ÜCRET**

2.1. Ücretin Tanımı ve Önemi.....	31
2.1.1. Ücretin Tanımı.....	31
2.1.2. Ücretin Önemi.....	33
2.2. Ücret Sistemleri.....	36
2.2.1. Ana Baz Ücret Sistemleri.....	37
2.2.1.1. Zamana Göre Ücret Sistemi.....	37
2.2.1.2. Parça Başına Göre Ücret Sistemi.....	38
2.2.1.3. Götürü Ücret Sistemi.....	39
2.2.2. Özendirici Ücret Sistemleri, Primli Ücret Sistemleri.....	39
2.2.2.1. Halsey Sistemi.....	41
2.2.2.2. Bedaux Sistemi.....	42

2.2.2.3. Rowan Sistemi.....	42
2.2.2.4. Taylor Sistemi.....	42
2.2.2.5. Gantt Sistemi.....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GENEL OLARAK PERFORMANSA DAYALI ÜCRET

3.1. Performansa Dayalı Ücretin Tanımı, Önemi ve Amacı.....	44
3.2. Performansa Dayalı Ücret Türleri.....	50
3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	51
3.2.2. Takım ( Grup ) Performansına Dayalı Ücret.....	50
3.2.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret.....	51
3.3. Sosyal Taraflar Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	53
3.3.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	53
3.3.2. Organizasyon Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	54
3.3.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	55
3.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	57
3.4.1. Özendirici Ücret Sistemleri.....	59
3.4.2. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri.....	59
3.4.3. Kazanç Paylaşımı.....	60
3.4.4. Kar Paylaşımı.....	60
3.4.5. Performans Primi.....	61
3.4.6. Çalışanlara Hisse Senedi Opsiyonları.....	61
3.5. Performansa Dayalı Ücretin Uygulanması ve Yararları.....	65

3.6. Performansa Dayalı Ücretin Verimlilikle İlişkisi.....	69
3.6.1. Genel Olarak Verimlilik.....	69
3.6.2. Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi.....	71

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE’DE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET**

4.1. Genel Olarak Türkiye’de Performansa Dayalı Ücret.....	73
4.1.1. Türkiye’de Özel Sektörde Performansa Dayalı Ücret Uygulaması.....	73
4.1.2. Türkiye’de Kamusal Sektörde Performansa Dayalı Ücret Uygulaması...75	
4.2. Performansa Dayalı Ücretin Türkiye’de Uygulanmasına İlişkin Örnek Olaylar..77	
4.2.1. Örnek Olay I.....	77
4.2.1.1. Firma hakkında Genel Bilgi.....	77
4.2.1.2. Firmanın Performans Değerleme Çalışmaları.....	77
4.2.1.3. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması.....	78
4.2.2. Örnek Olay II.....	80
4.2.2.1. Firma hakkında Genel Bilgi.....	80
4.2.2.2. Firmanın Performans Değerleme Çalışmaları.....	80
4.2.1.3. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması.....	81
4.2.3. Örnek Olay III.....	83
4.2.3.1. Firma hakkında Genel Bilgi.....	83
4.2.3.2. Firmanın Performans Değerleme Çalışmaları.....	83
4.2.3.3. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması.....	84
SONUÇ.....	85

KAYNAKLAR.....	88
----------------	----

## **TABLO LİSTESİ**

Tablo 1.1. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	23
Tablo 3.1. Enflasyonu Dikkate Alan Performans Cetveli Örneği.....	67
Tablo 4.1. Türkiye’de Ücret Yöntemlerinde Uygulanan Teşvik Programı.....	74

**Üniversitesi** : **İstanbul Kültür Üniversitesi**  
**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Ana Bilim Dalı** : **İşletme**  
**Programı** : **İşletme**  
**Tez Danışmanı** : **Prof. Dr. Durmuş Dünder**  
**Tez Türü ve Tarihi** : **Yüksek Lisans – Ağustos 2005**

### **KISA ÖZET**

## **PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE TÜRKİYE’DE UYGULAMALARI**

**Eylem Aytekin**

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performansa dayalı ücretlendirme kavramı olarak incelenmiş, organizasyonlar içerisinde çalışanlar ve yöneticiler açısından önemi üzerinde durulmuş, organizasyona olan katkıları ve başarılı bir performans değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiği açıklanmıştır. Performansa dayalı ücretlendirmenin Türkiye’de uygulanmasına ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırma dahilinde, performansa dayalı ücret sistemlerini uygulayan ve özel sektörde faaliyet gösteren 3 ayrı firma ile görüşülmüştür. Birebir görüşmelerin yapıldığı firmaların insan kaynakları departmanlarındaki yetkili kişiler ile bu firmaların değerlemeleri kimler aracılığıyla yaptıkları, performansa dayalı ücreti uygularken hangi yöntemleri uyguladıkları, değerlendirme sonuçlarını ücretlere hangi yöntemlerle yansıttıkları ve değerlendirme sonuçlarının firmaya olan katkıları hakkında çeşitli sorular yöneltilmiş ve yanıtlar alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : **Performans Değerleme, Ücret**

**University** : **İstanbul Kültür University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Business Administration**  
**Programme** : **Business Administration**  
**Supervisor** : **Prof. Dr. Durmuş Dündar**  
**Degree Qawarded and Date** : **MA – August 2005**

### **ABSTRACT**

#### **PAYMENT ACCORDING TO PERFORMANCE APPLICATIONS IN TURKEY**

**Eylem Aytekin**

**In this study ; human resource management’s one of the most important function ‘payment according to performance’ studied as a conception , study focused on importances for managers and workers in the organizations , examines benefits for organization and how should be the successfull performance appreciation model. Also study includes ‘payment according to performance’ applications in Turkey. According to the researches, 3 interviews made by three diffrent private sector companies. İn this interviews some questions asked to the company’s human resorces departments such as; how the companies make appreciations, what kind of methods they use when they are using performance for payment rule, how they reflect performances to the payments and benefits for the company and get answers.**

**Key Words: Performance Appreciations, Payment**



## GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası alanlardaki ekonomik faktörler, işgücü piyasasında önemli dalgalanmalara yol açmaktadır. Ekonomik durgunluk ve daralma dönemlerinde, global rekabetin yoğunlaşması ve hızla gelişen teknolojiye uyum çabaları da organizasyonlarda ve ekonomik alanlarda değişiklikler yapılmasına sebep olmuştur. Düünden bugüne ücretlendirmelerdeki değişimler, ücret politikalarının gelişiminde ve ücretlendirme programlarının uygulanmasında bazı yenilikler yapılmasına olanak sağlamıştır. Ücret sistemleri, çalışanın yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerden ziyade, yapılan her bir işin değerinin ne ölçüde kazanç sağladığının ortaya konulması üzerine yoğunlaşır. Bu sisteme göre temel ücretin belirlenmesinde analiz konusu, işi gerçekleştiren çalışan değil yapılan işin kendisidir. Bu anlayışın hakim olması ile birlikte çalışanın performansının ücretlere yansıtılması önem kazanmıştır. Organizasyonlar, yüksek performansı ödüllendirerek ücreti “nasıl davranılması ve ne yapılması” gerektiğini vurgulayan bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları, bir organizasyonun en değerli kaynağı olarak insanı göstermektedir. Buna göre organizasyonlar içerisindeki çalışanlar en önemli yere sahiptir. Kazancı yükseltmek ve başarıyı sağlamak amacıyla çıkılan yolda gösterilen çabalar önce insandan başlamalıdır. İnsan ihtiyaçlarını giderecek mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan organizasyonlar başarılı olabilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermelidirler. Organizasyon stratejileri ancak performans ve sonuç göstergelere bağlandığı ölçüde yaşam olanağı bulabilmektedir.

Performans ile ücret arasında ilişki kurarak çalışanların motivasyonunu artıran performansa dayalı ücret sistemi günümüzde insan kaynaklarının en önemli konularından biri olmuştur. İşletmeler, çalışanların şirkete kattıkları oranında ücret almaları fikrini benimsemişler ve ücretlendirme çalışmalarını çalışanların belli bir

dönem içerisinde belirlenen performanslarına göre yapmışlardır. Performansa dayalı ücret uygulamasını destekleyen en güçlü görüşlerden birisi, çalışanların şirketin ulaştığı sonuçlara yönelik sorumluluk almalarını ve ulaşılan sonuçları sürekli geliştirme bilinci içinde olmalarının sağlanmasıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, bir çok uzman tarafından en adil olan ücretlendirme sistemi olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu olumlu görüşlere rağmen değerlendirme sürecinde ortaya çıkan önemli sorunlar bulunmaktadır. Çoğunluğun onaylamış olduğu bir kanıya göre bu sorunlar sistemin kendisinden dolayı oluşmamaktadır. Bu zorlukların uygulamada yapılan hatalar ya da atlanan noktalar yüzünden ortaya çıktığına inanılmaktadır. Kağıt üzerinde çok başarılı bulunan bu sistem, organizasyon içinde uygulamaya geçildiğinde birçok çalışan yüzünden “doğru kullanılmamakla” itham edilmektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması aşamasında en çok zorlanılan nokta, performans değerlendirme sürecidir. Bu süreç içerisinde çalışanın performansını en doğru biçimde ölçmesi gereken değerlendiricilerin objektif olması, değerlendirirken hata yapmaması gerekmektedir.

Günümüze kadar uygulanmış olan performansa dayalı ücret üzerinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki, performansa dayalı ücret sistemi, performans yönetiminde özellikle performansı geliştirmenin zor olduğu alanlarda kullanılmaya başlanmıştır ve bu nedenden dolayı da önem kazanmıştır.

Tezin temel amacı, performansa dayalı ücreti ortaya koymak ve Türkiye’de uygulamalarına ilişkin bazı bulgular saptamaktır. Küreselleşme sürecinde artan rekabetle birlikte dünya genelinde giderek yaygınlaşan ve önem kazanan performansa dayalı ücretin, Türk özel sektöründeki uygulamaları ve mevcut eğilimin tespiti büyük önem taşımaktadır. Bu çalışma bu yöndeki bütün uygulamaları ve eğilimi ortaya koyma iddiasında değildir. Ancak çalışma performansa dayalı ücretin Türk özel sektöründeki uygulamalarına ilişkin önemli bulgularda ortaya koymaktadır.

Bu amaçla hazırlanan tez çalışması dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Performansa dayalı ücrete temel oluşturan performans değerlendirme kavramı

incelenmiştir. Performans değerlemenin tanımı, önemi ve ne amaçla yapıldığı açıklanmış, çalışanların performanslarının değerlendirmenin yararları, değerlemelerin hangi süreçte yapıldığı, değerlendirme yapılırken hangi yöntemlerin kullanıldığı ve bu yöntemlerin kullanılması aşamasında hangi sorunlarla karşılaşıldığı açıklanmıştır. Ayrıca, iyi bir performans değerlemenin taşınması gereken özelliklerin neler olması gerektiği üzerinde durulmuş ve sistemin başarısını etkileyen unsurlar açıklanmıştır.

İkinci bölümde, genel olarak ücret kavramı üzerinde durulmuştur. Farklı açılardan ele alınarak ücretin tanımı yapılmış ve önemi belirtilmiştir. Ücret sistemleri bölümler halinde ayrılarak açıklamaları yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, performansa dayalı ücretin tanımı, önemi ve hangi amaçla yapıldığı belirtilmiştir. Performansa dayalı ücret türleri maddeler halinde açıklanmış, farklı sosyal taraflar açısından performansa dayalı ücretin tercih edilme nedenleri üzerinde durulmuş, performansa dayalı ücret sistemleri belirtilmiş, performansa dayalı ücretin uygulanması ve yararları anlatılmış ve verimlilikle ilişkisi açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, Türkiye’de performansa dayalı ücret açıklanmıştır. Buna ek olarak, farklı sektörlerdeki üç ayrı firma ile görüşülerek Türkiye’de performansa dayalı ücretin uygulanması ile ilgili çalışma yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME

#### 1.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI

##### 1.1.1. Performans Değerleme Tanımı ve Önemi

Organizasyonlarda çalışanların performanslarını belirlemek üzere ortaya çıkan performans değerlendirme tekniği, ilk kez Amerika'da 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır. 1935 yılından itibaren ise ileri düşünceli yöneticiler tarafından bir aşama kazanarak yeni bir uygulama alanı bulan performans değerlendirme özellikle 2. Dünya Savaşı esnasında ve sonrasında hızla gelişmiştir.<sup>1</sup>

Performans değerlendirme, bir organizasyon içerisinde çalışan bireyin organizasyon içerisindeki başarısını geliştirmek, işe olan katkısı ve verimliliğini artırmak amacıyla yapılan çalışmaların tümü ya da belli sınırlar içerisinde iş görenin ortaya koyduğu performans düzeyini saptamaya yönelik bir yönetim ve denetim mekanizmasıdır. Diğer bir deyişle, performans değerlendirme, çalışanın önceden belirlenmiş bir dönem içerisindeki işe katkısını, verimliliğini objektif bir biçimde belirleyerek, işindeki genel başarısını, kendisine verilmiş olan hedeflere ulaşma derecesini saptamaktadır.<sup>2</sup>

Günümüzde performans değerlendirme, örgüt ve yönetimi geliştirmeye yönelik çalışmaların ayrılmaz bir unsuru olarak algılanmaktadır. Örgüt ve yönetim verimliliği ve etkinliği artırmaya yardımcı olan araçlardan biridir. Bu sebeple

---

<sup>1</sup> Z. SABUNCUOĞLU, **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No:440, s.101.

<sup>2</sup> DPT, Sekizinci 5 Yıllık Kalkınma Planı Hazırlık Çalışmaları Komisyonu Raporu, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Raporu, DPT Yayını, 2542-ÖİK, 558, Ankara 2000, s. 61.

başarıyı ölçmek ve eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir. Performans değerlendirme başarısı değerlendirilen çalışanın belirli yeteneklere sahip olup olmadığını, bu yeteneklere ne ölçüde sahip olduğunu saptamak yerine, organizasyonun ihtiyaç uyduğu görevlerin getirdiği yeteneklerin neler olduğunu ve bu eksikliklerin giderilerek çalışanın başarısının nasıl yükseltilebileceğini belirlemeye yöneliktir.<sup>3</sup>

Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından önemli bir araç olarak nitelendirilen performans değerlendirme, çalışanların işlerini planlı ve kontrollü bir şekilde geliştirmeleri, organizasyon ile çalışanların koordine olmalarını sağlayan bir araçtır.<sup>4</sup> Bu bakımdan performans değerlemenin yöneticilerce yararlanılan ve var olanla olması gerekeni karşılaştırmaya, başarının engellerini ve eksiklerini saptayıp gerekli olan önlemlerin alınmasına olanak sağlayan bir denetim aracı olduğu söylenebilir.<sup>5</sup>

İnsan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun, organizasyonda alınması gereken yönetsel kararların doğru ve objektif bir biçimde alınmaması ve çalışanların doğru ve objektif bir şekilde izlenmeye ve geliştirmeye tabi tutulmasından kaynaklandığından, günümüzde performans değerlendirme, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından biridir.<sup>6</sup>

Bir organizasyonda performans değerlendirme yapılmasıyla işlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığı, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısının ne ölçüde olduğu, hedef ve stratejilere uygunluk sağlayıp sağlamadığı temel ilkelerden sapma olup olmadığı gibi sorulara yanıt bulunur.<sup>7</sup>

Bir organizasyonda çalışan bireylerin yetenekleri birbirinin aynısı olması mümkün değildir. Başarılı bir performans değerlemesi, kişisel farklılıkları göz

---

<sup>3</sup> Ü. DİCLE, **Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye’de Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Yayın No:43, Ankara, 1982, s. 15-16.

<sup>4</sup> M. H. BİLGİN, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, Ocak,2002, s. 4.

<sup>5</sup> Dicle, a.g.e, s. 17.

<sup>6</sup> M. H. BİLGİN, “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi”, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Otuzdokuzuncu Seri, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:4286, İstanbul, 2001, s. 211.

<sup>7</sup> Z. AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1992, s. 65.

önünde bulundurur ve performansı kesin bir şekilde belirlemek için öznel ve nesnel standartları bir arada kullanır.<sup>8</sup>

İnsan gibi sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın değerlemesini yapmak oldukça güç bir iştir. Bu sebeple, performans değerlendirme yapılarak çalışanın işyerindeki davranışları, organizasyonun başarısına olan katkıları, ahlak durumu değerlendirilebilir. Alt basamakta bulunan ve verilen emirleri yerine getirmekle yükümlü bir çalışanın yeteneklerini ve başarısını değerlendirmek bir bakıma kolay olsa bile karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, ileriye görme gibi yeteneklere sahip olması gereken yöneticilerin yeteneklerinin ve başarısının değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir.<sup>9</sup>

Performans değerlendirme sürecinin dürüst ve açık bir iletişime dayanması gerekmektedir. Yöneticiler amaçlarını, görevlerini, ihtiyaçlarını açıkça belirtmeli, çalışanlar ise yapılması gereken işin hangi durumlarda daha iyi yapılacağı hakkındaki görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların belirlenen hedefleri takip edebilmesi için işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça belirtilmelidir. Talimatlarda çalışanların performanslarını yükseltebilmeleri için gerekli olan öğeleri ekleyip zararlı öğeleri çıkarabilmeleri için fırsat verilmelidir.<sup>10</sup>

### **1.1.2. Performans Değerlemenin Amacı**

Performans değerlemelerin amacı, her bir çalışanın diğer çalışma arkadaşları ile arasında, performans başarıları yönüyle ayırt edilmesi olarak açıklanır. Performans değerlemenin amaçları, ölçmeye ve gelişmeye ilişkin amaçlardır.

Çalışma yaşamında ve iş çevresinde sürekli değişimler olmaktadır. Bu değişimlerle beraber performans değerlendirilmenin amaçlarının da sürekli olarak değişmesi önlenemez. Buna karşılık, başarı değerlendirmenin amaçları; yönetsel, özendirme ve veri toplama olarak genelleştirilebilir. Organizasyonlar, terfi, yer değiştirme, ücret, cezalandırma, işten ayırma, ödüllendirme ve eğitim gereksinimi

---

<sup>8</sup> M. J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993, s. 7.

<sup>9</sup> Z. SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, s. 161.

<sup>10</sup> Palmer, a.g.e., s. 8.

gibi konularda bazı kararlar alırlar. Alınan bu kararlar, performans değerlemenin amacına ve aynı zamanda organizasyonun verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine katkıda bulunurlar.<sup>11</sup>

Performans değerlemede temel amaç, yükselme, ücretleme, eğitim, transfer, işten çıkarma gibi, insan kaynakları yönetiminde alınması gereken kararların temel ilkelere oturtulması ve bu kararların uyumlu ve objektif olmasıdır. Buna ek olarak performans değerlemenin amaçları şunlardır:

- Çalışan-yönetici ilişkilerini geliştirmek,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine hizmet vermek,
- Ücret artışları konularında yöneticinin vereceği kararlara yardımcı olmak,
- Terfi ve nakilleri nesnel ölçülere göre belirlemek,<sup>12</sup>
- Çalışanların görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları ortaya çıkarmak, hedefleri belirleyerek bunları ne şekilde başaracağını saptamak, yaratıcı ve üretici iş ortamına katkısını artırmak,
- Çalışanın iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, şimdiki ve ilerideki görevleri ile ilgili olarak niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve becerilerini belirlemek,<sup>13</sup>
- Çalışanın kendinden beklenen performans sonuçları ile gerçek başarı durumunun karşılaştırılabilmesi için değerlendirilen ile değerleyen arasında bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi,

---

<sup>11</sup> R. YÜCEL, “İnsan Kaynaklarında Başarı Değerlendirme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3, 1999, s. 110-128.

<sup>12</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 162.

<sup>13</sup> C. ÜLSEVER, 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 166.

- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi,<sup>14</sup>
- Çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme (feedback) sağlamak,<sup>15</sup>
- Çalışanların görevlerini, yetkilerini ve üstlendikleri sorumlulukları ortaya çıkararak, işleri basitleştirme ve gereksiz işleri kaldırma olanağı sağlar.
- Çalışanların moralini artırıp, çalışanlar arasındaki uyumu sağlar böylece çalışan değişim hızını azaltır.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> C.UYARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:262, İşletme İktisadi Enstitüsü yayını, Yayın No:154, İstanbul, 1994, s. 2.

<sup>15</sup> Palmer, a.g.e., s. 10.

<sup>16</sup> Sabuncuoğlu, **Personel ve İnsan Kaynakları...**, a.g.e., s. 103.



## 1.2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

Performans değerlendirme ile yöneticilere, çalışanlara ve organizasyona çeşitli yararlar sağlanmaktadır:

### 1.2.1. Performans Değerlemenin Çalışanlar Açısından Yararları

- Çalışanlar performans değerlendirme ile güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarıp eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının neler olduğunu belirlerler,
- Çalışanlar yeterlik düzeylerini belirlerler,
- Çalışanları yöneticilerle olan iletişimin ve ilişkinin güçlenmesine yardımcı olur,<sup>17</sup>
- Çalışanların organizasyon içerisinde sahip oldukları sorumlulukları daha iyi anlamalarına yardımcı olur ,

### 1.2.2. Performans Değerlemenin Yöneticiler Açısından Yararları

- Çalışanların gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirlerler ve ihtiyaç duydukları alanlarda onlara yardımcı olurlar,
- Yönetimsel becerilerini geliştirilip bu becerilerin daha rahat uygulanabileceği koşulları elde ederler,
- Çalışanları değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanırlar,
- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece çalışanların performansı gelişir.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> DPT, a.g.e., s. 61-62.

<sup>18</sup> C. UYARGİL, **İnsan Kaynakları Yönetimi** “Performans Değerlendirme”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:7, İstanbul, 2000, s.208-209.

### 1.2.3. Performans Değerlemenin Organizasyon Açısından Yararları

- Organizasyonun hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olan bireysel katkıların ayırt edilmesine olanak sağlar,
- Kariyer planlamasına olanak verir,
- Organizasyon hedefinin kişisel hedeflerle bütünüleşmesini sağlar,
- İhtiyaçları karşılamak üzere gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar,<sup>19</sup>
- Verimlilik ve karlılık oranları artırılır,
- Ücretlerin tüm çalışanlar arasındaki dağılımı hakça sağlanır.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Bilgin, Küreselleşen Dünyada..., a.g.m., s. 212-213.

<sup>20</sup> DPT, a.g.e., s. 61.

### 1.3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme sürecinin başlatılabilmesi için ilk olarak ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılabilmesi için organizasyonun yapısına en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek gerekmektedir. Değerlemenin kimler tarafından yapılacağı, kimlere uygulanacağı, hangi zaman dilimlerinde gerçekleştirileceği ve hangi yöntemlerin kullanılacağı gibi konuların açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.<sup>21</sup>

Organizasyonun temel amaçlarına uygun performans standartlarının geliştirilmesi sonucunda performans değerlendirme çalışmaları yapılabilmektedir. Değerlemenin yapılabilmesi için uygulanacak olan bu standartlar, organizasyon içerisinde çalışan bireylerin performanslarını değerlemek için birer kriter oluşturmaktadır. Bu aşamadan sonra organizasyonda uygulanacak değerlendirme yönteminin seçilmesi ve bu yöntemin organizasyona uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Hangi yöntemin kullanılacağı araştırılırken çalışanlar için geliştirilecek yetenek ve özelliklerin ne olacağına da karar verilmelidir. Geliştirilecek standartların gerçekçi, değerleyenler ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir özelliklere sahip olması gerektiği, belirlenecek standartların işin hedeflenen yönüyle ilgili olması gerekmektedir. Bu şartların yerine getirilmesi dahilinde başarı sağlanabilir.<sup>22</sup>

Performans değerlendirme sürecini üç ayrı aşamada incelememiz mümkündür:

#### 1.3.1. Performans Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi

Bu değerlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşaması, üstlenilen işin ve içinde bulunulan organizasyonun ihtiyaçlarına ve özelliklerine uygun performans kriter ve standartlarının neler olduğunun belirlenmesi aşamasıdır. Belirlenecek olan performans kriterlerinin, hem performansı ölçebilen kriterleri hem de çalışanların

---

<sup>21</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları, a.g.e., s. 162.

<sup>22</sup> İ. ERDOĞAN, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:248/141, İstanbul, 1991, s. 170-173.

ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemesi gerekmektedir.<sup>23</sup> Kriterler işin özelliklerine uygun olarak seçilmeli ve sadece iş verimini değil, aynı zamanda iş gören davranışlarını da yansıtmalıdır. Açık ve anlaşılır olmalıdır. Performans standartları ise “neyin yapılması gerektiği” ve nasıl yapılması gerektiğini” içermelidir. Standartlar, çalışanın başarısının ne ölçüde olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir.<sup>24</sup>

### **1.3.2. Performans Değerleme ve Sonuçlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sürecinin ikinci aşaması, uygun bulunan değerlendirme kriter ve standartlarına göre çalışanların performans düzeylerinin ne düzeyde olduğunu yada çalışmaya devam edebilmesi için yeterli olup olmadığının saptanması aşamasıdır. Bu süreçte çalışanlarla yöneticilerin iletişim içinde olmaları durumunda çalışanlar, belirlemiş oldukları hedeflere daha kolay ulaşacaklar ve bu hedefleri daha esnek ve motive edici bir şekilde geliştirebileceklerdir. Bu aşamada değerlemeyi kimin, ne zaman yapacağı ve yöneticilerin değerlendirme ile ilgili ihtiyaç duydukları eğitim gereksinimleri belirlenecektir. Performans değerlendirme yöntemlerinden birini uygulayan organizasyonların değerlemeyi belli aralıklarla ve genelde, yılda bir defa yapmaları uygundur.<sup>25</sup>

Performans değerlemede kullanılacak sistemin organizasyon üyelerince benimsenmesi ve uygulamada başarılı olabilmesi, her şeyden önce, çalışanın işteki başarısını değerlendirebilecek objektif ölçütlerden yararlanılmasını gerektirir. Gerçekleştirilmesi gereken başarı düzeyinin ve bu başarının nasıl ölçüleceğinin herkes tarafından kabul edilen bilimsel yöntemlerle saptanması gerekmektedir. Organizasyondaki çalışanın performansı değerlendirilmeden önce değerlendirme aşamasında kullanılacak olan performans değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir. Bu aşamada işin tüm alanları incelenmeli, normal ve ölçülebilmesi uygun olan bir insanın sahip olduğu yetenekler, verilen süre içinde değerlendirilmelidir.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Bilgin, Maliye Araştırma Merkezi..., a.g.m., s. 213.

<sup>24</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 163.

<sup>25</sup> Bilgin, Küreselleşen Dünyada..., a.g.m., s. 213-214.

<sup>26</sup> Dicle, a.g.e., s. 26-27.

### 1.3.3. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme sürecinin üçüncü ve son aşaması ise, daha önceki aşamalarda elde edilen verilerin organizasyonun hedeflerine ve amaçlarına uygun olarak kullanılması aşamasıdır.

Değerleme sonucunda çalışanların her birinin performans düzeyiyle ilgili olarak elde edilen veriler, organizasyonda yönetsel amaçlara (kararlar) ve çalışanları geliştirme-denetleme amaçlarına ulaşmak için alınacak kararlara temel oluşturmaktadır.

Değerleme sonuçlarının “açıklık ilkesine” uygun olarak çalışanlara açıklanması, çalışanların ve organizasyonun gelişimine yardımcı olur.<sup>27</sup> Bu ilkenin asıl amacı değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok çalışanın gelişimini sağlamaktır. Açıklık ilkesinin kullanılmasıyla performansı değerlendirilen çalışan kendi başarılı yada başarısız yönlerini öğrenir, eksik kalan yönlerinin neler olduğunu öğrenerek kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiği hakkında bilgi sahibi olur ve çalışanlara organizasyonda yükselme ve kariyer edinme yolları gösterilir.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Bilgin, Küreselleşen Dünyada..., a.g.m., s. 214.

<sup>28</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 170.

## 1.4. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans düzeyini belirlemek için kullanılan çok sayıda yöntem bulunmaktadır. Uygulanmak istenen yöntemin seçilmesinde çeşitli faktörler rol oynar. Kullanılacak her yöntemin sakıncaları ve yararları bulunmaktadır. Bu konuda organizasyonun türünü, cinsini, özelliklerini, organizasyonda eskiden beri kullanılan ve alışılmış olan bu tür sistemleri belirtebiliriz. Performans değerlemesi yapacak kişinin bu alandaki bilgi ve tecrübelerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu alanda bilgi sahibi olan bir yöneticinin doğru yöntemi seçme olasılığı yüksektir. Daha evvel zamanlar içerisinde herhangi bir yöntemi başarı ile uygulamış ve iyi bir sonuç elde etmiş olan organizasyonlar hiç kuşkusuz denemiş ve başarıya ulaşmış oldukları yöntemi uygulamayı tercih edeceklerdir.<sup>29</sup>

Çalışmamızın bu bölümünde Cavide Uyargil'in yaklaşımına uyularak söz konusu olan yöntemler klasik/çağdaş ayırımından farklı bir yaklaşım içerisinde sınıflandırılacak ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler temel hatları ile açıklanacaktır.

### 1.4.1. Kişiler arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlemeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda yapılır. Uygulanması en kolay, en az zaman alan ve en ucuz yöntemdir. Az sayıda çalışanı bulunan bir organizasyonda uygulanması uygundur. Bu yaklaşımda hangi çalışanların terfi edebilecekleri, gerekli olan işler için uygun adayların kimler olduğu gibi konularda bilgi sahibi olabilmek için çalışanlar performans düzeylerine göre sıralandırılırlar. Bu yaklaşımda amaç, sıralamayı doğru ve objektif olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler şöyledir.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> S.YALÇIN, **Personel Yönetimi**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın No:80, İstanbul, 1985, s. 25.

<sup>30</sup> Uyargil, *İşletmelerde Performans...*, a.g.e., s.37-40

### 1.4.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Sıralama Yöntemi, uygulanması en kolay, en az zaman alan ve en ucuz yöntemdir. Bu yöntemde çalışanların başarı ve yetenekleri yönetici tarafından sıralandırılır. Bu yöntem basit sıralama ve çift karşılaştırma yöntemi olarak ikiye ayrılır.<sup>31</sup>

**a) Basit Sıralama Yöntemi:** Bu yöntemde sıralama yöneticiler tarafından çalışanların başarılarına göre yapılmaktadır. Değerlendiren, çalışanları en iyiden en kötüye ya da en başarılıdan en başarısıza doğru sıralar. Bu sıralama yapılırken gruplar sadece iyi, kötü ya da başarılı başarısız diye gruplanmaz. Grup içerisinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara da bölünebilir.

**b) Kişilerarası Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde her bir çalışan diğer bir çalışan ile tek tek karşılaştırılır. Bu teknik basit sıralamaya nazaran daha güvenilir bir değerlemedir. Kişilerarası karşılaştırma tekniğinde önceden belirlenen çiftlerin isimleri kartlara yazılır karşılaştırma sonucunda başarı düzeyi yüksek olan çalışanların isimlerinin yanına işaretler konulur. Değerleme sonunda bu işaretler toplanır ve en fazla işareti olan çalışandan en aza doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılması gereken çalışan sayısının fazla olması çalışmanın uzun süre almasına sebep olacaktır.

Hem basit hem de kişiler arası karşılaştırma yönteminin kullanımı günümüzde oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genel olarak çalışanın başarı durumu, organizasyon içerisinde sahip olduğu değer, ya da organizasyona olan katkısı gibi kriterler dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca, çalışanların pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki zamanlarda yapılacak olan değerlemelerde değerlemeyi yapan kişilerin daha üst düzey görevlerdeki kişilerin daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kanıya sahip olmalarına neden olabilir.

---

<sup>31</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 173.

#### 1.4.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlemeler çalışanların birbirleri ile karşılaştırılması yoluyla yapılır. Yöneticiler çalışanların çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını belirterek değerlemeleri belirli puan, derece ya da ifadeler kullanarak yapabilirler. Fakat performans değerlemelerinin asıl amacı çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarının açık bir şekilde belirtilmesidir. Zorunlu dağılım yöntemi farklılıkları açıkça ortaya koymak için değerlemeyi yapan kişilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Her organizasyonda, çalışanların performans düzeylerinde normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım gösterdikleri varsayımından hareketle, bu yöntemde yönetici, çalışanları yönetimin uygun bulunduğu şekilde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır:

<b>En Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>	<b>Düşük</b>	<b>Çok Düşük</b>
%10	%20	%40	%20	%10

Yönetici, çalışanları başarı düzeylerini belirlemek için skalada belirtilen yüzdelere göre yerleştirirken daha önce anlatmış olduğumuz sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriterini esas alması gerekmektedir.

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri çalışanların performans düzeylerini genel bir kritere göre değerlendiren yöntemlerdir. Bu sebeple açıklık ilkesinin var olduğu organizasyonlarda bu yöntemlerin kullanılması oldukça zor bir iştir. Çünkü değerlendirenin yalnızca bir genel kritere dayalı olan görüşünü değerlendirmesi yapılan çalışana objektif olarak açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

#### 1.4.2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda çalışanın performans düzeyi diğer çalışanlardan ayrı olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar dahilinde değerlendirilir ve farklı açılardan değerlendirilir. Bu yöntemde değerlendirme kriterleri birden fazladır ve bazen



çalışanların tümü bazen de belli çalışan grupları için ortak olarak saptanmıştır.<sup>32</sup> Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın başlıca yöntemleri şunlardır:

#### 1.4.2.1. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, yöneticilerin kendilerine bağlı olan çalışanları yakından izleyebilmeleri ve kritik olan işler ve olaylar karşısında ne tür davranışlarda bulduklarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekmektedir. Çalışanın davranışları, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, olumlu ya da olumsuz iş tutumları ele alınır.<sup>33</sup>

Performans değerlendirme açısından kritik olay yöntemi, çalışanın işine yönelik davranışlarının yönetim tarafından öğrenilmesine yardımcı olan bir yöntemdir. Fakat bu yöntem, çalışanın ilk yöneticisi tarafından objektif bir biçimde, sürekli olarak gözlenmesi gerektiği için uygulanması oldukça zordur. Bu değerlendirme esnasında kimi yöneticiler çalışanlar üzerindeki ilk andaki ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlarlar. Yöneticinin objektifliğinin sağlanması ve tüm değerlendirme süresi boyunca çalışanları gözlemlemesi tutarlı ve sürekli olması durumunda bu yöntem değerlendirme açısından yararlı olacaktır. Özellikle işe yeni alınan çalışanların başarısının kısa bir süre içerisinde analiz edilmesi oluşacak olumsuzlukların giderilmesi için faydalıdır.<sup>34</sup>

Kritik olay yönteminde, çalışanın değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içerisinde çalışanın davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin objektif olması sağlanır. Bu gözlemler sonucunda çalışanın olumlu ve olumsuz davranışlarının saptanıp çalışana bildirilmesiyle onun gelişimine ve eğitimine yardımcı olunmuş olur.

Bu yöntemin sakıncalarını özetlemek gerekirse çalışanın izlenmekten rahatsız olması ve yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesi olduğunu söyleyebiliriz.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s. 40.

<sup>33</sup> a.g.e., s. 48.

<sup>34</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 203.

<sup>35</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 178.

### 1.4.2.2. Değerleme Skalalarını İçeren Yöntemler

#### a) Grafik/Geleneksel Değerleme Skalaları

Organizasyonlarda en fazla kullanılan yöntemlerden biri olan grafik diğer adıyla geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde çalışanın performansı çeşitli kriterler açısından bir skala yardımıyla ölçülür. Performansın ölçülmesini amaçlayan değerlendirme kriterleri genellikle üçe ayrılır. Bunlar çalışanın işe ilişkin davranışlarını, kişilik özelliklerini ve yaptığı işin sonuçlarını ölçmeye yarayan kriterlerdir. Bu yöntem çok geniş bir biçimde kullanılmasına rağmen tam olarak güvenilirliği olmayan ve değerlendiren kişilerin değerlendirme hatası yapmasına sebep olduğu düşünülmektedir.<sup>36</sup>

Bu yöntem organizasyonlarda performans değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi olarak görülür. Grafik değerlendirme tekniği ile çalışanlar genel olarak analiz edilebilecekleri gibi, her bir çalışan belli bazı alanlarda da incelenebilir. Bu yöntem sayesinde iyi bir düzenleme yapılması şartıyla çok yönlü analizler yapılması mümkündür.<sup>37</sup>

#### b) Davranışsal Değerleme Skalaları

Davranışsal değerlendirme skalaları bir önceki bölümde anlatmış olduğumuz grafik/geleneksel değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemi davranışsal değerlendirme skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak ikiye ayırmamız mümkündür. Davranışsal Beklenti Skalaları yöntemi de geleneksel değerlendirme yöntemleri gibi çalışanın performansını çeşitli kriterler açısından ölçmeye çalışır. Bu yöntem, çalışanları spesifik iş gereklilerini yerine getirecek davranışları ne ölçüde gösterebildiklerine göre değerlendirmektedir. Davranışsal Gözlem Skalaları, davranışsal beklenti skalalarının güçlü yönlerinden yararlanan bir yöntemdir. Bu yöntemde değerlemeler çalışanların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil de, gözlemlenen davranışlara göre yapılmaktadır.

<sup>36</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s. 45.

<sup>37</sup> Erdoğan, a.g.e., s.178.

Bu yöntemde sonuçlar çalışanlara bildirilerek çalışanın kendini geliştirebilmesi için olanak sağlanmaktadır.<sup>38</sup>

Bu yöntemde istenen davranış biçimleri belirlenirken, çalışanın iyi ve kötü davranışları saptanırken, kabul gören ya da görmeyen performans seviyesi belirlenirken, çalışanın yöneticilerinin, iş arkadaşlarının, bu konunun uzmanlarının, müşterileri ve çalışanla ilişkide olan grupların görüşleri alınır. Bu yöntemde çalışanın bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilir. Bu ölçek şartlarına göre çalışan analiz edilerek başarı durumu hakkında bilgi edinilir. Bu yöntemde belirlenen başarı faktörleri iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer çalışmalar için standart hale getirilmiştir.<sup>39</sup>

### **1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde amaç, çalışanların hedefleri doğrultusunda ortaya çıkarttıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirme yapmaktır. Bu yaklaşım çalışanların ilgi alanlarına, özelliklerine ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır. Bunlar; direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetimdir.

#### **a)Direkt İndeks Yöntemi**

Direkt İndeks yöntemine göre performans standartları ya yöneticiyle çalışanın karşılıklı görüşmesi sonucu, ya da yönetici tarafından tek başına belirlenir. Her iki değerlendirme şeklinde de performans standartları için hedefi doğrultusunda ortaya çıkan sonuca göre objektif bir biçimde değerlendirilir. Belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri, puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verecektir.

---

<sup>38</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s. 46.

<sup>39</sup> Erdoğan, a.g.e., s.191.

## **b)Standartlar Yöntemi**

Bu yöntemde sayısal standartlar ve global çıktı kriterleri kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar çalışan ile yöneticisi ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile yöneticileri arasındaki görüşmeler sonucu olur.<sup>40</sup>

### **1.4.4. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim tekniği, yöneticiye, organizasyonun amaçlarını belirlemek, belirlenen amaçlara varmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlamak ve yöneticinin kendini geliştirmesi için imkan tanır. Bu sistem ile yöneticilerin yetki ve sorumlulukları güçlenir, ekip çalışması sağlanır. Ayrıca bu yöntem, hazırlanan bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, denetlenen faaliyetler sonucunda varılan çıktıları değerlendirme sorumluluğunu veren ve bu değerlendirme sonuçlarına göre gerekli ödüllendirme sistemini kurma imkanı tanıyan bir yönetim tekniğidir.<sup>41</sup>

Organizasyonun amaçları/hedefleri ile çalışanların amaçları/hedeflerini bağdaştırmaya çalışılan bu yöntemde her performans değerlendirme dönemi öncesinde çalışanlar ile yöneticiler ortak toplantılarla, organizasyonun tümü, birimleri ve her çalışanı için amaçlar/hedefler ve performans standartları belirlenir. Performans değerlendirme dönemi sonrasında elde edilen performans tekrar yöneticiler ile çalışanların katıldığı bir toplantı düzenleyerek değerlendirilir. Bu düzenlemelerden sonra “sistemin belli zaman aralıkları ile gözden geçirilerek yapılması gereken değişikliklerin yapılması, gerekli eksikliklerin tamamlanması ve değişen koşulların ve bu alandaki bilimsel gelişmelerin dahilinde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.”<sup>42</sup>

Bu sisteme göre, çalışanın organizasyonun hedeflerine ne ölçüde yaklaştığını inceleyen değerlendirme sürecinde, yönetici yargılayıcı olarak yaklaşmak yerine, çalışanların performanslarını geliştirmek için yardımcı olan, başarılarını

---

<sup>40</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s.50-51

<sup>41</sup> F. ÇAKALOĞLU, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Türkiye’de Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 20.

<sup>42</sup> Dicle, a.g.e., s. 67.

yükseltebilmeleri için çalışanları cesaretlendiren bir tutum içerisinde olmak durumundadır.

Performans kriterleri olarak belirlenen hedeflerin motive edici, ölçümlenebilir ve gerektiği zaman değiştirilebilir olması gerekmektedir. Belirlenen hedeflerin karmaşık değil olabildiğince açık ve anlaşılır olması gerekmektedir.<sup>43</sup>

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşmaktadır: İlk aşamada yönetici ve çalışan birlikte çalışması sonucu çalışan için demokratik olduğu düşünülen dönemsel hedefler hazırlanır. Her iki tarafta hedefler konusunda ortak görüşlere vardıldıktan sonra bu hedeflere ulaşabilmek için uygulama planları hazırlanır. Son aşamada ise her iki tarafta bir araya gelerek çalışanın değerlendirme sürecinde hedefleri ne oranda gerçekleştirdiğini, gerçekleştiremediyse nedenlerini tartışılır. Bu çalışmalar sonucunda çalışanın genel olarak performansı belirlenmiş olur.<sup>44</sup> Amaçlara göre yönetimin yararlarını ve sakıncalarını aşağıdaki gibi maddelendirmemiz mümkündür:

#### **a)Yöntemin Yararları**

- Çalışan ve değerlemeyi yapan yönetici değerlendirme sürecine beraber katılır,
- Değerlemenin temelini çalışanın kişisel özellikleri değil organizasyonun belirlemiş olduğu amaçları oluşturur,
- Çalışanın sorumlulukları ortaya konur ve organizasyona olan gerçek katkıları ölçülür,
- Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacı canlandırılır,
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur,

---

<sup>43</sup> M. H. BİLGİN, “Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996, s.42

<sup>44</sup> Uyargil, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 220.

- Etkin bir denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.

### **b)Yöntemin Sakıncaları**

- Yönetici ve çalışan değerlendirme sürecinde yoğun çaba harcamak zorundadırlar,
- Organizasyonun amaçlarının nasıl başarıldığından çok ne kadar başarıldığının incelenir.<sup>45</sup>

### **1.4.5. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Bu bölümde açıklanmış olan performans değerlendirme yöntemleri Tablo 1’de değişik boyutları bakımından ayrıntılı bir şekilde karşılaştırılmaktadırlar. Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi, her bir yöntemin diğer yöntemlere göre güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. Organizasyonlarında performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanmak isteyen yöneticiler, seçecekleri yönteme ayrıntılı bir araştırma yaparak karar vermelidirler. Diğer taraftan performans değerlendirme kavramının doğasında ve birbirleri ile çelişen amaçlarından kaynaklanan bir çok sorunun bilincinde olan organizasyonlar, uygulamalarında bu sorunlara karşı hazırlıklı olurlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 185-186.

<sup>46</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s.52-53

Performans Değerleme Yöntemleri aşağıdaki Tablo 1.1.'deki gibi birbirleriyle karşılaştırılabilir.

Tablo 1.1. Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	<b>Geleneksel Değ. Skl.</b>	<b>Sıralama</b>	<b>Dav. Bek. Skl.</b>	<b>Dav. Gözl. Skl.</b>	<b>Amaç. Göre Yönetim</b>
<b>Değerlemelerin doğruluğu</b>	düşük	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
<b>Performans Kararlarına katkısı</b>	orta	Yüksek	orta	orta	Orta
<b>Ödüllerin Belirlenmesine katkısı</b>	düşük	orta	yüksek	yüksek	yüksek
<b>Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı</b>	Çok düşük	Çok düşük	yüksek	yüksek	Orta
<b>Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman</b>	düşük	Çok düşük	yüksek	yüksek	Orta/yüksek
<b>Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman</b>	düşük	düşük	orta	orta	Orta/yüksek
<b>Değerlenenleri motive etme gücü</b>	düşük	düşük	orta	Orta/yüksek	Yüksek
<b>Değerlenenler tarafından kabulü</b>	Düşük/orta	Düşük/orta	yüksek	yüksek	yüksek
<b>Değerlendirenler tarafından kabulü</b>	Düşük/orta	düşük	yüksek	yüksek	yüksek
<b>Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler</b>	düşük	Düşük/orta	orta	orta	yüksek

**Kaynak:** Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s.53.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> a.g.e., s.53.

## 1.5. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciye, işe, değerlendirme yapılırken kullanılan yöntemle ilgili olarak bazı hatalar ortaya çıkmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme yöntemi bu hataları ve olumsuzlukları en aza indirecek yollar içermektedir. Performans değerlemenin kişiler arası uygulanan bir yöntem olmasından dolayı her zaman sorunlarla karşılaşılabilir.<sup>48</sup>

Performans değerlemenin farklı sorunları vardır. Bu sorunlar, kaynağına, çalışana ve değerlemeyi yapan yöneticiye ve değerlendirme sistemine bağlı hatalardır. Başlıca sorunun, işe göre ölçüm standartlarının saptanması olduğunu söyleyebiliriz. Her çalışanın kendi bireysel kapasitesi vardır ve çalışma esnasında ancak kendi kapasitesini kullanır. Tüm çalışanların performansı için ortak bir standart geliştirmek oldukça zordur. Organizasyonlar, yapılması istenen işin araç-gereç açısından yeterliliği, çalışma ortamının uygunluğu ve istenen üretim miktarı, bu üretimin kalitesi gibi özelliklerini göz önünde bulundurarak çalışanlar için performans standartları hazırlarlar. Bu standartlar hazırlanırken performans değerlendirme çalışmalarında ikinci bir sorunla karşılaşılır. Ölçü nasıl belirlenecek, bu ölçümü yaparken kullanılacak araçlar ve ölçekler neler olacaktır. Aslında görünüşte ölçek geliştirmek oldukça kolay bir iştir. Fakat, yapılacak çalışmaların sonuçlarının taraflarca kolay kabul edilecek ve benimsenecek nitelikte olması gerekmektedir. Yeterli bir performans değerlendirme çalışmasının yapılabilmesi için öncelikli karşılaşılan hataları iyi bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekmektedir.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Palmer, a.g.e., s. 36.

<sup>49</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 217.



Bu süreç içerisinde karşılaşılabilecek hataları genel olarak aşağıdaki biçimlerde açıklamamız mümkündür:

### **1.5.1. Hale Etkisi**

Hale Etkisi, değerlemeyi yapan yöneticinin, değerlendirilecek çalışanın performansındaki sadece bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer özelliklerini görememesi ve bu sebeple hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Çalışanın performansının yalnızca bir boyutunun çok iyi ya da çok kötü olması ve değerlendirenin bu özellikten etkilenerek bu değerlemeyi genellemesi hatalı bir değerlendirme yapmasına sebep olmaktadır. Bu hatalı değerlendirme ile organizasyonun çıkarları olumsuz olarak etkilenecek ve değerlendirilenin hataları ve başarıları konusunda bilgilenecek güçleşecektir.<sup>50</sup>

### **1.5.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme**

Yöneticinin çalışanların performanslarını aslında olduğundan daha yüksek ya da daha düşük puan vererek değerlendirmesidir. Bu hatayı en aza indirmek, ya da önlemek için zorunlu dağılım ilkesinin kullanılarak normal dağılım ilkesine ulaşılması önerilmektedir.<sup>51</sup>

### **1.5.3. Geçmiş Dönemi Değerlemeye Yönelme**

Değerlemenin geçmiş dönem baz alınarak yapılması, değerlendirilenin yöneticilerin düşüncelerine, çalışanlar hakkındaki önyargılarına dayandırılmasına yol açmıştır. Bu tür hataları önlemek için yöneticinin değerlemeyi yaparken dönem başından itibaren çalışanın performansına ilişkin bilgileri edinmesi gerekmektedir.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s.74

<sup>51</sup> Bilgin, Küreselleşen Dünyada..., a.g.m., s. 217.

<sup>52</sup> Dicle, a.g.e., s. 61.

#### **1.5.4. Kontrast Hataları**

Değerlendirici kısa bir süre içerisinde çok sayıda çalışana değerlendiriyorsa, bu değerlemeleri çalışanları birbirleri ile karşılaştırarak yapmalıdır. Bu değerlemeler sırasında, her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilenin aldığı puandan etkilenecektir. Mesela orta seviyede olan bir çalışan başarısız birkaç çalışanın ardından değerlendirilince yönetici tarafından başarılı olarak görülebilecektir. Bu tür hataların önlenmesi için çalışanların başarılı ya da başarısız olarak gruplanmadan karışık olarak değerlendirilmesi doğru sonuçlara varılmasına yardımcı olacaktır.<sup>53</sup>

#### **1.5.5. Kişisel Önyargılar**

Değerlemeyi yapan kişilerin bazı önyargılara sahip olması değerlemenin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Yöneticilerin, çalışanların dini inançları, mezhepleri, yaşları veya cinsiyetleri gibi çeşitli nitelikleri hakkında genellemeler yapmaları, önyargıya sahip olmaları bir değerlendirme hatasıdır. Geliştirilmiş bir takım yöntemlerle, belgelendirme ya da açıklama zorunlulukları ile bu tür hataların en aza indirgenmesi mümkündür.

#### **1.5.6. Pozisyondan Etkilenme**

Değerlendirenler çalışanların buldukları pozisyondan etkilenerek önemli olduğu düşünülen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz bulunan pozisyonlardaki çalışanları düşük performans düzeyinde görerek hatalı bir değerlendirme eğilimi gösterebilirler. Bu hatanın önlenmesi için, değerlemelerde ayrıntılı olarak hazırlanmış olan iş tanımlarından yararlanılabilir ya da tüm çalışanlar kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirilerek farklı görev unvanlarındaki çalışanlarla karşılaştırmadan değerlendirilebilir.

---

<sup>53</sup> Uyargil, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 226.

### 1.5.7. Atıf Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının sebeplerini belli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimi gösterebilirler. Bu varsayımlarda söz konusu davranışların sebebinin bazen kişilikten bazen de dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. Örnek olarak, bir çalışanın başarısını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken dışsal atıf yapmış oluruz. Bu hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s. 81.

## 1.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER VE SİSTEMİN BAŞARISINI ETKİLEYEN UNSURLAR

İnsan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından önemli bir araç niteliğinde olan ve organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olan performans değerlendirme çalışmaları sonucunda ulaşılan verilerin güvenilirlik ve geçerlilik dereceleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü kullanılacak olan değerlendirme yöntemlerinin güvenilir ve geçerli olmaları performans değerlendirme çalışmalarının başarısını büyük ölçüde artıracaktır. Farklı bir ifadeyle, verilerin organizasyonda çalışanları geliştirme amaçlarında kullanılabilmesi, verilerin güvenli ve geçerli olmasını gerektirmektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının amacına ulaşabilmesi için değerlendirme sisteminin beş genel ilkeye sahip olması gerekmektedir. Bu ilkeler şunlardır: Güvenilirlik, geçerlilik, pratiklik, adalet ve sistemin etkisi ilkeleridir.

### 1.6.1. Güvenilirlik

Organizasyon içerisindeki çalışanın belli bir zaman içerisindeki performansında bir değişiklik olmaması durumunda değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerektiğini ifade eder.<sup>55</sup>

Bir değerlendirme aracının güvenilirliği onun farklı zamanlardaki uygulamalarından elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık derecesini anlatmaktadır. Performans değerlendirme aracı olarak kullanılan değerlendirme formları üzerinde yer alan çeşitli nitelikler arasında çelişki bulunması değerlendirme yönteminin güvenilirliğini azaltacaktır. Yöneticilerin değerlemeyi yapan çalışanları, bütün nitelikleri duygu ve düşüncelerinin etkisinde değerlendirmeleri değerlendirme yönteminin başarısını engelleyip güvenilirliğini azaltacaktır.

Performans değerlendirme araçlarının güvenilirliğini sağlamak amacıyla farklı yöntemler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla en çok kullanılan yöntem, çok sayıda değerlendiricinin birbirinden bağımsız gözlemlere dayanarak yaptıkları değerlendirmeler arasında uyum sağlaması olmuştur. Değerlemeyi, değerlemeyi yapan

---

<sup>55</sup> Bilgin, Küreselleşen Dünyada..., a.g.m., s. 218.

kişinin önyargılarından ve yanılığlarından kurtarmak için değerlemenin değerlendirilecek kişiyi yakından tanıyan farklı kişiler tarafından yapılması yoluna gidilmiştir.<sup>56</sup>

### **1.6.2. Geçerlilik**

Geçerlilik, değerlendirilen kişi ile değerlendirme sonuçlarının organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Değerleme yapılırken değerlendirme faktörleri çalışanın performansının tüm boyutlarını dikkate alarak değerlendirilebiliyorsa yapı geçerliliği olarak tanımlanabilir. Yapı geçerliliği yüksek olan değerlemelerde çalışanın performansı işinin gerektirdiği tüm nitelikleri açısından herhangi bir boyutu atlamadan değerlendirilmeye çalışılır.

Bazı değerlendirme hataları da geçerliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Geçerliliği sağlamak amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve bunların sonuçları doğrultusunda da değerlendirme yönteminin bazı özelliklerinden ve değerlendiricilerden kaynaklanan hatalar ve sorunlar önlenmeye çalışılmıştır.<sup>57</sup>

### **1.6.3. Pratiklik**

Pratiklik daha evvel anlatmış olduğumuz geçerlilik ve güvenilirlik kadar aranan bir özellik değildir. Organizasyon yönetimi çalışanlar tarafından da daha kolay kabul edilecek en pratik değerlendirme sistemini kullanmak ister. Basitlik olarak da tanımlayabileceğimiz pratiklik, değerlendirme çalışmalarında kullanılan standartların yöneticilerce kolay karşılaştırma yapılabilecek, gözlemlenecek kadar açık ve sade olması gerekmektedir.

### **1.6.4. Adalet**

Çalışanlar organizasyon içerisinde yapılan değerlemenin adil bir şekilde yapıldığına ve sonuçlarının da (ücret artışları, terfiler, kariyer planlaması) aynı şekilde adil olduğuna inanması gerekmektedir. Çalışanların, genellikle kendi

---

<sup>56</sup> Dicle, a.g.e., s. 30.

<sup>57</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s. 85-86.

performanslarını orta seviyenin üstünde görmeleri yapılan değerlemelerin adil olduğuna inanmalarını güçleştirmektedir.

### **1.6.5. Sistemin Etkisi**

Yöneticiler tarafından uzun zaman içerisinde ve emek verilerek hazırlanan değerlendirme çalışmaları sonucunda düşük performans gösteren çalışanlara da yüksek performans gösteren çalışanlara da aynı ödüllerin verildiği görülürse sistem inandırıcılığını ve etkisini kaybedecektir.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> M. H. BİLGİN, “Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler”, Mülkiyeliler Birliği Dergisi, Cilt: XXII, Sayı:205, 32. Yıl, s. 83.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK ÜCRET

#### 2.1. Ücretin Tanımı ve Önemi

##### 2.1.1 Ücretin Tanımı

Ücret, farklı dönemlerde farklı açılardan incelenmiştir. Buna göre ekonomi, hukuk ve yönetim olmak üzere üç farklı açıda birbirinden farklı olarak tanımlanmıştır.

Ekonomik açıdan ücret, tabiat, sermaye ve teşebbüs unsurları yanında üretime katılan emeğin ölçüsü, diğer bir deyişle emeğin fiyatıdır. Bu yaklaşıma göre ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini ve genellikle çalışana yapılan ödemeleri kapsar.

Hukuki açıdan ücret, bir yöneticiye yapılan hizmetin karşılığında kazanılan menfaatleri ifade eder. Bu yaklaşımda ücret, çalışanın fikri ve bedeni çalışmalarının karşılığı olarak tanımlanabilir.

Yönetim bakımından ücret, çalışanın temel içgüdülerini tatminde ana vasıta ve çalışanı aktif ve verimli kılan bir motivasyon unsuru olarak tanımlanabilir.<sup>59</sup> Diğer bir deyişle ücret, bir maliye unsurudur. Ücret, çalışanların ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri en aza indirebileceği nokta olarak görülür. Fakat ücretin maliyetleri artıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe de sahip

---

<sup>59</sup> Türkiye’de Personel Ücretleri, Ücret Araştırması Raporu, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi, s. 1.4.1, İ. D. ATAAY, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1985, s. 14.

olduğu unutulmamalıdır. Temel olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da çalışanın performansı yükseldikçe ücrette yükselmelidir.<sup>60</sup>

Genel olarak tanımlamak gerekirse, herhangi bir üretim faaliyetine bedensel yada zihinsel olarak çaba harcayan, katkıda bulunan çalışana emeği karşılığı çalıştığı zamana, üretim miktarına ya da başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir.<sup>61</sup>

Ücret çalışanlar açısından gelir, organizasyonlar açısından ise maliyet unsurudur. Çalışanların verimini, başarısını, yaratıcılığını, üretime katkısını, mesleki bilgi ve becerisini dikkate almadan yapılan ücret artışları çalışanlar ve organizasyon açısından ciddi sorunlara sebep olmaktadır.<sup>62</sup>

Ücret, emeğini vererek geçimini sağlayan çalışan için yaşam seviyesini belirleyen bir etken, yönetici açısından bir gider kalemi, sosyal siyasetçi açısından ise toplumsal yapının dengesini sağlamada önemli olan bir ekonomik değişken olarak tanımlanmaktadır. Ücret genel olarak belirli bir şeyin karşılığı olarak görülür. Çalışma hayatında ücret, işgücünün saat ya da gün üzerinde emeğinin karşılığı olarak aldığı parasal tutar olarak düşünülür.<sup>63</sup>

Uluslararası sözleşmelerde ise ücretin tanımı şu şekilde yapılmıştır.”Yapılan veya yapılacak olan bir iş veya hizmet karşılığında, yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır.”<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 208.

<sup>61</sup> B. KOBU, **Üretim Yönetimi**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No:04, İstanbul, 1999, s. 539.

<sup>62</sup> “Ücret Politikası, İngiltere Örneği”,(Çevrimiçi)  
[http://www.tisk.org.tr/işveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=312&id=18](http://www.tisk.org.tr/işveren_sayfa.asp?yazi_id=312&id=18)

<sup>63</sup> İ. ERDOĞAN, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ. Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No:136, İstanbul, 1990., s. 232.

<sup>64</sup> E.BİRİNCİ, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili Bir Örnek Olay Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995, s. 26.



### 2.1.2. Ücretin Önemi

Ücret bir ülkenin gelişebilmesi, kalkınabilmesi, sosyal gelişimin sağlanması ya da politik istikrarının sağlanması açısından önemli bir role sahiptir. Bu sebeple emeklerini ortaya koyan çalışanlar ve bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapılmıştır.<sup>65</sup>

Ücret, ülkelerin politikalarını biçimlendirmekte ve ona yön vermektedir. Çünkü günümüz toplumlarında nüfusun büyük bir bölümü çalışmaktadır. Çalışanlar aile bireyleri ile düşünülünce etki alanı, nüfusun tamamına yayılmaktadır.<sup>66</sup>

Ücret çalışanlar açısından gelir, organizasyonlar açısından ise maliyet unsurudur. Ücret düzenlemeleri satışta artışı, maliyette azalışı, yaratılan katma değerde ve kalitede yükselmeyi ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeyi amaçlamalıdır. Çalışanların başarısını, verimini, üretime katkısını, yaratıcılığını ve mesleki becerisini dikkate almadan yapılan ücret artışları çalışan, organizasyon ve ekonomi düzeyinde ciddi sorunlara sebep olmaktadır. Çalışanın eğitimi, verimliliği, yaratıcılığı teşvik edilmemektedir.<sup>67</sup>

Organizasyon içerisindeki yeri düşünüldüğünde ücretin, üretimi ve üretimin verimliliğini artıran temel faktörlerden biri olduğu kanısına ulaşılmaktadır. Buna ek olarak ücret, çalışanı organizasyona bağlayan çok önemli bir teşvik aracıdır. Gerçekte, çalışanların organizasyona girişinin ve organizasyon içerisindeki çalışmasının devam ettirilmesinin nedeni de, çalışması karşılığında aldığı kendisine ödenen ödemedir.<sup>68</sup>

Ücret yönetici ve çalışan açısından farklı önemler taşımaktadır. Çünkü ücret her ikisi içinde farklı anlamlar taşımaktadır. Buna göre çalışan ve yönetici açısından ücreti şu şekilde açıklayabiliriz:

---

<sup>65</sup> Sabuncuoğlu, Personel ve İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 123.

<sup>66</sup> Ataay, a.g.e., s. 15.

<sup>67</sup> <http://www.tisk.org.tr>, a.g.m.

<sup>68</sup> İ. MUCUK, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Yayınevi, İstanbul 1997, s. 351-352.

Yönetici açısından ücret; genellikle maliyet unsurlarından sadece birini oluşturur ve bu sebeple tamamen ekonomik niteliktedir.<sup>69</sup> Çoğu zaman yöneticiler üretilen birim başına çalışan maliyeti ile ilgilidirler. Yönetici, organizasyonda ücret düzeyini belirlerken öncelikle diğer benzer organizasyonlardaki ücret düzeylerini göz önünde bulundurmaya zorunludur. Çünkü gerektiğinde işgücü piyasasından nitelikli çalışan almak ve bu çalışanları organizasyonda tutmak için en az diğer organizasyonlar kadar çalışanlara olanak sağlamak durumundadır.<sup>70</sup>

Çalışan açısından bakıldığında ise ücret; çalışanın yaşam seviyesini yükseltici ve yaşamı kolaylaştırıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu sebeple çalışan açısından ücret, çalışanın ya da ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belli ölçüde güvence altına alabilecek, bedensel ya da zihinsel emeğin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir çalışanın giyinme, barınma, yeme, sağlık ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayacaktır. Rahat koşullarda yaşamaya imkan sağlayan ücret çalışan için iyi bir ücrettir.<sup>71</sup>

Çalışanların paraya verdikleri önem ile işe yönelik unsurlar arasında önemli bir ilişki vardır. Bol paraya sahip olabilmek için duyulan güçlü istek, yüksek statü, kariyer, çalışanın güvenli bir geleceğe sahip olma isteğinden kaynaklanır. Paraya karşı duyulan istek her zaman başarıya karşı duyulan istek ile ilişkili olmasına karşılık başarıya karşı duyulan arzu, paraya duyulan arzu ile her zaman ilişkili değildir.<sup>72</sup>

Ücret ödemesi konusunda organizasyonların karşılaşacağı sorunların başında ücretin kime, ne kadar ve nasıl ödeneceği gelmektedir. Bu sorunların oluşmasının nedenlerini aşağıdaki biçimlerde açıklayabiliriz:

**a. Adaletli ücret dağılımını sağlamak amacıyla ilk olarak yapılan iş ile ödenen ücret arasında bir eşitlik sağlanmak zorundadır. Bunu başarmak ise kolay değildir. Her çalışmanın ihtiyaç duyduğu kişisel yetenek ve niteliklerin ölçülmesi de yoğun bir çalışma gerektiren bir eylemdir. Tüm bu zorlukları yenebilmek için performans**

---

<sup>69</sup> Yalçın, a.g.e. s. 176.

<sup>70</sup> S. ARTAN, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:239, Eskişehir, 1981, s. 39

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 208.

<sup>72</sup> Ataay, a.g.e., s. 19.

değerleme yöntemlerinden yararlanır. Performans değerlendirme ile çalışanın yeteneklerine uygun işler saptanabilmektedir. Kimi işler beden gücü, kimi işler ise zeka gücü gerektirmektedir. Bu gibi saptamalar performans değerlendirme yardımıyla gerçekleştirilebilir.

**b.** Ücretleme yapılırken karşılaşılan diğer bir zorluk ise çalışanları değerlendirirken ihtiyaç duyulan yeteneklere hangi ölçüde sahip olduklarını belirlemedeki zorluktur. İnsanın yapısında bulunan kişiliklerine ilişkin değerlendirmeleri kolayca kabul etmediklerinden, aldıkları ücretlerden şikayet etme eğiliminde olurlar. Yöneticinin çağdaş personel yönetimi olanaklarından faydalanması sonucunda bu gibi sorunlar azaltılabilmektedir.

**c.** Diğer bir engel ise, organizasyonlar, ulusal ekonomiler, sanayi dalları, bölgesel ekonomiler arasında çalışanların yaptığı karşılaştırmalardır. Çalışanlar, diğer iş dallarındaki çalışanların ücretleri ile kendi ücretlerini karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma alanı genişledikçe ücretler arasındaki eşitliği sağlama olanağı da azalmaktadır. Bunu sebebi, her organizasyon, her sanayi kolu, her yöre, her bölge ve ekonomide egemen olan şartların birbirlerinden farklı olmasıdır. Ayrıca bu şartları birbirlerine yaklaştırmak da oldukça zordur.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> K. TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No : 125, İstanbul, 1990, s. 559-561.

## 2.2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışana ücretinin asıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Bazı ücret sistemleri ücretin ödenme şekli ve oluşumunu içerebilirler. Ücret oluşumu ile ücretin ödenme şeklini anlatan ücret sistemleri birbirlerinden bağımsız ve birbirlerini tamamlayan iki ayrı parçadır. Bu parçalar kimi zaman iç içe kimi zamanda birbirlerinden tamamen bağımsız iki ayrı parça olabilirler. Organizasyonun üretiminde verimliliği artırmak amacına uygun faaliyetlerin tümüne ücret sistemleri diyebiliriz.

Ücret sistemleri, ücret düzeyi ve ücret yapısını bütünleyen bir nitelik olarak da tanımlanabilirler. Ücret gelirini tanımlamak gerekirse, ücretin miktarını buna bağlı olarak çalışanın ücret gelirini doğrudan etkilediğini söyleyebiliriz. Ücret yapısı ise, çalışana ödenecek ücretin, yapılması gereken işin ve çalışanın özelliklerine göre diğer iş ve çalışanlarla karşılaştırma yapılarak belirlenmesini sağlar. Ücret sistemleri, ücretin tanımlanmış olduğumuz iki özelliğini tamamlayan ve gerçekleştirilmesi istenen hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran bir işleve sahiptirler.

Ücret sistemleri, üretimi ve üretkenliği artırma, girdi maliyetlerini azaltmak, doğrudan ve dolaylı işçilik giderleri arasındaki ilişkiyi sağlam temellere oturtmak, eşit ve hakça kazancı sağlamak gibi amaçlara yöneliktirler.<sup>74</sup>

Ücret sistemleri, ölçü birimleri bakımından birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Ücret sistemleri, organizasyon içerisinde uygun bir denge kurmak, çalışanın emeğini en etkin ve ekonomik bir şekilde kullanmak gibi bir amaç birliği içerisindedirler. Bu amaç doğrultusunda organizasyon dahilinde kazanılan uyum ve adaleti sağlayarak çalışanın güveninin kazanmak, çalışanın işe devamlılığı artırmada ve motivasyonunu artırmada yardımcı olmaktadır.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Uyargil, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 302

<sup>75</sup> Türkiye’de Personel Ücretleri, a.g.e., s. 1.4.1

Başarılı bir ücret sistemi kurabilmek için aşağıdaki şartların gerçekleşmiş olması gerekmektedir:

- a. Organizasyon içerisinde yapılması gereken çalışmaların ayrıntılarını ortaya çıkaran bir değerlendirme sistemi oluşturmak,
- b. Sistemin uygulandığı bölge içerisinde ya da aynı işi yapan diğer organizasyonlarda geçerli olan ücret ile organizasyonun ücretini karşılaştıran ücret piyasası araştırması yapmak,
- c. Kıdem ve işte başarı durumlarını değerleyen kıdemi terfi, transfer ve liyakat takdiri sistemlerini kurmak gerekmektedir.<sup>76</sup>

Ücret sistemlerini iki ana grup içerisinde incelememiz mümkündür. Bu iki ana grup ana baz ücret sistemleri ve özendirici ücret sistemleri, primli ücret sistemleri olarak adlandırılmaktadırlar. Her iki grupta kendi içlerinde bölümlere ayrılmaktadır. İlk grup zamana göre ücret sistemi, parça başına göre ücret sistemi ve götürü ücret sistemi olmak üzere üç ayrı bölümde incelenmektedir. İkinci grup ise halsey, bedaux, rowan, taylor ve gannt sistemi olmak üzere beş ayrı bölümde incelenmektedir.

## **2.2.1. Ana Baz Ücret Sistemleri**

### **2.2.1.1. Zamana Göre Ücret Sistemi**

Zamana göre ücret sisteminde adından da anlaşılacağı gibi zaman unsuru önemli bir role sahiptir. Bu sisteme göre, çalışan, saat başına, gündelik haftalık ya da aylık olarak önceden saptanmış olan belli bir ücreti alır. Bu sistemde, yapılan işin niteliği, verimi göz önüne alınmaz. Bu sistemde ücret daima sabittir. Çalışanın çok çalışması ve buna bağlı olarak verimliliğinin artması durumunda yönetici bu işten tek taraflı bir kar sağlar fakat çalışan verimli ve iyi niyetli çalışmasının karşılığında bu durumdan hiçbir zaman yararlanamaz.

---

<sup>76</sup> Kobu, a.g.e., s. 542-543.

Bu ücret sistemi organizasyonun verimini ya da üretimini artırmaya uygun bir sistem değildir. Bu sebeple özellikle çok sayıda çalışana gerek gösteren seri halinde üretimde iki taraf içinde yararlı olmamıştır. Bu sistem çalışkan ile tembel ayırımı yapmadan tüm çalışanlara aynı ücreti ödeyen bir sistemdir. Bu gibi bazı sakıncalarına rağmen bu sistem çalışanlar arasında birliği özendirmekte ve çalışanın alacağı ücretin bilmesinden dolayı güven vermektedir. Bu sebeple çalışanlar daha çok bu sistemi savunurlar.<sup>77</sup>

Zamana göre ücret sistemi anlaşılması ve uygulanması kolay bir sistemdir. Bu sistem organizasyon içerisindeki çalışanların verimliliği artırmak amacıyla çok çalıştırmak, çalışanları işe özendirmek gibi özelliklere sahip değildir. Eğer iş ortamında etkili denetim ve gözetim sistemi bulunmuyorsa çalışanların işi yavaşlatması, verimlerini düşürmesi gibi durumlar kaçınılmaz olur.<sup>78</sup>

#### **2.2.1.2. Parça Başına Göre Ücret Sistemi**

Parça başına göre ücret, ücreti kullanılan zamana bakılmadan, imal edilen parça adedine göre hesaplama sistemidir. Bu sistemde çalışanın kazandığı ücret tutarı üretmiş olduğu parça sayısına göre belirlenmektedir. Bu sistemin kullanılabilmesi için, bir işin ölçülebilir olması şarttır.

Çalışan için kazanacağı ücret tutarı yaptığı işin miktarına göre azalacak ya da artacaktır. Bundan da anlaşılabilceği gibi, iki çalışandan biri diğerine göre aynı zaman içerisinde daha fazla parça imal ederse ücret tutarı diğerinden daha yüksek olacaktır.<sup>79</sup>

Bu sistem özellikle yönetici için parça başına rastlayan kar oranının çok düşük olduğu endüstri kollarında uygulanır. Böylelikle yönetici kendisini parça başına oluşan maliyet giderlerindeki artışlara karşı korumuş olur. Çalışan daha fazla ücret alabilmek için verimliliğini artırarak ürettiği parça miktarını çoğaltır böylelikle üretim seviyesi yükselmiş olur. Bu sebepten dolayı bu sistemin üretimi özendirici bir niteliğe sahip olduğu düşünülür. Fakat üretimin bu şekilde özendirilmesi ve üretimin

---

<sup>77</sup> Yalçın, a.g.e. s. 178.

<sup>78</sup> Sabuncuoğlu, Personel ve İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 132.

<sup>79</sup> A. ISAAC, İşletme İktisadı, Çev. Orhan Tuna, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, Yayın No:87, İstanbul, 1956, s. 53.

artması durumu doğal olarak üretilen malların kalitesinin düşmesine sebep olur. Bunu önleyebilmek için denetim ve kalite kontrol mekanizmalarının çalıştırılması gerekmektedir.

Bu sistemin yönetici ve çalışan için faydalarının olması yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Çalışanın fazla ücret alması arzusuyla çok fazla çalışması bedenen çabuk yıpranmasına sebep olacaktır. Bu durumda iş kazaları artacaktır. Bir diğer sakınca ise iş sürati, becerikli bir çalışanın verimi üzerinden belirlendikten ve buna alışıldıktan sonra çalışan, yöneticinin ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlamasından endişe duyar.<sup>80</sup>

### **2.2.1.3. Götürü Ücret Sistemi**

Belli bir işin tümünün yapılması için zamana ya da üretilen parça miktarına bağlı bulunmadan ödenen ücrettir. Bu sistem, ulaştırma, boya, yapı, sıra, cila, onarım, plan proje yaptırılması, hesapların inceltilmesi gibi alanlarda kullanılan bir ücretleme sistemidir. Eğer üretim önceden belirlenen düzeye ulaşmazsa, çalışanın ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirlenen düzeyi aştığında ise hiçbir zaman ek ücret ödenmez.<sup>81</sup>

Bu sistemde yöneticinin lehine bir durum vardır. Çünkü çalışan taahhüt ettiği işi zamanında bitiremez ise, yönetici çalışanın ücretini azaltma hakkına sahiptir. Bu sistemin sakıncasını ortadan kaldırmak için belirli bir üretim miktarı aşıldığında çalışana fazla, ek bir ücret ödenmesi olanağı sağlanmalıdır.<sup>82</sup>

### **2.2.2. Özendirici Ücret Sistemleri, Primli Ücret Sistemleri**

Özendirici ücret sistemleri, çalışanın ücret tatminine ulaşmasında önemli rolü olan ve çalışanın ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen sistemlerdir. Bu sistemler doğrudan bireyin rekabet ve başarı güdülerini hedef alırlar. Fakat bireyselliğin ön planda olması işbirliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Buna karşılık organizasyon içerisinde bütünlüğü sağlamak, doğrudan bireyin kazancına yönelik

---

<sup>80</sup> Yalçın, a.g.e. s. 182.

<sup>81</sup> Sabuncuoğlu, Personel ve İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 131.

<sup>82</sup> Yalçın, a.g.e. s. 182.

sistemlerden çok, dolaylı ve organizasyonun bütününe yönelik planlarla gerçekleştirilebilir.

Bu sistemler her ne kadar çalışanlara dönük olsa da organizasyon içerisindeki her çalışan bu sistemden aynı oranda yararlanamaz. Ücretin özendirici özelliğine sahip olan tüm işler dışında çalışan çalışanlar, özendirici sistemin dahili dışında tutulduklarında, çalışanlar arasında farklı olumsuz tepkiler ortaya çıkabilir. Bu sebepten dolayı sistem uygulanacakken çok dikkatli davranılması gerekmektedir. Çünkü organizasyon içerisinde elde edilen sonuçlar, farklı da olsa tüm çalışanların ortak çabaları ile ortaya çıkar. Bu sebepten dolayı özendirici ücret sistemi tüm sorunları çözümlenebilen bir sistem değildir. Bu sistemlerin doğru ve yerinde politikalarla oluşturulması ve kullanılması için, özellikleri ve sorun kaynakları bilinmelidir. Özendirici sistemlerin temel niteliği çaba ve kazanç eşitliğinin sağlanması ve bunun sağlanacağına çalışanın inandırılmasıdır. Çalışanın ücret geliri ya da diğer söylemiyle kazancı, çalışma sonunda elde edilen ürüne göre artar.<sup>83</sup>

Ücret tespit edilirken özellikle vasati çalışanın durumu göz önüne alınmalıdır. Fakat vasati çalışandan fazla çalışan veya elde edilen en az kaliteden daha yüksek kaliteyi elde eden çalışanın yine bu iş için sadece vasati ücret alması zamanla hoşnutsuzluk ve memnuniyetsizlik duymasına sebep olacaktır. Böyle bir durumda adaletsizliğin oluşması önlenemeyecektir. Bu adaletsizliklerin önlenmesi için primli ücret sistemi uygulanmıştır.<sup>84</sup>

Prim, yönetim tarafından çalışana garanti edilmiş ücretin üzerine önceden belirlenmiş olan bir plana göre nesnel ve ölçülebilir şartlara bağlı olarak ödenen ek bir ücrettir.<sup>85</sup>

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesi ile üretimin kalitesi arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Bu sebeple bazı iş alanları için çalışanların belirli yönden zaman içinde gelişmesi ve bu gelişmenin sonuçlarının işe yansması

---

<sup>83</sup> Uyargil, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 315.

<sup>84</sup> Isaac, a.g.e., s. 55-56.

<sup>85</sup> Artan, a.g.e., s. 198.



istenebilir. Bu gibi durumlarda çalışanların kendiliklerinden geliştirdikleri özellikleri için primlendirilmeleri gerekebilir.<sup>86</sup>

Primli ücret sistemini kullanarak elde edilmesi istenen amaçlar vardır. Normalin üstünde başarıya sahip olan bir çalışanın diğer çalışanlarla aynı ücrete tabi tutulmasını engellemek, çalışanlar arasında adaleti sağlamak için bu sistemden faydalanılır. Primli ücret sistemi ile çalışan daha iyi ve daha fazla iş yapmaya teşvik edilmiş olur.

Bu sistem uygulanırken uyulması gereken şartlar bulunmaktadır. Her ücret sisteminde olduğu gibi bu sistemin uygulanması konusunda da organizasyondaki çalışma şartlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşin sürekli ve sorunsuz bir şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Mesela işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan malzeme, hammadde, aletler, araçlar her zaman için çalışanın himayesinde bulunmalıdır. Bu gibi şartlar yerine getirilmediği takdirde primli ücret sistemi uygulaması çok anlamsız olur.<sup>87</sup>

Gerek zaman tasarrufuna, gerek çalışanın etkinliğine verilen primi kapsayan sistemlerin en önemlilerini aşağıdaki biçimlerde açıklayabiliriz.

### **2.2.2.1. Halsey Sistemi**

Halsey sistemine göre belirli bir işin yapılabilmesi için standart bir zaman belirlenir. Eğer çalışan belirlenmiş olan bu işi standart zaman içerisinde gerçekleştirebiliyor ise, saat başına ya da gündelik olarak saptanmış olan normal, baz ücretini alır. Buna karşılık olarak, yapılması gereken iş standart zamandan daha kısa bir süre içerisinde gerçekleştirilebilirse, bu durumda çalışan, baz normal ücretinden başka tasarruf etmiş olduğu zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir de prime hak kazanır. Bu sisteme ayrıca “tasarrufların dağıtımı yöntemi” de denilebilir.

---

<sup>86</sup> Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik..., a.g.e., s. 243.

<sup>87</sup> Isaac, a.g.e., s. 56-57

Çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilen bu sistem basit bir sistemdir ve uygulaması da kolaydır. Çalışan alacağı primin tutarını aşağı yukarı tahmin edebilmektedir.

#### **2.2.2.2. Bedaux Sistemi**

Bedaux sistemi, Halsey sistemine yakın olan bir sistemdir. Bu sistemin farkı, yapılan tasarrufun bir bölümünün işçilere ve diğer bir bölümünün ise memurlar ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla yapılan tasarrufun % 75'i işçilere, % 25'i memur ve hizmetlilere gitmektedir.

Organizasyon açısından bu sistemin yararı, çeşitli işlerin ortak bir esasa indirgenmesinin sağlanmasıdır. Sistem zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılmış olması temeline dayanır.<sup>88</sup>

#### **2.2.2.3. Rowan Sistemi**

Rowan sistemi, çalışanlar tarafından sağlanan zaman artırımının parasal karşılığını tümüyle çalışana bırakmıştır. Diğer bir anlatımla, belirlenen standart zaman için belirli bir ücret ödenmekte, bu süreden daha kısa bir zaman içerisinde iş tamamlanmışsa zamandan sağlanan tasarrufun karşılığı hesaplanmakta ve tamamı bu tasarrufu elde edilen çalışana prim olarak verilmektedir.

Bu sistem ile Halsey sistemi arasında bir karşılaştırma yapıldığında görülmektedir ki, Rowan ücret sistemi çalışana daha yüksek oranda ücret vermektedir. Bu sebepten dolayı bu sistem çalışanı daha verimli çalışmaya yöneltmektedir.

#### **2.2.2.4. Taylor Sistemi**

Bundan evvel anlatmış olduğumuz primli ücret sistemleri zaman temeline dayanarak normal bir zaman altında üretim standartlarına ulaşan çalışanlara prim verilmesini amaçlamaktaydı. Fakat Taylor sistemi değişik bir sistem geliştirmiştir.

---

<sup>88</sup> Yalçın, a.g.e. s. 185-186.

Taylor, ücret sistemi daha çok parça başına prim verme düzenini getirmeye çalışmıştır. Günümüzde çok fazla geçerliliği bulunmayan bu sistemde öncelikle normal bir çalışanın belirli bir süre içerisinde ne kadar iş yapabileceği, yani ne kadar parça üreteceği kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Böylelikle normal bir çalışanın belli bir sürede çıkarabileceği standart parça sayısı ortaya çıkarılır. Bu standartların üstüne çıkan çalışanlara yüksek, diğerlerine ise düşük ücret verilir. Bu sistem uygulanması kolay bir sistemdir. Fakat çalışanları sürekli çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması gibi sakıncaları bulunmaktadır.<sup>89</sup>

### **2.2.2.5. Gantt Sistemi**

Gantt sistemi diğer sistemler gibi zaman tasarrufuna değil, çalışanın etkinliği temeline dayanmaktadır. Bu sistemde en iyi çalışma şartları altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağı incelenmiş ve bunlara ait standart zamanları saptamıştır.

Her çalışana zamana göre çalışma ücreti garanti edilmiştir. Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu sistemde çalışana büyük bir güven duygusu vermekte ve çalışan hiçbir baskı altında kalmadan rahatça çalışabilmektedir. Bunun sonucunda çalışan istediğinde normal bir tempo ile çalışarak yalnızca baz ücretini almakta, ya da çalışma temposunu yükselterek ücretinin de artmasını sağlamaktadır.

Bu sistemin birçok yararı bulunmaktadır. Özellikle, sistemin Gantt'ın kendi kişisel yönetimi altında organizasyonda uygulanması çok başarılı olmuş ve olumlu sonuçlar vermiştir. Buna karşılık bu sistemin eleştirilen bir yönü de bulunmaktadır. Bu sistem fabrikada çalışanları iki sınıfa ayırmakta ve bunların arasında bir ayırım yapmaktadır. Bu ayırım, prime hak kazanan çalışanlarla kazanamayanlar arasında yapılmaktadır.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Sabuncuoğlu, Personel ve İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 137.

<sup>90</sup> Yalçın, a.g.e. s. 188-189

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GENEL OLARAK PERFORMANSA DAYALI ÜCRET

#### 3.1. Genel Olarak Performansa Dayalı Ücretin Tanımı, Önemi ve Amacı

1935 yılından itibaren ileri görüşlü yöneticiler tarafından bir atılım yaparak yeni bir uygulama alanı bulan performans değerlendirme II. Dünya Savaşından sonra süratle genişlemiştir. Hem kamu hem de sendika liderleri ve çalışanların bu konudaki eğitimiyle, ücretler konusundaki düşünce ve fikirler performans değerlemesi kavramı içerisinde düşünölmeye başlanmıştır.<sup>91</sup>

Performansa dayalı ücret, normal çalışma performansı üzerindeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirmenin, uygulamalarını içeren bir sistemdir. Yani çalışanların ücretleri ile yaptıkları iş arasında bir bağlantı kurma yöntemidir. Bu sistem ile çalışanların, çalışma isteklerini ve uğraşlarını artırarak motivasyon artışı sağlanarak, ulaşılacak hizmet, ürün, üretim ve verimlilik artışlarından adil bir şekilde pay almaları amaçlanmaktadır. Performansa dayalı ücretin, çalışanların uğraşlarına bağlı olmayan teknolojik gelişmeler, araştırma-geliştirme çalışmaları, pazar koşullarındaki olumlu gelişmeler gibi bazı faktörlerle artan verimlilikten pay almalarını kısıtlayan bir yönü yoktur.

Performans değerlendirme çalışmalarının ücretle ilişkilendirilmesi, performansı değerlendirilen çalışanın göstermiş olduğu başarısı karşısında hakça ücretini alabilmesi amacını taşımaktadır. Bu sebeple bu sistem ne kadar başarıyla uygulanırsa o kadar fazla yararlı olur.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Yalçın, a.g.e. s. 110.

<sup>92</sup> DPT, a.g.e., s. 39

Performansın ücretle ilişkilendirilmesi ancak objektif ve hatasız şartlarda uygulanması halinde söz konusu olabilir. Organizasyonların çoğu, ücreti sürece dahil etmemiş, yeterli hazırlığı yapmadan dahil edenler de istedikleri sonucu alamamışlardır. Ücretlerin performansa göre belirlenmesine karşı ileri sürülen görüşler arasında ise; Çalışanları performansın objektif olarak ölçülmesinin zorluğu, kalite, uzun dönemli düşünme ve hareket etme gibi konular yerine kısa sürede sonuç olarak ücretlerini arttırabilecekleri konulara ağırlık vermelerine neden olabilmesi, takım çalışmasını yok edebilmesi gelmektedir. D.C. Feldman ve H.J. Arnold, ücretlendirme ile performans arasında ilişki kurmak isteyen şirketlerin çok farklı sistemler uyguladıklarını ifade etmişler ve bu farklı uygulamaları üç farklı açıdan sınıflandırmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir. Bunlar:

**a. Performansın Ölçümünde Temel Alınan Örgütsel Birim:** Ücreti, bazı firmalar bireysel, bazıları da grup ya da örgüt performansı ile ilişkilendirmektedir.

**b. Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntem:** Performansa dayalı ücret sistemlerinin bir kısmı karlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içerirken, diğer bazıları astın yöneticisinin öznel değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır.

**c. Parasal Ödülün Niteliği:** Parasal ödüller iki şekilde görülmektedir: Ücretde yılda bir ya da bir kaç kez oluşan değişiklikler ve prim ya da ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücrete ek ödemeler.<sup>93</sup>

Organizasyonlarda yüksek kalite ve verimliliği sağlayabilmek için çalışanların motivasyonunun artırılması ihtiyacı, performansa dayalı ücreti gündeme getirmiştir. Performansa dayalı ücret iki psikolojik ilkeye dayandırılmıştır. Bunlardan ilki, motivasyon artışı ile çalışanın verimliliğinin artacağıdır. İkincisi ise, çalışanların çalışmaları karşılığında yöneticilerinden takdir almalarının motivasyonu yükseltecek bir unsur olduğudur. Performans seviyesini yükselten tek neden ücret değildir. İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurları motivasyonu artırmaya yöneliktir. Bunların dışında yapılan araştırmalar, çalışanları ödüllendiren teşviklerin performansı

---

<sup>93</sup> Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com).

artırdığını ortaya koymaktadır. Böylece performansa dayalı ücret sistemleri yaygınlaşmaya başlamıştır.<sup>94</sup>

Organizasyonlar kendi stratejik hedeflerine ulaşabilmek için ücret ile performans artışını ilişkilendirmeyi stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Böylelikle çalışanların stratejik hedefleri gerçekleştirme yönünde motive edilmeleri ve çabalarının artması sağlanabilmektedir. Paranın genel olarak düşünüldüğünde her ortamda güçlü bir motivasyon aracı olduğunu söyleyebiliriz. Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanların motivasyonu artmaktadır.

Bu sistem ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Diğer çalışanlara nazaran bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak daha yüksek başarıya sahip olan çalışan, başarısının karşılığını görmek ister. Başarılı çalışanın diğer çalışanlarla aynı ücrete tabi tutulması kişinin motivasyonunu düşürüp başarısızlığa uğramasına sebep olabilir. Bu yöntem kişideki eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak çalışanlar arasında ücret açısından adalet ve tatmin sağlanmış olur.

Başarılı bir performansa dayanan ücret sistemine ulaşabilmek için, çalışanların belli dönemler içerisinde ortaya koydukları performanslarının doğru bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Bir çalışanın performans değerlendirme süresi içerisinde sahip olduğu başarı doğru kriter ve yöntemlerle belirlenmelidir. Performansının doğru olarak ölçülmesi ve parasal kazanç sağlayarak ödemeye konu olacak performans seviyesinin ne ölçüde olduğunun tanımlanması gerekmektedir.<sup>95</sup>

Performansa dayalı ücretlendirmenin bilinen en önemli özelliği, çalışana kendi kaderini kendinin belirleyeceğinin hissettirilmesidir. Performans yüksekliğinin ücretlendirme ile ödüllendirilmesi sonucunda çalışanın veriminde artışı gözlenmesi ihtimali yüksektir. “Ne kadar çalışırsan o kadar karşılığını alırsın” esasına dayandırılan bu ücretlendirmede, çalışanın emeğinin karşılığını alacağını bilmesi sonucunda motivasyonu artar. Çalışma arkadaşlarından daha fazla emek harcadığını düşünen çalışan, bu çabasının takdir edildiğini gördüğünde, daha sonraki çalışmalarını için motivasyonu artar ve kendine güvenini kazanır. Bu durum sonucunda, adalet

---

<sup>94</sup> DPT, a.g.e., s. 39

<sup>95</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 219-220.

duygusunun çalışanlara hissettirilmesi çok daha mümkün olacak, böylece çalışma isteğinin kırılması önlenecektir. Bununla beraber, organizasyon yönetimi, çalışanların performanslarını daha iyi takip edip, çalışkan üyelerini ödüllendirirken bir yandan da performans gösteremeyen çalışanlarını belirleme olanağı bulacaktır. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulandığı organizasyonlarda motivasyonun arttığı, işe devamsızlığın azaldığı ve şikayet sayısında bariz bir düşüş olduğu gözlenmiştir.<sup>96</sup>

Bazı organizasyonlar ücret ile performans değerlendirme arasında ilişki kurarken çok farklı sistemler geliştirmişlerdir. Bu uygulamaları üç farklı açıdan incelememiz mümkündür. Buna göre ilk uygulama, performansın ölçümünde temel alınan organizasyonel birim açısından yapılacak sınıflandırmadır. Ücret ile performans arasındaki ilişkinin bireysel performans, grup performansı ve organizasyonun performansına göre ele alınmasıdır. İkinci uygulama, performans ölçümü esnasında kullanılan yöntemlere göre, sonuçlara yönelik kriter ve sübjektif değer yargılarını içeren kriterler biçimindeki sınıflandırmadır. Bu sınırlar dahilinde, performansa dayalı ücret sistemlerinin gerek duyduğu sonuçlara sahip oldukları performans ölçüm yöntemleri karlılık, satışlar ve maliyetlere yönelik kriterleri içermektedir. Üçüncü uygulamada ise, parasal ödülün niteliği açısından sınıflandırma yapılmaktadır. Bir organizasyonda ücretin performansa göre belirlenebilmesi için kullanılacak bir çok yol bulunmaktadır. Verilen teşvik nakit paradan şirket hissesine kadar bir çok şekilde yapılabilir. Ayrıca ödüller arasındaki sürede birkaç ay ile birkaç yıl arasında değişebilir.<sup>97</sup>

Performansa dayalı ücret ile hedef alınan amacın ücretlere ilişkin yönetsel sorunların çözümü olduğunu söyleyebiliriz. Hedeflenen amaçları genel olarak aşağıda görüldüğü gibi maddeleyebiliriz:

- 1- Çalışanlar tarafından yapılması gereken işler arasında, ücret açısından adil bir ayırım yapılması,

---

<sup>96</sup> “Kıdem mi? Yoksa performans mı?”, (Çevirimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>

<sup>97</sup> A. Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s. 4.

- 2- Yapılmış olan ücret adaletsizliklerinin belirlenerek, bunların ortadan kaldırılması,
- 3- Organizasyonda geçerli ve uygulanabilen bir ücret politikası izlenmesi,
- 4- Etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması,
- 5- Organizasyonlardaki kişi kayırma gibi düşüncelere dayalı belirsiz ücret yapısı yerine rasyonel esaslara dayanan bir ücret yapısının kurulması,
- 6- İçerik bakımından değişen, ya da yeni oluşan işler için ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesini göz önüne alan anlaşma esaslarının sağlanması,
- 7- Organizasyondaki maaş ve ücretler arasında gerçek bir karşılaştırma yapma olanağını sağlayacak bir aracın sağlanması,
- 8- Ücret ve maaş kademelerine yönelik konularda huzursuzluk, talep ve şikayetlerin önlenmesi,<sup>98</sup>
- 9- Verimlilik, karlılık, kalite gibi alanlarda organizasyonun daha yüksek performans seviyesine yükselmesini sağlamak,
- 10- Organizasyona esneklik sağlamak ve insan gücü maliyetini düşürmek,
- 11- Performans düzeyini yükselterek çalışanların kazanımlarını genişletebilme olanağına sahip olmak.<sup>99</sup>

Sonuç olarak performansa dayalı ücreti değerlendirmek gerekirse, organizasyonun rekabet gücünü ve organizasyonun kalitesini arttırdığı söylenebilir. Çalışanların performanslarına göre ücret almaları sonucunda, bireysel performanslarını yükseltmeleri şartıyla organizasyonun ihtiyacı olan toplam performansını artırıcı bir etki bulunmaktadır. Bu da organizasyonda verimlilik ve

---

<sup>98</sup> Yalçın, a.g.e. s. 111-112.

<sup>99</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 219.



kârlılık artışı sağlamaktadır.

Sahip olduğu birçok olumlu etkisine rağmen, performansa dayalı ücret sistemine karşı bazı olumsuz eleştirilerde bulunmaktadır. Bu eleştirilerden en fazla dikkati çeken ise, eğer gerçekten iyi bir performans değerlendirme sistemi yapılmamış ise performans-ücret ilişkisinin gerçekçi olmayacağıdır.

Bir diğer olumsuz eleştiri, performans değerlemenin ücret ile ilişkilendirilmesi, değerlendirilen çalışanların dikkatini ücrete yoğunlaştırması, performans değerlendirme ile geribildirimde alacakları diğer sonuçlara olan ilgisini azaltmasıdır. Bu da, çalışanın organizasyona fayda sağlayamadığı eksik yönünün yine yetersiz kalması, eğitim ihtiyacının yerine getirilmemesi gibi, sonuçları daha kötü olabilecek etmenlerin göz ardı edilmesi anlamına gelir.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> G. Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, (Çevirimiçi), [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33).

## **3.2. Performansa Dayalı Ücret Türleri**

### **3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret**

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak olan ilişki ücret artışlarının kişilerin göstermiş olduğu performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Buna göre çalışanın performansının artışıyla sağlanmış olan ücretin tamamı ya da bir kısmı çalışanın göstermiş olduğu performans düzeyine göre belirlenir. Bu ücret artışları baz ücret üzerine yapılan artışlardır. Çalışanın daha evvel dönemlerde göstermiş olduğu performansına göre ücret artışları belirlenmektedir. Bu belirleme yapılırken asıl amaç çalışanın gelecekteki performansını yükseltmektir.<sup>101</sup>

Bireysel performansın objektif ve adil bir şekilde değerlendirilmesi bireysel performansa dayalı ücret sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için temel koşuldur. Bu başarının sağlanabilmesi için çalışanların kişisel özellikleri yerine somut çalışma sonuçlarına göre değerlendirilmesi, değerlendirme sürecindeki değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlara düzenli bir biçimde geri besleme sağlanması ve karşılıklı uzlaşmaya dayanması gerekmektedir. Özellikle çalışanlara performanslarıyla ilgili olarak geri besleme verilmesinin, çalışanların performanslarını geliştirmelerini de sağladığı belirtilmektedir. Ayrıca değerlendirme süresi boyunca yöneticilerin yargılayıcı olmak yerine yönlendirici olmaları çalışanların performanslarını artırmalarında faydalı olmuştur.<sup>102</sup>

### **3.2.2. Takım ( Grup ) Performansına Dayalı Ücret**

1980'li yıllarda rekabetin hızla değişen yapısı, organizasyon yöneticilerinin yeni üretim modelleri ve yönetim teknikleri geliştirmesine neden olmuştur. Bu kuruluş yönetim modellerini destekleyen en belirgin özellikler, çalışanların organizasyonun yönetimine katılımlarının desteklenmesi, yönetimde tüm sistemlerin insan odaklı olarak yeniden yapılanması ve müşteri ve kalite kavramlarının öne çıkmasıdır. Bu konulardaki değişimler takım çalışmalarının yaygınlaşmasına neden olmuş ve dolayısıyla takıma dayalı performans sistemlerini ortaya çıkarmıştır. Bu

---

<sup>101</sup> Ünal, a.g.e., s. 10.

<sup>102</sup> Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", s. 8.

sistemde amaç, organizasyonun verimliliğini artırmak ve tüm çalışanların katılımı yoluyla organizasyon içerisinde takdir edilme duygusunu oluşturup çalışanların motivasyonunu artırmaktır.

Çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını ve yardımlaşmayı teşvik ederek dayanışmayı sağlayan bu sistem özellikle sonuçların birbirine bağlı olduğu işlerde ya da takım çalışmasına bağlı olduğu durumlarda uygulanır. Organizasyon açısından fayda sağlayacak olan takım performansına dayalı ücret sisteminde karşılaşılan sorunların başında, takımlar arasında rekabete yol açmasının doğuracağı sonuçlar gelir. Diğer bir sorun olarak ise takım içerisinde bazı çalışanların tembellik yapması, kendi sorumluluklarında bulunan işlerini tam olarak yerine getirmemesi olduğunu söyleyebiliriz. Fakat tüm çalışmalar sonucunda kazanılan yüksek performansın takıma kazandırdığı bir finansal getiri varsa bu takımdaki her çalışan tarafından paylaşılacağı için, takım üyelerini motive edici, çalışma arzularını arttıracak bir faktör olarak kullanılabilir.<sup>103</sup>

### **3.2.3. Organizasyon Performansına Dayalı Ücret**

Organizasyon performansına dayalı ücret, çalışanların organizasyon ile özdeşmelerini sağlamak ve işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu sistem, bireysel ve takım performanslarına göre daha dolaylı bir ücret sistemidir. “Tüm çalışanların örgütü” düşüncesinin yayılması ve organizasyon içerisinde bütünleşmenin sağlanması bakımından bu yöntemin çalışanların motive edilmesinde önemli bir yeri vardır. Böylelikle işbirliği içerisinde tüm sorunlar çözülebilecektir. Bu sistem, yöneticiler ile tüm çalışanların katılımı ile sağlanmaktadır ve organizasyon içerisinde bulunan genel müdür ile yardımcı personele kadar herkesi ilgilendirmektedir. Amaç, organizasyonun karlılığı ile bireysel ödüller arasında bağlantı kurularak firmanın rekabet gücü artırmaktır.<sup>104</sup>

Organizasyon performansına dayalı ücretin en geniş kullanımı kar paylaşımı planları ve kazanç paylaşımı olarak bilinmektedir. Bireysel performansa dayanmamaktadır. Bu sistem, yöneticiler ve organizasyondaki tüm çalışanların

---

<sup>103</sup> DPT, a.g.e., s. 41.

<sup>104</sup> Ünal, a.g.e., s. 25-26.

katılımıyla oluşmaktadır. Tüm çalışanları ilgilendiren bu sistem sorunlara beraber çözüm getiren çalışanların ortak çalışması sonucunda organizasyonun verimliliği artırılmakta ve verimliliği yükseltilmektedir.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> DPT, a.g.e., s. 42.

### **3.3. Sosyal Taraflar Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri**

1980 yılından itibaren en yüksek başarıya sahip olmak amacıyla organizasyonlar arasında rekabetin artmış olması bazı köklü değişiklikler yapma ihtiyacını doğurmuştur. Rekabette üstünlüğe ulaşabilmek için insanın başarısına ihtiyaç duyulduğu anlaşılmış ve organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. Organizasyonlarda yüksek kalite ve yüksek verimliliği sağlamak için çalışanın motivasyonunun artırılması ihtiyacı gündeme performansa dayalı ücreti getirmiştir. Çalışanın motivasyonunu artıran tek neden ücret değildir. İnsan kaynaklarının çeşitli unsurları motivasyonu artırmak amacıyla kurulmuştur.

#### **3.3.1. Çalışanlar Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri**

Çalışanların performansa bağlı ücret sistemlerini seçmelerinin sebeplerini aşağıdaki gibi maddeleyebiliriz:

**1- Başarının Ödüllendirilmesi :** Performansa dayalı ücret ile çalışma süresi boyunca başarıya ulaşmış olan çalışanlar ödüllendirilmektedir. Organizasyon içerisinde emeğini vererek çalışma gücünü ortaya koyan çalışan başarısının karşılığını almak ister. Kendisinden daha az çalışma potansiyeline sahip çalışanlar ile aynı ücreti almak kişinin motivasyonunu düşürerek başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Kişiler organizasyonun faydası için göstermiş oldukları çabalarını, deneyimlerini ve eğitimlerini diğer çalışanlar ile karşılaştırırlar. Eğer çalışan kendi özelliklerine sahip diğer bir çalışan ile aynı ücreti alıyorsa bu durumu eşitlik, aksi durumu ise adaletsizlik olarak algılamaktadır.

**2- Motivasyon Sağlaması :** Çalışma arkadaşlarından daha başarılı olduğuna inanan çalışanın, teşvik ücretleriyle özendirilmesi organizasyonda motivasyonunu artıracaktır. Performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulandığı organizasyonlarda uygulanmayanlara göre daha yüksek performans sağlanabilmektedir. Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır.

**3- İş Gücü Devrini ve İşe Devamlılığı Azaltması :** Başarılı bir çalışanın ücretinin yüksek olması çalışanın işine ve organizasyona bağlanmasını sağlayarak, organizasyon açısından önemli bir maliyet oluşturan işgücü devrini ve çalışanların işe devamsızlığını azaltır.

**4- Performansın Yükseltilmesini Sağlar :** Performansa dayalı ücret, performans değerlendirme ile birlikte kullanılacağı için düşük performansın artırılması için teşvik eder.

**5 – Kalitenin Yükselmesi :** Çalışanların kalite ve müşteri memnuniyetinin önemini benimsemeleri ve organizasyonun başarısı için, çalışan katılımı, desteği ve işbirliği için gerekli ortamın yaratılması sağlanır. Ayrıca çalışanların bireysel kararlarının kalitesinin yükselmesini sağlayarak, çalışanı organizasyona bağlar.

### **3.3.2. Organizasyon Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri**

Organizasyonlar performansa dayalı ücret sistemlerini aşağıdaki sebeplerle tercih etmektedirler:

**1 – Rekabet Gücünü Artırması :** Performansa dayalı ücret, organizasyonun rekabet gücünü ve organizasyonun kalitesini artırmaktadır. Çalışanların performanslarına göre ücret almalarının sonucunda bireysel performanslarını yükseltmektedirler. Çalışanların performanslarının yükselmesiyle organizasyonun toplam performansı da artmaktadır.

**2 – Karlılık ve verimliliğin artması :** Performansa dayalı ücret sistemlerinin kar ve kazanç paylaşımı gibi bir takım uygulamaları, organizasyonlarda verimlilik ve karlılığı da artırmaktadır. Verimliliğin artması organizasyonlarda emek maliyetini azaltmaktadır. Bu sebeple yöneticiler tarafından tercih edilmektedir.

**3 – Takım Çalışmasını Geliştirmesi :** Performansa dayalı ücret de takım performansına göre hesaplanan ödül, takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylelikle

organizasyonda hem takım çalışması yaygınlaşmakta hem de takımların etkinliği artmaktadır.

**4 – Yeni Yönetim Teknikleri ile Uyumlu Olması :** Toplam kalite yönetimi uygulamasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmaktadır. Performansa dayalı ücret sistemi bu gibi yeni tekniklere uygun düşmektedir. Kalite programlarını uygulayan organizasyonlar, ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler.

**5 – Yöneticinin Otoritesini Güçlendirmesi :** Performansa dayalı ücret sistemi yöneticinin başarısını yükselterek otoritesini güçlendirir.

**6 – Ücret Açısından Organizasyona Esneklik Kazandırması :** Çalışanlar bireysel performanslarını artırabilmek amacıyla birbirleriyle rekabet halinde olmakta, böylelikle grup dayanışmasını zayıflatmaktadırlar. Dayanışmanın zayıflamasıyla çalışanların sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.<sup>106</sup>

### **3.3.3. İşçi Sendikaları Açısından Performansa Dayalı Ücretin Tercih Edilme Nedenleri**

Performansa dayalı ücret ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşıldığı endişesiyle işçi sendikaları bu sisteme karşı çıkmaktadırlar. İşverenler, bireysel iş sözleşmeleriyle ve performansa dayalı ücret sistemiyle ücretin belirlenmesi konusunda esneklik kazanarak sendikaları devreden çıkarma yolunu bulmakta ve bu da işçi sendikalarının varlığını tehdit etmektedir. Bu nedenle performansa dayalı ücret daha çok sendikalaşmanın görülmediği organizasyonlarda kullanılmaktadır. Ancak, sendikaların karşı çıktıkları nokta bireyselliğe giden yol olduğu için bireysel performansa dayalı ücret sistemleridir ve sendikalar, kar-kazanç paylaşımı gibi planlara daha ılımlı yaklaşmaktadırlar.

---

<sup>106</sup> Ünal, a.g.e., s. 35-36.

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 performansa dayalı ücret sistemleri örgütün yönetiminin inisiyatifindedir ve toplu sözleşmeden ayrı tutularak bireysel performansın ödüllendirilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle de kolektif tutum sergileyen sendikalar bağımsız örgütlerde kendilerini daha çok göstermektedirler.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> B. KUMBUL, “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, (Çevrimiçi ) [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=103](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103).



### 3.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak görülen performansa dayalı ücret sistemi, organizasyon içerisinde ki çalışanların önceden konulmuş olan hedeflere ne oranda ulaştıkları ya da ulaşım ulaşmadıklarına göre belirlenmesi sonucunda ücret, prim ya da ikramiye ile ödüllendirilmesidir. Birçok çalışan ve yönetici, organizasyonlardaki yavaşlayan düzenin canlandırılması, çalışanları performanslarını yükseltmeleri konusunda teşvik etmesi gibi yararlı yönleri olan bu ücretlendirme şekli çok daha adaletli bir ücret sistemidir.<sup>108</sup>

Günümüzde geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Bu sistemde kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans baz alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir.<sup>109</sup>

Performansa dayalı ücret sistemleri ile hedeflenen, ücretlendirme maliyetlerini çıktılara bağlamak ve ücretlendirmeyi, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşabilmek için enerjilerini sarf etme sürecinde kullanmaktır. Performansa dayalı ücret sistemleri, bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Çalışanlarından müşteri odaklı davranmasını bekleyen organizasyonlar, kısa sürede ve müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde çözümlenen olağan dışı bir problemi ödüllendirerek, istediği davranış şeklini ücret ile desteklemektedirler.

Performansa Dayalı Ücret Sistemi, ücret ile sağlanan ödülleri birey, grup, şirket performansına bağlayan bir zincirdir. Performansa dayalı ücret sisteminde, çalışanın performansının yüksek olması sonucunda kazanabileceği ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışanın işle ilgili hedeflere bağlı olan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere ne ölçüde ulaştığına göre değerlendirilmesiyle belirlenir. Bu sistem, doğru yöntemler kullanılarak ve değerlendiricinin objektif davranması şartıyla uygulanırsa ücretle ilişkilendirilmesi ve performansa dayalı ücretlendirme

---

<sup>108</sup> “Kıdem mi? Yoksa performans mı?”, (Çevirimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>,

<sup>109</sup> Akalp, a.g.m.

sisteminin uygulanması söz konusu olabilir.<sup>110</sup>

Performansa dayalı ücretin yararları şunlardır;

- Performansa dayalı ödüllendirmenin performansa bağımlı olduğu şeklinde net bir mesaj, organizasyonda performansa yönelik bir kültürün geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştiremiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletir,
- Çalışanları motive eder ve başarıya endeksler.

Performansa dayalı ücretin sakıncaları ise şunlardır;

- Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve subjektif ise, ücretlendirme sistemi ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlara yol açabilir,
- Maliyeti yüksek bir ücret sistemidir,
- Bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde organizasyon performansında etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusu olabilir.
- Dikkat niteliğe değil, hacim ve hıza yönelebilir.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

<sup>111</sup> G. Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", (Çevirimiçi), [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33).

Ücret açısından düşünüldüğünde performans değerlendirme sonuçları, önemli bir yere sahiptir. Günümüzde ücretlendirme, çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bu yolla da verim artışı amaçlanmaktadır. Çalışanların bireysel performanslarındaki farklılıkların ücretlere yansıtılması, organizasyonların performans değerlendirmedeki temel amaçlarından biridir. Fakat uygulamada bu amacın ne oranda gerçekleştiği tartışma konusudur. Çeşitli nedenlerden ötürü uygulamada sorunlar oluşabilmekte ve başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimi sisteminin bu çok önemli amacına ulaşabilmek için uygulamada çıkabilecek sorunların bilinmesi ve bunları göz önünde bulundurarak başarıya ulaşılması mümkündür.

Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. İki tip ücret sistemi üzerinde durabiliriz:

#### **3.4.1. Özendirici Ücret Sistemleri**

Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (hata oranı, satış hacmi vb.) göre belirlenir. 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. Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır.

#### **3.4.2. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri**

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterlerinden yararlanır. Çalışanın eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü, özendirici sisteme göre belirlenir ve bu tutar performanstaki değişikliklere göre farklılıklar gösterebilir. Amaç kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, çalışanın eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenir. 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.<sup>112</sup>

### **3.4.3. Kazanç Paylaşımı**

Kazanç paylaşımı, çalışanların performanslarında göstermiş oldukları artış sonucunda organizasyonun sağladığı kazançlardan pay almalarını sağlayan, belli bir formüle dayalı organizasyon planlarıdır. Bu sistemde amaç, motivasyonu ve organizasyona sadakati artmış bir işgücü oluşturarak organizasyonel performansın artırılmasıdır.

Kazanç paylaşımı, organizasyon performansı ve ödüller arasında kesin bir ilişki kurmaya yönelik bir ücret sistemidir. Bu sebeple bu sistemde, çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşması ile finansal kazançların paylaşılmasına katılmaları sağlanmaktadır. Kazanç paylaşımı, çalışanların kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular.

### **3.4.4. Kar Paylaşımı**

Kar paylaşımı, organizasyonun karlılık düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermekte ve çalışana prim adı altında nakit olarak ödenmekte veya sonradan ödenmek suretiyle belli bir süreliğine fonda tutulmaktadır. Kar paylaşım planları, organizasyon düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici nitelikli planlardır. Bu sistemde organizasyon, vergilendirilmemiş karının bir kısmını, çalışanlara dağıtmak üzere bir havuzda toplar. Her çalışana verilen yüzde, kendi taban maaşıyla orantılı dağıtılır. Böylelikle, yüksek taban maaşlı çalışanlar, havuzdan daha yüksek bir pay alırlar. Bu paylaşım her yıl yapılır.<sup>113</sup>

Kar paylaşımı, çalışanların ücretlerine ek olarak organizasyon karına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine yer veren bir sistemdir. Kar paylaşımı sisteminin amaçlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

---

<sup>112</sup> C. UYARGİL, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri” (Çevirimiçi) <http://www.ik.com/CN/ContentBody.asp?BodyId=226>, Kumbul, a.g.m., <http://www.isguc.org>.

<sup>113</sup> F. Çakaloğlu, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Türkiye’de Uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 49.

- Çalışanları ek çabalarda bulunma ve organizasyon karlarını artırma konusunda isteklendirmek,
- Organizasyonel hedeflere bağlılığı artırır,
- Çalışan ve yönetici arasında bir beraberlik duygusu uyandırarak, bunu teşvik etmek ve çalışanların ilgisini organizasyon amaçlarına yöneltmek,
- Çalışanların finansal güvencelerini artırmak.<sup>114</sup>

### **3.4.5. 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, Amerika’da toplu sözleşmeler ile gerçekleşen geleneksel maaş artışlarının yerini performans primlerinin aldığı ve büyük ölçekli şirketlerin yüzde 97’sinin, orta ölçeklilerin ise yüzde 86’sının yöneticilerinin ücretlerini bu şekilde belirledikleri tahmin edilmektedir. Performansa bağlı olarak belirlenen ücretlerde bu kadar çok artış yaşanmasının sebepleri, hem çalışanların hem de örgütlerin bundan yarar sağladıkları şeklinde değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, performansa dayalı ücretin hem çalışan hem de örgüt için sağladığı avantajlara değinilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.<sup>115</sup>

### **3.4.6. Çalışanlara Hisse Senedi Opsiyonları**

Hisse senedi opsiyonları genel olarak yöneticileri ödüllendirmek amacıyla kullanılan bir sistemdir. Bununla beraber bu sistemi çalışanlara yönelik olarak uygulayan organizasyonlarda yaygınlaşmaktadır. Hisse senedi opsiyonları yöntemi ile yöneticilerin bireysel performansları ve organizasyonun performansı artırılmaya çalışılmaktadır. Organizasyondaki diğer çalışanlara hisse senedi opsiyonu verilmesinin aynı olumlu etkiyi sağladığı yolunda sonuçlar görülmektedir.<sup>116</sup>

Bu sistemlerin yürütülmesindeki bir diğer önemli faktör de kriterlerin niteliğidir. Kullanılan kriterler nesnel, sonuçlara yönelik, ölçülebilir, sayısal ve somut

---

<sup>114</sup> Ünal, a.g.e., s. 31.

<sup>115</sup> Uyargil, a.g.m., <http://www.ik.com>.

<sup>116</sup> Ünal, a.g.e., s. 34.

olmalıdır. Bu sayede kriterlerin astlar tarafından algılanması kolaylaşırken, geleneksel değerlendirme anlayışında kullanılan soyut, öznel, sayısal olmayan ve ölçümlenemeyen bazı kriterler sistemlerin etkin biçimde yürütülmesini engellemektedir.

Ücretlendirme ile performans arasında ilişki kurmak isteyen şirketler çok farklı sistemler uygulamışlardır. Bu uygulamaları üç boyutta açıklayabiliriz.

**1- Performansın Ölçümünde Temel Alınan Organizasyonel Birim:** Kullanılan ücret sistemlerinin bir kısmı bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurarken, diğer bazıları grup ya da organizasyon performansı ile ücreti ilişkilendirmektedir.

**2- Performans ölçümünde kullanılan yöntem:** Performansa dayalı ücret sistemlerinin gerekli verileri elde ettikleri çok sayıda performans ölçüm yöntemi bulunmaktadır. Bunların bir kısmı karlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içerirken, diğer bazıları astın yöneticisinin öznel değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır.

**3- Parasal Ödülün Niteliği:** Parasal ödüller iki şekilde görülmektedir. Bu ödüller ücret ya da maaşta şirketin ücret politikalarına göre yılda bir ya da bir kaç kez oluşan değişiklikler, ve prim ya da ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücret ya da maaşa ek ödemelerdir.

Ücretlendirme yönetiminde bireysel ücretin belirlenmesinde etkili olan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler, işgücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyi, enflasyon, toplu pazarlık düzeni, devletin etkisi gibi dışsal faktörler ile işin değeri, çalışanın göreceli değeri ve işverenin ödeme gücü gibi içsel faktörlerden oluşmaktadır. Bireysel ücretin oluşturulmasında dışsal faktörleri iyi inceleyip dikkate alan şirketler, içsel faktörlerle ilgili olarak çeşitli sistemler oluştururlar. İşlerin önem ve güçlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirmesi sistemi kurarlarken, çalışanın değerini belirlemek için de çeşitli kriterler oluştururlar. Bazı şirketler çalışanın değerini sadece performansa göre belirlerken, bazıları kıdem kriterini de dikkate alırlar.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde istenen verimi alabilmek, bu sistemin çalışana sağladığı motivasyonla çok yakından ilgilidir. Bu konuda yapılmış olan

çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre bir ücret sisteminin çalışmaları motive edebilmesi için aşağıdaki dört özelliğe sahip olması gerekmektedir:

- 1- Çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırmalı,
- 2- Çalışanın gözünde ücretin önemini artırmalı,
- 3- Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
- 4- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

Ücretlendirme yönetiminin gelişmiş ilke ve tekniklerini uygulayan şirketlerde ücrete ilişkin kararlar alınırken gerçekleşmesi gereken aşamalar şunlardır:

- 1- Ücretlendirme bütçesinin hazırlanması,
- 2- Ücret politikası, işgücü piyasası koşulları gibi dışsal faktörler ve hazırlanmış olan bütçeye göre ücret yapısının ayarlanması,
- 3- Performans düzeyleri, işteki ve şirketteki kıdemi ve ücret yapısındaki mevcut konumu dikkate alınarak çalışanların ücret yapısındaki yerlerinin yeniden belirlenmesi.

İlk iki maddedeki kapsamlı çalışmalar tamamlandıktan sonra, üçüncü maddede belirtilen çalışmaya geçilir. Üçüncü madde anlaşılacağı gibi performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulması faaliyetlerini içermektedir ve bu faaliyetlerin amacı çalışanın performans düzeyi ile ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında uyum sağlamaktır. Bu aşamada yapılan gerekli ayarlamalar sonucunda, başarılı çalışanlar buldukları ücret sınıfında yükselirken, başarısız çalışanların ücretlerinin dondurularak ücret sınıfı içindeki konumlarının gerilediği görülebilir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin oluşturulmasında gerekli olan üç unsur açık ücret sınıflarının oluşturulması, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların gruplandırılması ve performans cetvelinin oluşturulmasıdır.

Bu tür sistemlerde minimum, maksimum, orta noktası tanımlanabilen, oldukça geniş ve açık ücret sınıflarına gerek duyulur. Ücret sınıfı içindeki hareketler çalışanın başarısı ya da performans düzeyi ile belirlenir. Çeşitli performans dönemleri dikkate alınarak yapılan ayarlamalar sonunda ücret sınıfının maksimum noktasındaki bir kişi, bir dönem sonra performansını düşürürse ücret sınıfında gerileyecektir. Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirilen personelin belirli bir dağılım göstermesi ve bu dağılımın da kendi içinde gruplara ayrılabilmesi gerekmektedir. Eğer bu dağılım normal dağılım ise gruplandırılan performansın ücret sınıfındaki konumunun belirlenmesi kolaylaşacaktır. Çalışanın ücret sınıfındaki konumu ile performans değerlendirme sonuçlarını bütünleştiren performans cetveli ise tüm sonuçların bir arada görülebilmesi açısından büyük kolaylık sağlar.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde yaşanan en büyük problem enflasyon olgusudur. Ücretler için ayrılmış olan bütçenin neredeyse tamamı enflasyonu yakalayabilmek için ücret artışına kaydırılınca, performansa dayalı ücret artışları için çok az kaynak kalmaktadır. Sonuç olarak da performansa dayalı zam oranı ya çok önemsiz yüzdeler olarak gerçekleşebilmekte ya da tüm artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan, ne kadarı performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Bu durumda performansa dayalı ücretlendirme sisteminin amacı olan motivasyona ve verime ulaşamamakta, ayrıca enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek oluşu nedeni ile şirketin ücret yapısını sağlıklı bir biçimde koruyabilmek zorlaşmaktadır. Bu tür sistemlerde yaşanan diğer problemler ise performansın ve çalışanlar için önemli olan ödüllerin belirlenmesinde ve performans ile ödüllerin ilişkilendirilmesinde karşımıza çıkmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin başarısında yukarıda belirtilen güçlüklerin üstesinden gelinmesi kadar, sistemin ücret yapısı ile tutarlı ve adil bir biçimde yürütülebilmesi de çok önemlidir. Dikkatli ve amacına uygun olarak uygulandığında performansa dayalı ücret sistemleri çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak da şirket içi verimi artıran çok önemli bir unsurdur ve günümüzün iş dünyasında ücretlendirme politikalarında en üst sıralarda yerini almıştır.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Uyargil, a.g.m., <http://www.ik.com>.



### 3.5. Performansa Dayalı Ücretin Uygulanması ve Yararları

Son yıllarda performansa dayalı ücret uygulamaları gelişmiş ülkelerde geniş bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamalarda temel amaç, çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmektir. Performans değerlemesinde çalışana verilen hedefler sayesinde organizasyonun hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Bireysel ve grup performansına dayalı doğrudan özendirici planlar ile birlikte, organizasyon seviyesinde verimlilik ve kar artışlarından çalışanların yararlandırılmasını sağlayan, kazanç paylaşımı ve kar paylaşımı gibi, dolaylı özendirici planlar da yaygın bir uygulama alanı bulmaktadırlar.

Performansa dayalı ücret uygulamalarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için öncelikle performansın adil ve objektif bir biçimde ölçülmesi gerekmektedir. Değerleme sırasında yapılacak bir hata performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkileyecektir. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının yapılması ya da kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz olması sebebiyle performansın doğru ve sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça güçtür.

Yukarıda anlatmış olduğumuz gibi değerlendirme esnasında oluşabilecek hatalardan dolayı performansa dayalı ücret uygulamasında çeşitli hatalar ortaya çıkmaktadır. Bu hataların en aza indirgenebilmesi için yapılan çalışmalar sırasında organizasyon yöneticilerine büyük bir görev düşmektedir. Ayrıca, çalışanların katılımıyla bu sorunların üstesinden gelmek kolaylaşabilecektir.

Sistem uygulanırken, iş hedefleri belirlemede çalışanların katılımı yardımcı olacaktır. Bununla beraber, iş tanımlarının açık ve karşılıklı olarak yapılması da sistemin uygulanabilmesi için faydalı olacaktır.

Organizasyon içerisinde ki performansı düşük ve performansı yüksek çalışanların arasındaki farkın adil ve objektif bir biçimde belirlenmesi, performansı yüksek olanların lehine düzenlemelerin yapılması sendikaların temel hedefleri ile

çelişmemektedir. Yapılması gereken, sendika yetkililerinin performans değerlendirme konusunda destek ve katılımlarının sağlanmasıdır.<sup>118</sup>

Performansa dayalı ücret uygulamaları, organizasyona yaratılan değer çalışanlar ile paylaşımı yoluyla daha çok değer yaratılmasının özendirilmesini sağlamak amacıyla yapılır. Performansının doğru bir şekilde değerlendirildiğini ve ödüllendirildiğini bilen çalışan başarılı olmasını sağlayan şeyleri yapmayı sürdürür ve daha fazlasını elde etmek için çaba harcar.

Performansa dayalı ücret uygulamalarından en sık kullanılanı, ücret artışlarının performans notlarına göre farklılaştırılmasıdır. Organizasyonlar, genellikle yılda bir kere performansın ödüllendirilebilmesi amacıyla, bordro toplamının belli bir oranı kadar bütçe ayırırlar. Enflasyon ayarlamasına ek olarak belirlenen ve çoğunlukla Ocak ayında uygulanan bu oran genellikle yüzde 3-5 civarında bir rakamdır. Bu ek bütçeyi belirlerken organizasyonun içinde bulunduğu piyasanın koşullarını, organizasyonun gösterdiği performansı ve gelecek yılın bütçesini göz önüne almak gerekir. Çok başarılı geçen bir dönemin sonunda bu oran yüzde 10'lara çıkabilir.

Performansı ödüllendirmek için ayrılacak bütçe belirlendikten sonra temel olarak yapılan şey, enflasyon artışlarına ek olarak verilecek ücret artış oranlarını çalışanların performansları ile orantılı olarak dağıtmaktır, öyle ki en yüksek performansı gösterenler bu bütçeden en yüksek payı alabilsinler.<sup>119</sup>

Enflasyon oranının yüksek olduğu ülkelerde, ücretler için ayrılmış olan bütçe enflasyon artışını yakalayabilmek için ücret artışı olarak kullanılmakta, böylelikle performansa dayalı ücret artışları için ya çok az kaynak kalmakta ya da yeni kaynaklar yaratmak gerekmektedir. Yöneticiler genellikle sahip oldukları bütçeyi aşmadan, ücret artışlarını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Böylece, performansa dayalı zam oranı ya önemsiz yüzdeler halinde olmakta, ya da artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan ne kadarı performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Bunun dışında, enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek olması

---

<sup>118</sup> Ünal, a.g.e., s. 55-56-57.

<sup>119</sup> E. EDİPOĞLU, "Performans Değerlendirme ve Ücretler", (Çevirimiçi), [http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/rportaj/eedip\\_011220.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/rportaj/eedip_011220.asp), 01 Ocak 2003.

nedeniyle organizasyonun ücret yapısını koruyabilmek de zorlaşmaktadır. Enflasyonu dikkate alan performans cetveli örneği Tablo 3.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Enflasyonu Dikkate Alan Performans Cetveli Örneği

### Değerlendirmenin Sonuçları

Ücret Sınıfı	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz
4	%5+X	%2+X	0	0
3	%6+X	%3+X	0	0
2	%7+X	%4+X	%2+X/4	0
1	%8+X	%5+X	%5+X/2	0

Tablo 3.1.'de enflasyon oranı X ile ifade edilmekte ve buna göre ücretlerde yapılacak artışlar gösterilmektedir.<sup>120</sup>

Performansa dayalı ücretin doğru bir biçimde uygulanması, organizasyonda çalışmaya başlayacak elemanların nitelikli olması ve verim alınabilen çalışanların sürekliliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Bu çalışanların performanslarının adil ve objektif bir biçimde belirlenmesi, performansı yüksek olanların ödüllendirilmesi, düşük olanların eğitime tabi tutulması organizasyonda uygulamanın başarılı bir biçimde uygulandığı anlamına gelmektedir.

Birçok faydası bulunmasına rağmen performans değerlendirme uygulaması aşamasında zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar, genellikle uygulamadaki hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu hataların önlenmesi değerlendiricilerin çalışmaları sonucunda sağlanabilmektedir.<sup>121</sup>

<sup>120</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans..., a.g.e., s. 133.

<sup>121</sup> Ünal, a.g.e., s. 57.

Çalışanların çalışmaları sonucunda alacakları ücretin tatmin edici olmaması, çalışanların iş memnuniyetlerini düşürmektedir. Ücretin adil olmaması çalışanlar arasında huzursuzluklara yol açacaktır.

Çalışanların çalışmaları sonrasında aldıkları ücretten memnun olmama durumunda giderek ciddiyeti artan işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir. Çalışanın yapmakta olduğu işi isteksizce yapması organizasyon açısından da olumsuzluklara neden olmaktadır. Ücretin “adaletsiz” olması ile birlikte iş memnuniyetsizliğinin önemli bir unsurunu oluşturması, ücrette “adalet” sağlanmasının gerekli olduğu konusunda bir fikir vermektedir. Çalışanların organizasyonun amaçlarına ulaşmada işlerini birbirleri ile kıyaslayarak organizasyon 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.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Kumbul, a.g.m.,<http://www.isguc.com>

## 3.6. Performansa Dayalı Ücretin Verimlilikle İlişkisi

### 3.6.1. Genel Olarak Verimlilik

Verimlilik bir üretim veya hizmet sürecinin belli bir döneminde, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır. Genel bir tanım ise “doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmek ve bunu bir yaşam biçimi olarak kabul etmektir.

Verimlilikte amaç en uygun kaynak harcaması ile en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Verimlilik, şimdi biz neredeyiz sorusunu yanıtlar, organizasyon karşılaştırmaları için en uygun göstergelerdir, üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksiniminin dolayısıyla bütçe ve maliyetlerin planlamasına temel olabilecek en doğru ve kolay hesaplanan verilerdir.<sup>123</sup>

Günümüzde çağımızın en önemli kavramlarından biri durumuna gelen verimlilik, çalışma ve yaşama çevresinin kalitesinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak algılanmaktadır. Verimlilik, ulusal kaynaklar bakımından kıt olan kaynakların rasyonel biçimde kullanılabilmesinin en etkin yolunu oluşturmaktadır. Tüm ülkelerde ekonomik gelişmenin temel kaynağını oluşturan verimlilik, ülkelerin ulusal refahlarının artışında rekabet gücüne yaptığı katkılar nedeniyle anahtar bir faktör durumundadır.

Verimlilik, aynı zamanda, küreselleşme sürecinde ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabette üstünlük sağlamanın da temel koşullarından biridir. 1980’lerden sonra hızla gelişen küreselleşme sürecinde, ulusal ve uluslar arası pazarlarda sürekli artan yeni rekabet koşullarında, organizasyonların ve ülkelerin rekabet yarışında üstünlük sağlanmasının temel koşullarından biri, verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmektir.

---

<sup>123</sup> AKAL, Z.: “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, (Çevirimiçi)  
[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm), 01 Ocak 2003.

Verimlilik artışının temel nedeni insan kaynaklarının kalitesi ve çalışanların eğitim düzeyidir. Verimlilik artışına yardımcı olan ya da bu artışı engelleyen çok sayıda faktör olmakla birlikte, verimlilik artışı işyeri ve organizasyon düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu sebeple, verimlilik artışı organizasyondaki bütün üretim faktörlerinin etkinliği tarafından belirlenmektedir. Organizasyonlar, günümüzün sürekli değişen dünyasında rekabet avantajı kazanabilmek için, tüm kaynaklarını en yüksek verimlilikte kullanmak zorundadırlar.<sup>124</sup>

Verimlilik, içinde yaşadığımız çağımızın en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde verimliliğin temelini insan kaynaklarının kalitesi ve çalışanların eğitim düzeyi oluşturmaktadır. Bu sebeplerden dolayı, sanayileşme ve kalkınma amaçları ile iyi bir eğitim verimlilik artışının temelini oluşturmaktadır. Hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkeler açısından önemli bir yere sahip olan verimlilik tüm dünya açısından büyük öneme sahiptir. Verimliliğin gelişmiş ülkelerde önem taşımasının nedeni, sürdürülebilir ekonomik büyüme ile fiyat istikrarını korumak açısından yararlı olmasıdır. Gelişmekte olan ülkeler açısından önem taşımasının sebebi ise, ülkede yapısal değişimi de içeren kalkınma ve gelişme sorunlarının çözüme kavuşturulmasında etkin bir araç olmasıdır.

Ulusal ekonomi bakımından kıt olan kaynakların kullanılmasının en etkin yolu verimliliğin sağlanmasıdır. Verimliliğin artması, yalnızca üretimdeki artışın değil üretimi sağlayan faktörlerinde en faydalı şekilde kullanıldığının göstergesidir. Gelişmeyi amaçlayan tüm toplumlar, sahip oldukları kaynakları kendilerine en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanmak isterler. Bu amaca ulaşabilmek ancak üretimin artışı yoluyla olduğundan verimlilik önemli bir yere sahiptir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bakımından verimlilik, ekonomik büyüme ve kalkınmanın gerçekleştirilmesi için temel oluşturmaktadır.<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, a.g.m., s. 9.

<sup>125</sup> DPT, a.g.e., s. 3.

### 3.6.2. Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi

Çalışanların her birinin performanslarının artmasının, organizasyonun toplam performansını artıracığını savunan performansa dayalı ücret sisteminin organizasyonların verimliliğini ve rekabet güçlerini artırdığı belirtilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi emek verimliliğini artırmakta ve organizasyonda verimlilik ve karlılık artışı sağlamaktadır.

Son yıllarda değişim içerisinde bulunan yeni piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin yolunun verimlilik artışı sağlamak olması ve performansa dayalı ücretin organizasyonlarda verimliliği artırdığının anlaşılması, organizasyonların bu tür uygulamalara olan ilgisini artırmış ve bir çok organizasyonun verimliliği artırarak bu tür sistemleri uygulamasına yol açmıştır.

Rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi için organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Organizasyonlarda yüksek kalite ve verimlilik sağlamak için çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği artırmak, kazancı yükseltmek gereği gündeme performansa dayalı ücret uygulamalarını getirmiştir. Performansa dayalı ücret sistemleri iki psikolojik etkiye dayanmaktadır. Bunlar, çalışanın motivasyonunun performansı artıracığı ve çalışması sonucunda alacağı ödülün motivasyonu artıracığıdır. Organizasyon içerisinde çalışma arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan çalışanların bireysel performansa dayalı ücretle özendirilmesi, organizasyonda motivasyonu artırarak performans düzeyini yükseltmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi, organizasyonda verimliliği ve organizasyonun rekabet gücünü artırması dışında, organizasyonlar ve çalışanlar açısından başka önemli yararlar da sağlamaktadır. Bu yararlar:

Yöneticiler açısından yararları, performansa dayalı ücret artışından daha düşük maliyet, üretimler sonucunda daha fazla ürün elde etme, kurulu kapasiteden tam anlamıyla yararlanma, rasyonel kaynakların kıt kullanılması, daha az grev, memnuniyeti artıracak daha etkin bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle

endüstri veya rekabet gücünün artması, ihracat olanaklarının artması ve böylece yeni yatırım gücüne sahip olmayı planlamaktır.

Çalışanlar açısından ise performansa dayalı ücret, bilgi ve becerilerinin artması ve nitelik düzeylerinin yükselmesi, daha fazla artış, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle mal ve hizmet fiyatlarının da düşmesi anlamına gelmektedir.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik” a.g.m. s. 10-11.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME

#### 4.1. Genel Olarak Türkiye'de Performansa Dayalı Ücret

Performansa dayalı ücretin Türkiye'de uygulanıp uygulanamayacağını belirlemek için iki farklı açıdan konuyu irdelemek gerekmektedir. Bunlardan birincisi, Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar veri alındığında söz konusu koşulların uygulama için ne oranda elverişli olduğu, diğer bir anlatımla, sosyo-ekonomik koşulların bu uygulamayı ne ölçüde gerekli kıldığıdır. İkincisi ise, sosyal taraflar olan çalışan, yönetici ve devlet kesimlerinin uygulamaya ilişkin görüşleridir.<sup>127</sup>

Performansa dayalı ücret ile ilgili Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Organizasyon biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte konuya özel sektörün ilgisi artmıştır. Bu sistem için geliştirilen araştırmaların ve tekniklerin artması sonucunda, organizasyonlar kullanabilecekleri tekniği seçip uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır.<sup>128</sup>

Performansa dayalı ücret sisteminin çeşitli biçimleri, ülkemizdeki özel kesimdeki büyük organizasyonlarda geniş bir şekilde kullanılmaktadır. Özellikle büyük sanayi organizasyonları ve orta ve büyük hizmet organizasyonlarında bu sistemler uygulanmaktadır. Kamu kesiminde ise 399 sayılı kanun hükmünde kararname ile uygulaması sınırlandırılmıştır.

---

<sup>127</sup> DPT, a.g.e., s. 64.

<sup>128</sup> Uyargil, İnsan Kaynakları..., a.g.e., s. 205-206.

#### 4.1.1. Türkiye’de Özel Sektörde Performansa Dayalı Ücret Uygulaması

Ülkemizde organizasyonlar başarılarını artırmak amacıyla insan kaynakları çalışmalarından bilimsel bir şekilde yararlanmaktadırlar. Başarının artırılmasında ücretlendirme yöntemi önemli bir yere sahiptir. Performansa dayalı ücret uygulamalarını konu alan “Avrupa’da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması Türkiye Raporu” hem Avrupa ülkeleri hem de Türkiye açısından önemli bilgiler sunmaktadır. Bu rapor Avrupa İnsan Kaynakları yönetimi Cranfield Araştırma Grubu adlı bir araştırma ağı tarafından gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde araştırma gereği, 500 büyük organizasyonun içinde bulunduğu, 50 ve daha fazla kişi çalıştıran 2200 organizasyona anket formu postalanmış ve 206 adet kullanılabilir anket yanıtlanmıştır. 1995 yılına ilişkin ilk ve durum belirlemeye yönelik bu çalışmaya göre, Türkiye’de ücret sistemlerinde uygulanan teşvik programları Tablo 4.1.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Türkiye’de Ücret Yöntemlerinde Uygulanan Teşvik Programı

<b>Teşvik Programı %</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Uzmanlar</b>	<b>Büro Elemanları</b>	<b>Çalışanlar</b>
<b>Çalışanlara Hisse Senedi Opsiyonu</b>	3	1	1	0
<b>Kardan Pay</b>	15	8	7	2
<b>Grup Primi</b>	6	10	4	4
<b>Bireysel Prim/ Komisyon</b>	28	20	9	8
<b>Bireysel Performansa göre Ücret</b>	28	20	9	6
<b>Yanıtlamayanlar</b>		8	35	59

**Kaynak:**Cavide Uyargil, Avrupa’da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1995-1996 Türkiye Raporu, Arthur Anderson insan kaynakları danışmalığı yayını, s. 43.

Tabloya bakıldığında, Türkiye’de tüm çalışan grupları içinde en yaygın teşvik programının bireysel performansa ücret ve prim planları olduğu görülmektedir. Grup primi ve çalışanlara hisse senedi opsiyonunun pek yaygın bir uygulama olmadığı görülmektedir. Buna karşılık kar paylaşımı uygulamalarının, özellikle yönetici personel için daha yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Enflasyona göre artış ve performansa dayalı ücretin birlikte uygulandığı sistemin en yaygın olduğu ülke Türkiye’dir.<sup>129</sup>

Performansa dayalı ücret Türkiye açısından değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Türkiye’de ücret- verimlilik bağlantısı kurulmamaktadır,
- Ekonomi genelinde, performans değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirme düzeyi ve performansa dayalı ücret sistemi çok dar bir kapsamda uygulanabilmektedir,
- Kamu sektöründe ücret sistemi verimliliğe ve liyakata dayanmamaktadır,
- Toplu iş sözleşmesi uygulayan organize kesimde ücret esnekliği düşüktür. Çalışma mevzuatı, ücretin organizasyon performansına ve ekonomik konjoktüre göre ayarlanmasına izin vermemekte, böylece, performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması sınırlanmaktadır,
- Enflasyon oranındaki iniş-çıkışlar ve ekonomik istikrarsızlık, çalışan ve yönetici ücret politikalarında rasyonel karar alma şansını sınırlamaktadır.<sup>130</sup>

#### **4.1.2. Türkiye’de Kamu Sektöründe Performansa Dayalı Ücret Uygulaması**

Türkiye’de kamusal sektörde performansa dayalı ücret sistemleri henüz kullanılmamaktadır. Performans standartlarının yurdumuzdaki kamu hizmetlerinde henüz oluşturulmuş olmaması, performans değerlendirmesinin sağlıklı yapılmasını güçleştirmekte, dolayısıyla performansa dayalı ücretlendirmeyi imkansız

---

<sup>129</sup> Ünal, a.g.e., s. 51.

<sup>130</sup> <http://www.tisk.org.tr>, a.g.m., (Çevirimiçi)

kılmaktadır. Kıdem ücret sisteminin uygulandığı kamusal alanda, yüksek performanslı çalışanlara ödül verilmektedir. Fakat verilen ödül ve ikramiyeler çalışanın olağanüstü başarısı karşılığında alınmaktadır. Bu da ödüllerin motive edici etkisini azaltmakta, çalışanları işte zaman öldürmeye itmektir. Bu zaman öldürme zihniyetinden kurtulabilmek için performansa dayalı ücrete geçiş gereklidir. Başarının kazanılabilmesi için ücretlerin kriterleri, çalışanın pozisyonu, görevlerine olduğu kadar bu görevleri ne derece yerine getirebildiğine ve performans standardını ne derece yakalayabildiğine de dayandırılmalıdır.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> “Kıdem mi? Yoksa performans mı?”, (Çevirimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>.

## **4.2. Performansa Dayalı Ücretin Türkiye’de Uygulanmasına İlişkin Örnek Olaylar**

### **4.2.1 Örnek Olay I**

#### **4.2.1.1. Firma Hakkında Genel Bilgi**

Bir holding bünyesinde kurulan firma ilaç sektöründe hizmet vermektedir. Bu firma holding merkezi ve 32 ayrı şirketten oluşmaktadır.

Firmanın çalışan sayısı 4632’dir. Firma idari kadro çalışanlarını genellikle üniversite mezunları ve lise mezunlarından seçmektedir. Finansman ve yurt dışı ile bağlantılı olması sebebi ile satın alma departmanlarındaki çalışanlarında yabancı dil bilinmesi mecburiyeti getirmiştir.

#### **4.2.1.2. Firmanın Performans Değerleme Çalışmaları**

Firma hedeflere ve yetkinliklere göre performans değerlendirme sistemini uygulamaktadır. Değerlemeler yılda bir kere yapılmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların değerlendirilmesi ayrı zamanlarda yapılmaktadır. Hedefler yöneticilere ocak ayında dağıtılmaktadır. Çalışanlara ise temmuz ayında dağıtılmaktadır. Değerlemeler kasım ayında tamamlanmaktadır.

Firmanın performans değerlendirme yapmasındaki amaç, kariyer planlama, çalışanların hangi yönlerinin eğitime ihtiyaç duyduklarını saptamak, bu eğitimler sonucunda verim alınamayan çalışanların işten çıkarılmaları konusunda bilgi sahibi olmak veya çalışmanı başarısı sonucunda ödüllendirmektir.

Performans değerlendirme 2003 yılı itibarı ile şirket içerisinde uygulanmaya başlanmıştır. İlk yıl sadece çalışanların yetkinlikleri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme yöneticiler tarafından yapılmıştır. İkinci yıl ise bu değerlemede önce çalışan kendini değerlendirmiştir daha sonrada yönetici tarafından değerlendirilmiştir. Bugüne kadar çalışanlara yalnızca yetkinliklere dayalı değerlendirme yapılmıştır. Yöneticilere ise hem yetkinliklere hem de hedeflere göre değerlendirme

yapılmıştır. Performans değerlendirme satış hariç tüm çalışanlar üzerinde yapılmaktadır. Değerleme sonuçları terfilerde, tayinlerde ve çalışanın eğitim ihtiyacını saptamada kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunlar şunlardır:

Değerleme anketlerinin elden dağıtılması, elektronik ortama taşınmamış olması zorluk yaratmaktadır. Yetkinlikler bölümünde çalışanın yetkinlik puanlarının daha yüksek olduğunu düşünmesi sorun yaratmaktadır. Bu gibi durumlarda bir üst yöneticiyle görüşülerek bu sorunlar çözülmektedir.

#### **4.2.1.3. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması**

2003 yılı itibari ile uygulanmaya başlanan performans değerlendirme sistemleri sonucunda ortaya çıkan puanların ücretlere yansıtılması aşamasında 2003 ve 2004 yılı arasında farklılıklar bulunmaktadır. İlk yıl, performansları değerlendirilen çalışanlara performans puanları üzerinden belirlenen ücretler aldıkları maaşlara zam şeklinde yansıtılmıştır. Değerlemeler sonucunda elde edilen zam oranları bir sonraki yıl olan 2004 yılında çalışanlara ödenmiştir. İlk yıl uygulanan bu sisteme aşağıdaki işlemler sonucunda ulaşılabilmektedir:

##### **1. Aşama**

Performans değerlendirme puanı . Ücret = A

##### **2. Aşama**

Ücret . Zam oranı (enflasyona göre belirleniyor) = B

##### **3. Aşama**

$B / A = X$  (zam oranı katsayısı)

##### **4. Aşama**

$X . \text{Performans değerlendirme notu} = \text{Ücret zammı.}$

Performans değerleme çalışmalarının ikinci yılı olan 2004 yılında ise ücret sistemi kurulmuştur. Değerlemeler soncunda belirlenen performans puanları çalışanların sabit maaşlarına ek olarak prim şeklinde ödenmeye başlanmıştır. Bu ödemeler aşağıdaki kıstaslara göre yapılmaktadır.

Performans değerlemeleri 1'den 5'e kadar dokuz ayrı not bareminden oluşmaktadır. Bu baremler 1.00, 1.50, 2.00, 2.50, 3.00, 3.50, 4.00, 4.50, 5.00 şeklinde sıralanmaktadır. Bu sıralamada en yüksek puan 5.00, en düşük puan 1.00'dir. Bu değerlemeye göre 3.50 ve üzeri baremlere ulaşabilen çalışanlar prim alabilmekte, 3.50 baremi altındaki çalışanlar ise alamamaktadır.

## 4.2.2. Örnek Olay II

### 4.2.2.1. Firma Hakkında Genel Bilgi

Firma sigorta alanında faaliyet gösteren bir firmadır. Firma bu faaliyetlerine 1989 yılında başlamıştır. Elementer ve sağlık sigortası satmaktadır. Bünyesinde 265 kişi çalıştıran firmada 100 çalışan satışta, 115 çalışan genel müdürlükte, geri kalan 50 çalışan ise yan hizmetlerde çalışmaktadır. Satışları bölge ofisleri üzerinden gerçekleştiren firmaya genel müdürlük tarafından destek verilmektedir. Firma, banka sigortacılığının Türkiye'deki en etkin uygulayıcılarından biri olarak tanınmakta ve bu alandaki liderliğini yüzde 24'lük pazar payı ile sürdürmektedir. Bu firma, müşterilerine sigortacılık alanında danışmanlık hizmeti sunmayı ilke edinmiştir.

Firma, idari işler ve yan hizmetler dışındaki tüm çalışanları için üniversite mezunu olmayı mecburi tutmaktadır. Firma tüm çalışanlarına yabancı dil zorunluluğunu getirmemektedir. Yalnızca firmanın yurtdışı ile çalışması sebebiyle pazarlama, satış koordinasyon, reasürans kademelerinde yabancı dil bilinmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

### 4.2.2.2. Firmada Performans Değerleme Çalışmaları

Performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasını mecburi gören firma, hedeflere göre ve yetkinliklere göre yönetim sistemini benimsemektedir. Firma bu sistemi çalışanın organizasyonun hedeflerine ne oranda yaklaştığını saptamak ve yöneticinin yetkilerini ve sorumluluklarını güçlendirmek amacıyla kullanmaktadır.

Firma tüm çalışanlarının performanslarını değerlendirmektedir. Değerlemeler kağıt üzerinde formlara göre yapılmaktadır. Firma çalışanlarının hedeflere ulaşmadaki başarısını yüzde 80, yetkinliklerini kullanmadaki becerilerini yüzde 20 oranında değerlendirmektedir. Değerleme sırasında 1'er sayfadan oluşan 5 ayrı form kullanılmaktadır. Tüm formların yetkinlikleri içeren bölümü aynıdır. Fakat hedef bölümleri birbirlerinden farklıdır.

Değerlemeler yılda 2 defa yapılmaktadır. Bu değerlemeler yılın ortasında ve sonunda olmaktadır. Tüm çalışanların verilen hedeflere ne oranda ulaştığı sayısal olarak



belirlenmektedir. Çalışanların yetkinlikleri iletişim, iş sorumluluğu, takım çalışması, sonuç odaklılık ve hizmet bilinci açılarından, yöneticilerin yetkinlikleri ise çalışanları motive etme, planlama ve organizasyon açılarından değerlendirilmektedir. Performans takip bölümü tarafından hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen sayısal veriler saptanmakta, bölge müdürleri tarafından da yetkinlikler değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme, ödüllendirme ve çalışanların kariyerlerinin yükselmesi terfilerde baz teşkil etmesi cıyla yapılmaktadır. Bunlara ek olarak eksikleri olan çalışanların hangi yönde eğitime ihtiyaç duyduklarını belirlemek amacıyla da değerlendirmeler yapılmaktadır.

#### **4.2.2.3. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması**

Firma yönetimi, firmanın karlılığını ve satışını baz alarak bir performans bütçesi belirlemektedir. Performans değerlemenin yılda 2 defa yapılması sebebiyle belirlenen bütçe ikiye bölünmektedir. Her yılın başında çalışanlara sunulan hedeflerin sene ortasında ve sonunda görüşülmesiyle tamamlanan performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, firma belirlenen performans bütçesini çalışanlara prim yoluyla dağıtmaktadır. Bu ödemeler yılda 2 kez yapılmaktadır. Ödemeler baz ücrete ek olarak performans priminden oluşmaktadır.

Performans değerlendirme çalışmaları sonuçlandırıldıktan sonra, değerlendirme formları 1,2,3 skalasına göre puanlandırılmaktadır. Bir başka ifadeyle, değerlendirme çalışmalarının sonucunda çalışanların puanı, 3 üzerinden değerlendirilmektedir. Baz ücrete ek olarak verilen performans primleri, belirlenen puanlar üzerinden ödenmektedir. Çalışanlar performans puanlarına göre sıralanmaktadır ve bu değerlendirmeler sonucunda en kötü yüzde 25'lik kısma ödeme yapılmamaktadır. Bu hesaplamalar, ücret ve performans katsayısını içermektedir. Hesaplamalar yapılırken, hem ücret, hem de performans puanı çarpılarak sonuca ulaşılmaktadır. Çalışanın aldığı baz ücretin primi etkilemesi söz konusu olduğundan, yüksek ücret alan bir çalışanın performans primi daha düşük ücretli bir çalışana oranla daha yüksek olabilmektedir. Performans priminin baz ücret üzerinde hiçbir etkisi bulunmamaktadır. Baz ücret yalnızca terfi ve enflasyon zammı ile artabilmektedir.

Firma performansa dayalı ücret sistemini 2 yıldır kullanmaktadır. Eski dönemlere oranla, çalışanların memnuniyetinin arttığı gözlenmektedir. Memnuniyetteki artışın nedenlerinin başında, verilen hedeflerin çalışana daha çabuk motive etmesi

gelmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmaların başarılı olduğu söylenebilir. Bu sistem ile, yıllık ücretlerde iyileşme olması sonucunda çalışanların gelir seviyesi yükselmiştir. Bu sistem, işe alımlarda da çalışacak olan bireyler açısından etkili olmuştur.

Çalışmalar sonucunda karşılaşılan sorunların en önemlisi, çalışanın performansının düşük çıkması sonucunda, motivasyonunun olumsuz etkilenmesidir. Buna ek olarak, yetkinlikler bölümünde çalışan ile değerlemeyi yapan kişi arasında, bazı problemlerin çıktığı da söylenebilir. Zaman zaman çalışanların, yetkinliklerinin düşük olmadığını düşünerek itirazda buldukları gözlenmektedir. Bu ve benzeri sorunlar, görüşmeler sonucunda çözüme kavuşturulabilmektedir.

### **4.2.3. Örnek Olay III**

#### **4.2.3.1. Firma Hakkında Genel Bilgi**

Çalışmanın yapıldığı firma 1968 yılında kurulmuştur. Firma, akrilik elyaf üretmektedir. 250.000 ton/yıl kapasitesiyle dünyanın tek çatı altındaki en büyük entegre akrilik elyaf üreticisidir. Firma gelişmiş bir üretim teknolojisine sahiptir. Türkiye’de akrilik elyaf kurulu kapasitede payı yüzde 85, dünyadaki payı ise yüzde 8,75’dir. İlk defa 1977 yılında dış pazarlara açılmıştır. Bugün Türkiye dahil 5 kıtada 50'den fazla ülkede 300'e yakın yerli ve yabancı sanayi kuruluşu müşterileri arasındadır. Firma, 450 dönümlük bir alan üzerinde üretim yapmaktadır, şirket merkezi ise İstanbul'dadır.

Firma, personel seçiminde genellikle üniversite mezunlarını tercih etmektedir. Yalnız operatör seviyesinde çalışan personellerini meslek lisesi veya meslek yüksek okulu mezunlarından seçmektedir. Firmada çeşitli görevlerde toplam 600 kişi çalışmaktadır. Firma her yıl ihtiyacı oranında personel almaktadır. Uzman seviyesinde çalışan personelleri için yabancı dil bilinmesi zorunluluğunu getirmiştir.

#### **4.2.3.2. Firmada Performans Değerleme Çalışmaları**

Performans değerlendirme çalışmalarını zorunlu bulan firma, hedeflere ve yetkinliklere göre yönetim sistemine göre yönetilmektedir. Firma, bu yöntem ile çalışanların sorumluluklarını ortaya koyarak, organizasyona olan katkılarını ölçmeye çalışmaktadır. Ayrıca, çalışana verilen sorumluluk ile motivasyonu sağlanarak başarısı yükseltilmektedir.

Firma, performans değerlemeyi, performans değerlendirme formu aracılığıyla yapmaktadır. Bu form 4 sayfadan oluşmaktadır. İlk 2 sayfası hedeflerle ilgilidir. İçeriğinde, hedeflere ulaşabilmek için verilen eğitimler, hedeflerin sonuçları gibi bölümler yer almaktadır. 2. sayfada ise çalışanların yetkinliklerini ne oranda kullandıkları, kişisel özellikleri ölçülmektedir.

Firmada uygulanan performans değerleme sistemi, tüm çalışanları kapsamaktadır. Performans değerleme çalışmaları insan kaynakları direktörü yönetiminde departman yöneticileri tarafından yürütölmektedir. Değerleme iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada çalışanın belirlenen hedefleri ne oranda gerçekleştirdiği sorgulanmaktadır. İlk sorgulanan, çalışanın ne yaptığı, ikincisi ise nasıl yaptığıdır.

İkinci aşamada ise çalışanın kendini ne ölçüde geliştirdiği, yetkinliklerini ne oranda kullandığı saptanmaktadır. Bu aşamada çalışanın davranışsal özellikleri irdelenmektedir.

Değerleme alışmaları yılda bir kez yapılmaktadır. Sene başında hedefler departman yöneticileri tarafından tüm çalışanlara dağıtılıp yetkinlikler atanmaktadır. Sene ortasında bir ara değerleme yapılmakta ve bu değerlemede gözden geçirilme yapılmaktadır. Sene sonunda ise çalışanların saptanan hedeflere ne ölçüde vardıkları, yetkinliklerini ne oranda gerçekleştirdikleri belirlenmektedir.

Bu değerlemeler sonucunda karşılaşılan sorunlar, yalnızca yetkinlikler bölümüyle ilgili olmaktadır. Hedefler bölümünde sonuçlar sayısal verilere göre belirlendiği için, bu bölümdeki sonuçlara, çalışanların itiraz etmesi söz konusu olmamaktadır. Fakat yetkinlikler bölümünde, çalışanlar, zaman zaman değerlemeyi yapan yöneticilerinin objektif olmadıklarını düşünebilmektedirler.

#### **4.2.3.3. Değerleme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması**

Performans değerleme sonuçları, doğrudan ücretlere yansıtılmamaktadır. Sadece, alışanlara prim şeklinde bir ödeme söz konusu olmaktadır. Bu primler baz ücrette değişim yapılmadan sabit ücret üzerine eklenerek ödenmektedir. Bu çerçevede, performans değerleme sonuçlarını gösteren puanlar, an eğrisine tabi tutulmaktadır. Bu aşamada, an eğrisine göre performans değerleme puanı ilk yüzde 20'ye giren çalışanlara, almış oldukları ücrete göre belirlenen bir ücret ödenmektedir. Yüzde 20'lik bölümün dışında kalan diğer çalışanlara ise prim ödemesi söz konusu olmamaktadır.

## SONUÇ

Türkiye son yıllarda sosyal ve ekonomik alanda ciddi ve tutarlı değişimler yapmak zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Devam ettirilebilir bir ekonominin sağlanması için düzenli bir ekonomik altyapının oluşturulması gerekmektedir. Türkiye'nin başlıca çözeceği sorunlarından biri budur. Bunun için öncelikle dünyadaki gelişmelere uyumlu ve ülkemizin durumuna uygun, hedef belirlemeye yönelik planlamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonlarda çalışanların, performans oranları doğrultusunda ücretlendirilmesi bu planlamalardan biridir.

İnsan kaynakları yönetimi, performans değerlemenin organizasyonlarda kesinlikle yapılmasını ve sonuçlarının açıklanmasını doğru bulmaktadır. Hassas bir dengeye sahip olan performansa dayalı ücret yönetiminde ideal olan, çalışanların organizasyon içerisinde değerleme yapılırken adaletin sağlandığına inanıyor olmasıdır. Adaletsizlik durumunda, çalışanın motivasyonunun düşmesi, bunun sonucunda işten ayrılması söz konusu olabilmektedir.

Performanslarının tam olarak ölçülmediğini düşünen çalışanlar sisteme olan güvenleri kaybetmektedirler. Performansa dayalı ücret yönetiminde kullanılan yeteneklerin geliştiği, kullanılmayanların ise köreldiği düşünülürse, performansın değerlendirilmesinin çok önemli olduğu söylenebilir. Bu konudaki çalışmalarını artırmak isteyen organizasyonlar, ilk olarak performans değerlendirme uygulamalarına gerekli hassasiyeti göstermelidirler. Organizasyonlarda performans değerlemenin nasıl ve niçin yapılacağı, kimler tarafından yapılacağı, hangi yöntemlerin kullanılacağı, sonuçlarının çalışana aktarılma durumu değerlemeler başlamadan saptanmalıdır. Hatta, bu yöndeki olumlu gelişmelerin, çalışanı organizasyona bağlaması yanında; çalışan ve organizasyonun birbirlerini tanımalarını sağlayarak, hem organizasyona hem de çalışma yaşamına sağlıklı bir süreklilik kazandıracağı unutulmamalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin hem özel hem de kamusal sektörde doğru uygulanması sonucunda verimliliği ve motivasyonu arttıran, iş kalitesinde gelişme sağlayan, çalışan için yaşamsal önemi olan ücretin kazanılmasında araç olan bir sistem olarak kabul edilmektedir. Henüz dünyada kamu sektöründe çok yaygın kullanılsa da, gerekli koşullar sağlandığında, kamu sektöründe “ağır işleyen” bazı kurumlarda iyileştirici etkileri olacağı varsayılmaktadır. Ancak bunun olabilmesi için ön koşul, sistem değişikliğine gidecek kurum ya da şirketin tüm çalışanlarının konuyla ilgili gerekli eğitim ve kültür seviyesine erişmiş olması, sağlıklı bir performans değerlendirmesine tabi tutulmuş olmaları, değerlemelerin ücretlere yansıtılması aşamasında adaletin ve güvenin bulunması ve iş tanımlarının açık yapılmış olmalarıdır.

Performansa dayalı ücret, ülkemizde kamusal alanda henüz ulaşılması zor bir nokta olarak gözükse de, her ayrıntısı göz önünde bulundurularak yapılmış bir iş planıyla, önce performans değerlemesinin düzeltilmesi şart koşularak hayata geçirilebilecek, beraberinde bir çok olumlu gelişmeyi sağlayabilecek potansiyelde bir sistemdir.

Performansa dayalı ücret, organizasyonun rekabet gücünü ve organizasyonel kaliteyi arttırmaktadır. Çalışanların performanslarına göre ücret almaları sonucu bireysel performanslarını yükseltmeleri şartı ile organizasyonun toplam performansını artırıcı bir etki bulunmaktadır. Bu da organizasyonda verimlilik ve kârlılık artışı sağlamaktadır.

Her türlü olumlu etkisine rağmen, performansa dayalı ücret sistemine yöneltilen bazı eleştiriler de mevcuttur. Bunlardan en belirgin olanı ise, gerçekten iyi bir performans değerlendirme sistemi yapılmamış ise performans-ücret ilişkisinin gerçekçi olmayacağıdır. Diğer olumsuz yönü de performans değerlemenin ücret ile ilişkilendirilmesi, değerlendirilen çalışanların dikkatini ücrete yoğunlaştırması, performans değerlendirme ile geribildirimde alacakları diğer sonuçlara olan ilgisini azaltmasıdır. Bu da, çalışanın yetersiz yönünün yine yetersiz kalması, eğitim ihtiyacının yerine getirilmemesi gibi, sonuçları daha kötü olabilecek etmenlerin göz ardı edilmesi anlamına gelir.

Çalışmanın son aşamasındaki “Performansa Dayalı Ücretin Türkiye’de Uygulanmasına İlişkin Örnek Olaylar” bölümünde ülkemizde bulunan organizasyonların performansa dayalı ücret sistemini benimsediklerini ve bu sistemi uygulayarak bu

değerleme sisteminin bütün yararlarından faydalandıklarını görmekteyiz. Organizasyonlar bu yöntemi ödüllendirme ve çalışanların kariyerlerinin yükselmesi aşamasında, terfilerde, prim ödemelerinde, işe alımlarda, işten çıkarmalarda, eksikleri olan çalışanların hangi yönde eğitime ihtiyaç duyduklarını belirlemek amacıyla yapmaktadırlar. Genel olarak organizasyonların, ücretlendirmeyi baz ücrette bir değişim yapmadan sabit ücret üzerine performans primi şeklinde verdiği görülmektedir. Tüm bu çalışmalar sonucunda performansa dayalı ücret çalışmalarının olumlu sonuçlar aldığı, organizasyona katkıda bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

- AKAL, Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1992.
- ARTAN, S., **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:239, Eskişehir, 1981.
- ATAAY, İ. D., **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1985.
- AYTEK, B., **İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Yayın No:77, Ankara, 1974.
- BİLGİN, M. H.: "Performans Değerleme ve Türkiye'de Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996.
- BİLGİN, M. H.: "Performans Değerlemenin Taşınması Gereken Özellikler", Mülkiyeliler Birliği Dergisi, Cilt: XXII, Sayı:205, 32. Yıl.
- BİLGİN, M. H.: "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, Ocak,2002.
- BİLGİN, M. H.: "Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi", Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Otuz dokuzuncu Seri, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:4286, İstanbul, 2001.
- ÇAKALOĞLU, F., "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Türkiye'de Uygulamaları", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.
- DİCLE, Ü., **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye'de Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayınları, Yayın No:43, Ankara, 1982.
- DPT, Sekizinci 5 Yıllık Kalkınma Planı Hazırlık Çalışmaları Komisyonu Raporu, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Raporu, DPT Yayını, 2542-ÖİK, 558, Ankara 2000.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:248/141, İstanbul, 1991.
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:136, İstanbul, 1990.



EMİNE, B.: “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere Yansıtılması ve Konuyla İlgili Bir Örnek Olay Çalışması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1995.

ISAAC, A., **İşletme İktisadı**, Çev. Orhan Tuna, İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, Yayın No:87, İstanbul, 1956.

KOBU, B., **Üretim Yönetimi**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No:04, İstanbul, 1999.

UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:262, İşletme İktisadı Enstitüsü yayını, Yayın No:154, İstanbul, 1994.

MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 1997.

PALMER, M. J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993.

SABUNCUOĞLU, Z., **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Yayın No:440.

SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.

TOSUN, K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 125, İstanbul, 1990.

Türkiye’de Personel Ücretleri, Ücret Araştırması Raporu.

UYARGİL, C., “Performans Değerlendirme”, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:7, İstanbul, 2000.

ÜNAL, A., **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998.

ÜLSEVER, C., **21. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul, 2003.

YALÇIN, S., **Personel Yönetimi**, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, Yayın No:80, İstanbul, 1985.

YÜCEL, R., **İnsan Kaynaklarında Başarı Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı:3, 1999.

## YARARLANILAN İNTERNET SİTELERİ

<http://www.insankaynaklari.com>

<http://www.isguc.org>

<http://www.ydk.gov.tr>

<http://www.tisk.org.tr>

AKAL, Z.: “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, (Çevirimiçi)  
[http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans\\_yonetimi/performans\\_yonetimi.htm](http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm),  
01 Ocak 2003.

AKALP, G.: “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”,  
(Çevirimiçi) [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=33](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33).

EDİPOĞLU, E.: “Performans Değerlendirme ve Ücretler”, (Çevirimiçi),  
[http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/rportaj/eedip\\_011220.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/rportaj/eedip_011220.asp),  
01 Ocak 2003.

KUMBUL, B.: “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”,  
(Çevirimiçi) <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm>, 01 Ocak 2003.

UYARGİL, C., “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri” (Çevirimiçi)  
<http://www.ik.com/CN/ContentBody.asp?BodyId=226>  
13 Aralık 2001.

“Kıdem mi? Yoksa performans mı?”, (Çevirimiçi),  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>.

“Performansa Dayalı Ücret Artışları”, (Çevirimiçi)  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=234>, 12 Aralık 2001.

“Ücret Politikası: İngiltere Örneği”, (Çevirimiçi)  
[http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=312&id=18](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=312&id=18)