

161523

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

## PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ

MÜJGAN ERKUT

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

SBE İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları  
Yönetimi Programından Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS BİTİRME TEZİ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

Öğrenci No: 2712018

İSTANBUL, 2005

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Şekil Listesi.....	iv
Tablo Listesi.....	v
Özet.....	vi
Abstract.....	vii
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM: PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET KAVRAMLARI.....</b>	<b>3</b>
1. PERFORMANS KAVRAMI.....	3
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI.....	3
2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	7
2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	10
2.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları.....	10
2.2.2. Yöneticiler Açısından Yararları.....	12
2.2.3. Firma Açısından Yararları.....	13
2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Unsurları .....	14
2.4. Performans Değerlendirmesi Süreci .....	17
2.5. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler .....	19
2.5.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	20
2.5.1.1. Hedeflerle Yönetim.....	20
2.5.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı.....	21
2.5.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi .....	22
2.5.1.4. Metin Değerlendirmesi.....	22
2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	22
2.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi.....	22
2.5.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri .....	23
2.5.2.3. Kontrol ( İşaretleme ) Listesi .....	24
2.5.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri .....	24
2.5.2.5. Zorunlu Tercih Sınıflaması .....	25
2.5.3. Kişilerarası Karşılaştırılmalara Dayalı Yaklaşım.....	25
2.5.3.1. Sıralama Yöntemi.....	25
2.5.3.2. Zorunlu Dağılım.....	26
3. ÜCRET KAVRAMI.....	27
<b>II. BÖLÜM: ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ .....</b>	<b>31</b>
1. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ KAVRAMI, AMACI VE KONUSU .....	31
1.1. Ücretlendirme Sistemi Kavramı.....	31
1.2. Ücretlendirme Sistemlerinin Amacı ve Konusu .....	32
2. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLAR VE İŞLETMELER AÇISINDAN YARARLARI .....	34
2.1. Çalışanlar Açısından Yararları.....	34
2.2. İşletmeler Açısından Yararları .....	36

3. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ADIMLARI VE SİSTEMLERDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR .....	37
3.1. Ücretlendirme Sistemlerinin Adımları .....	37
3.1.1. Ücretlendirme Politikasının Belirlenmesi .....	40
3.1.2. Ücretlendirme Sistemine Dahil Edilecek İşlerin Tanımlanması .....	43
3.1.3. İş Değerlendirilmesinin (İş Değerlemenin) Gerçekleştirilmesi .....	46
3.1.3.1. İş Değerlendirmesinin Amaçları ve Yararları .....	52
3.1.3.2. İş Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler .....	55
3.1.4. İş Eşleştirme .....	61
3.1.5. Piyasa Ücret Verilerinin Temin Edilmesi .....	62
3.1.6. Çalışanların Bilgilendirilmesi .....	65
3.1.7. Ücretlendirme Sisteminin İşletimi .....	66
3.2. Ücretlendirme Sistemlerinde Ortaya Çıkan Sorunlar .....	68
4. ÜCRET ÖDEME SİSTEMLERİ .....	69
4.1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri .....	69
4.2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri .....	70
5. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNDE GÖZARDI EDİLMEMESİ GEREKEN NOKTALAR .....	71
<b>III. BÖLÜM PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ .....</b>	<b>74</b>
1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ .....	74
1.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Tanımı .....	74
1.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Özellikleri .....	77
2. PERFORMANS TEMELİNE DAYANAN ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI .....	85
2.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Avantajları .....	85
2.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Dezavantajları .....	89
3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ARAÇLARI .....	91
3.1. Doğrudan Maddi Araçlar .....	91
3.2. Dolaylı Maddi Araçlar .....	95
3.3. Maddi Olmayan Araçlar .....	95
4. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET ÇEŞİTLERİ VE ÜCRET SİSTEMLERİ TİPLERİ .....	96
4.1. Performansa Dayalı Ücret Çeşitleri .....	96
4.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret .....	98
4.1.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret .....	100
4.1.3. Firma Performansına Dayalı Ücretlendirme .....	101
4.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri Tipleri .....	102
4.2.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemi .....	104
4.2.2. Özendirici (Teşvik Edici) Ücret Sistemi .....	104
5. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN YAPITAŞLARI VE ZORLUKLARI .....	110
5.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemlerinin Yapıtaşları .....	110
5.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemlerinin Zorlukları .....	112
5.2.1. Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Zorluklar .....	113
5.2.2. Ücretlendirme Sistemine İlişkin Zorluklar .....	116

IV. BÖLÜM PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ ÖRNEK UYGULAMALAR.....	120
1. Örneklerin Seçimi .....	120
2. Örnek Uygulamalar .....	120
2.1. Gillette.....	120
2.2. Türk Henkel.....	123
2.3. Nortel Networks Netaş .....	126
2.4. PepsiCo .....	130
2.5. FritoLay.....	131
2.6. Cargill .....	133
2.7. Unilever Türkiye.....	135
2.8. ToyotaSa.....	139
SONUÇ.....	141
KAYNAKÇA.....	143



## Şekil Listesi

## Sayfa No

Şekil - 1 : Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü.....	6
Şekil – 2: Organizasyonlarda Ücretleme Modeli.....	32
Şekil - 3: Ücret Memnuniyetsizliği Modeli.....	36
Şekil - 4: Ücretlendirme Süreci.....	39
Şekil - 5: Hay İş Değerlendirme Faktörleri.....	51
Şekil - 6: Toplam Ücretlendirme Paketi.....	86
Şekil - 7: Gillette Teşvik Sistemi.....	121
Şekil - 8: 2000 – 2003 Yılları Arasında Yönetici Kademelerinde Performans Sonuçları.....	122
Şekil – 9: Nortel Networks Netaş Toplam Ücretlendirme Sistemleri.....	128
Şekil –10: Nortel Networks Netaş Yan Menfaatler.....	129
Şekil – 11: PepsiCo Performans Yönetimi Sistemi.....	132

**Tablo Listesi****Sayfa No**

Tablo - 1: Performans Değerlendirme Ölçümleri.....	20
Tablo - 2: Çalışanın Ücret Seviyesi İçindeki Konumu.....	82
Tablo - 3: Enflasyonu Dikkate Alan Performans Ölçeği.....	83



## ÖZET

20. yüzyılın sonlarından itibaren globalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, rekabet kavramı ve beraberinde getirdiği değişim süreci kaçınılmaz bir gerçek olarak firmaların karşısına çıkmaktadır. Rekabet edebilme gücünü yakalayabilmek için öncelikle, değişim gerçeğini benimsemek, çabuk ayak uydurabilmek için proaktif hareket edebilmek gerekmektedir.

Firmalar rekabet hızına karşı savaş verebilmek için öncelikle iç kaynaklarına yönelmişler ve böylece en önemli zenginlikleri olan insan kaynağından yola çıkmaya karar vermişlerdir. İnsan kaynağını motive edebilmek ve böylece istenen performans düzeyinde çıktı sağlanabilmesi için, performans ve ücret gibi iki kritik nokta birbirine bağlanarak performansa dayalı ücretlendirme sistemleri geliştirilmiştir.

Bu çalışmada performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin sağlıklı bir temele oturtulabilmesi için büyük önem taşıyan performans değerlendirme sürecine ve ücretlendirme sistemlerine değinilerek, planlama sürecinin başarılı bir şekilde kurgulanması hedeflenmiştir. Ardından, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin önemi, amacı, avantajları ve zorlukları üzerinde durulmuştur. Son olarak da, Türkiye’ de faaliyet gösteren 8 çokuluslu firmanın performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemleri ile ilgili örnekler sunulmuştur.

## ABSTRACT

With the acceleration of globalism beginning from the latest of 20th century, the concept of competition and the process of modification are the inevitable reality that the firms are facing. To gather power for competing, initially, it is required to seize the need of modification and act proactively for quick adaptation.

Firms that are struggling against the rate of competition, firstly tend to their inner sources and thus, decide to direct their way with the help of their most important wealth that is “human resources capital”. In order to motivate the employees and to obtain output on the expected performance level, two critical points “performance” and “pay” are combined to each other and accordingly performance related pay systems are developed.

In this study, in order to strengthen the performance related pay systems, the need to develop a structured performance appraisal systems and compensation systems is emphasized and also the importance of the successfully planned process is mentioned. Additionally, performance related pay systems’ s importance, goals, advantages and difficulties are handled in detail. Finally, performance appraisal systems and performance related pay systems models that are applied in the 8 multinational firms in Türkiye are presented.

## GİRİŞ

1980'lerden bu yana ekonomik, siyasal ve de kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim sürecinde rekabet edebilme gücü kilit önem taşıyan bir duruma gelmiştir. Dünyada değişik boyutlarda devam eden rekabet gerçeği, tabii ki işletmelerde de kendini göstermektedir. Hızla değişen bu çevresel koşullara hem yöresel hem de global anlamda seyirci kalmamak, sistemin bir parçası haline gelebilmek için hem kişilere hem de organizasyonlara gözlem yapıp, biraz bekleyecek vakit kalmamaktadır. Zaman, acımasızca işleyen, mutlaka önceliklerin çok iyi belirlenerek doğru kullanılması gereken önemli bir silahtır. Önemli olan, analitik bir şekilde durumu inceleyebilmek ve doğru seçilmiş, yetkin liderlerle organizasyonel anlamda esnek olabilmeyi başararak proaktif davranmak ve zamana karşı yarışmaktır. Değişimi yakalayabilmek için, gerek işletme yönetiminde, gerek organizasyonel yapılarda, gerekse çalışan yaklaşımlarında revizyona gitmek kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır. Değişim, ilerleyebilmenin tek koşulu haline gelmiştir.

İşletmeler lokal ve global anlamda rekabet edebilmek için, geleneksel yöntemlerin başarılı işleyen yönlerini alıp, onları modern yaklaşımlarla süslemeye başlamışlardır. Bu anlamda, özellikle 1990'lardan sonra, işletmelerin sahip oldukları değerler yeniden gözden geçirilmiş ve en önemli kaynağın insan kaynağı gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle işletmelerin, yönetim sistemlerinde insan faktörüne verilen değer ve çalışan odaklılığın üzerinde durulmaya başlanmıştır. Buradan hareketle organizasyonlar, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla yeni uygulamalar keşfetmek durumunda kalmışlardır. Ancak bu çabaların da en önemli destekçilerinin, modern insan kaynakları yaklaşımları ve sistemleri olduğunu da belirtmek gerekmektedir. İşletmeler, yeni yaklaşımlarla birlikte, geleneksel yöntemlere nazaran, daha yüksek bir rekabet edebilme gücü yakalamaktadırlar.

İnsan kaynaklarının etkin çalışmalarıyla birlikte, çalışanların öneminin anlaşılması performans unsurunu ön plana çıkarmıştır. Çalışanlardan performans göstermelerini bekleyebilmek için, çeşitli motivasyon faktörleri düşünülmüştür. Çalışanların motivasyonları için önemli bir kriter olan ücretlendirme konusu bu amaçla büyük önem taşımakta, performansın artırılabilmesi için ücret performans ilişkisi de önemli bir yer tutmaktadır. Performans ve ücreti birbirine ilişkilendiren, performansla

dayalı ücretlendirme sistemleri, varolan şirket kültürüne uygun olarak geliştirilmeli ve oldukça başarılı bir planlama döneminden sonra uygulamaya geçilmelidir.

Bu çalışmada da, şirketlerin rekabet edebilirliği ve değişimi yakalayabilme hızlarının arttırılabilmesi için önemli bir etken olan insan kaynağının verimli kullanılabilmesi amacıyla geliştirilmiş olan, performansa dayalı ücretlendirme sistemleri üzerinde durulacaktır.

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili genel kavramlara yer verilmiş, performans, performans değerlendirme ve ücret kavramlarına değinilmiştir.

İkinci bölümde, ücretlendirme sistemleri hakkında detaylı bilgiler verilmiş, amacı, konusu, yararları, kuruluş adımları, yaşanan sorunlar ve ödeme sistemleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise; performansa dayalı ücretlendirme sistemleri üzerinde ayrıntılı bir şekilde durulmuştur. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin özellikleri, avantajları, dezavantajları, araçları, ücret çeşitleri, ücret sistemleri tipleri ve sistemlerin yapıtaşları ayrıca zorlukları incelenmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, çokuluslu şirketlerin sahip oldukları performans ve ücretlendirme sistemleri üzerinde durulmuş ve uyguladıkları yöntemlere yer verilerek, dünyada kabul gören performans ve ücretlendirme ilişkilerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

# I.BÖLÜM: PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET KAVRAMLARI

## 1. PERFORMANS KAVRAMI

İşletmede çalışan her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar, o çalışanın performansını oluşturmaktadır.<sup>1</sup>

Performans, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini gösteren faaliyetler bütünüdür.<sup>2</sup>

Performans, örgütü istenen amaçlara yönlendirmek için harcanan emektir.

Performans, iş becerisi ve motivasyonun faktörlerinin bir fonksiyonudur. Bu faktörlerin eksikliği üretimin de etkilemektedir. İş becerisi yeteneğin, eğitimin ve tecrübenin bir araya gelmesidir.<sup>3</sup>

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başında A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.<sup>4</sup>

II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetsel bir prosedür olarak organizasyonlardaki yerini alan performans değerlendirmenin, önceleri sadece somut sonuçları üzerinde durulmuş, çalışan ücretlerinin belirlenmesi gibi ödüllendirme sistemlerine girdi olarak kullanılmıştır. Üstün performans gösteren çalışanların ücret artışıyla ödüllendirilmesi ya da düşük performans gösteren çalışanların ücret kesintisiyle cezalandırılması çalışanın mevcut performansını koruması veya iyileştirilmesinde bir motivasyon unsuru olarak görülmüştür. Böylelikle performans değerlendirme ve çalışan motivasyonu arasında dolaylı bir ilişki kurulmuştur. Ancak 1950'li yıllardan itibaren performans

<sup>1</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:248, 1991, s.155.

<sup>2</sup> Tuğray Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Yayın No:276, 1998, s.206.

<sup>3</sup> İlker Hüseyin Atar, "Motivasyon ve İş İlişkisi", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>, 12.08.2004.

<sup>4</sup> Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, 1994, s.1.

değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına (ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonunu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>5</sup>

Sabuncuoğlu'na göre performans değerlendirilmesi, bir bütün olarak, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.<sup>6</sup>

Erdoğan'ın yukarıda belirtilen performans tanımlamasına ek olarak, her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettiği sonuçların yöneticiler tarafından analiz edilmesi kişinin performansının değerlendirilmesidir. İşgörenin işletme içindeki başarısını bireysel özellik ve yetenekleriyle işini başarma arzusu, yönetimin de bu arzuyu harekete geirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir. Yönetici oluşturduğu ortam içerisinde emrindeki işgücünü gerçekleştirdiği sonuçları bilmek ve kontrol altında tutmak arzusunda olduğuna göre, gelişen zaman içerisinde, bireysel veya grup olarak işgörenlerin etkinliklerini bilmek isteyecektir. İşte bu istekle yapılan çalışmaya da performans değerlendirilmesi denilmektedir.<sup>7</sup>

Performans Yönetimi Sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Yakın zamanlara kadar, çoğu organizasyon yaygın ancak yanlış bir anlayışla performans değerlendirmeyi tek boyutlu bir araç olarak anlamış ve uygulamıştır.<sup>8</sup>

Performans değerlemesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.<sup>9</sup>

Performans değerlendirme, çalışanların başarısını saptamak ve geliştirebilmek için yapılan çalışmaların tümü ya da bir organizasyonda belirli amaçlara göre çalışanların performans düzeyinin saptanmasını içeren çok evreli bir süreç olarak

<sup>5</sup> Zeynep Kaptan, "Performans Değerlendirme ve Motivasyon", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=253>, 2001.

<sup>6</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, s.160.

<sup>7</sup> Erdoğan, A.g.e., s.155.

<sup>8</sup> İsmet Barutçugil, "Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları", <http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm>.

<sup>9</sup> Margaret J.Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.9.

tanımlanmaktadır.<sup>10</sup> Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, bir başka açıdan ise çalışanların yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>11</sup>

Performans değerlendirme, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olan performans yönetiminin bir parçasıdır. Kurum performansı, ekonomik ve bireysel boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekmektedir.<sup>12</sup>

Kuruluş hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın değerlendirilmesi sürecine performans değerlendirilmesi denilmektedir.<sup>13</sup>

"Nasılım?" sorusu, bugün, çalışanların akıllarındaki, en acil cevap bekleyen soruların başında gelmektedir. Bu soruya gerçekçi, dürüst ve objektif yanıtlar sunmak, çalışan gelişimini artırma ve sağlam bir çalışan ilişkileri programı sürdürme performans değerlendirilmesi kavramının anlamını ve önemini oluşturmaktadır.

Çalışanların kendilerine verilen görevleri ne kadar iyi yaptıklarına ilişkin ölçme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin kararlardır. İlgili kararlar değişik sonuçlar ve kriterler dikkate alınarak geliştirilebilir<sup>14</sup>;

➤ Çeşitli çalışan gruplarının özellik ve ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş özel bir değerlendirme sistemi geliştirme / bütün organizasyon çapında tek tip bir değerlendirme sistemi kullanmak

<sup>10</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition, 2002, s.280.

<sup>11</sup> Mehmet Hüseyin Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", <http://www.isguc.com.tr> s.7.

<sup>12</sup> Eser Nalbant, Tuncer Özgül, Zümrüt Ecevit, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 21. Yüzyılda Liderlik sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, 1997, s.21.

<sup>13</sup> Nilten Altıntaş, "Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550>, 2004.

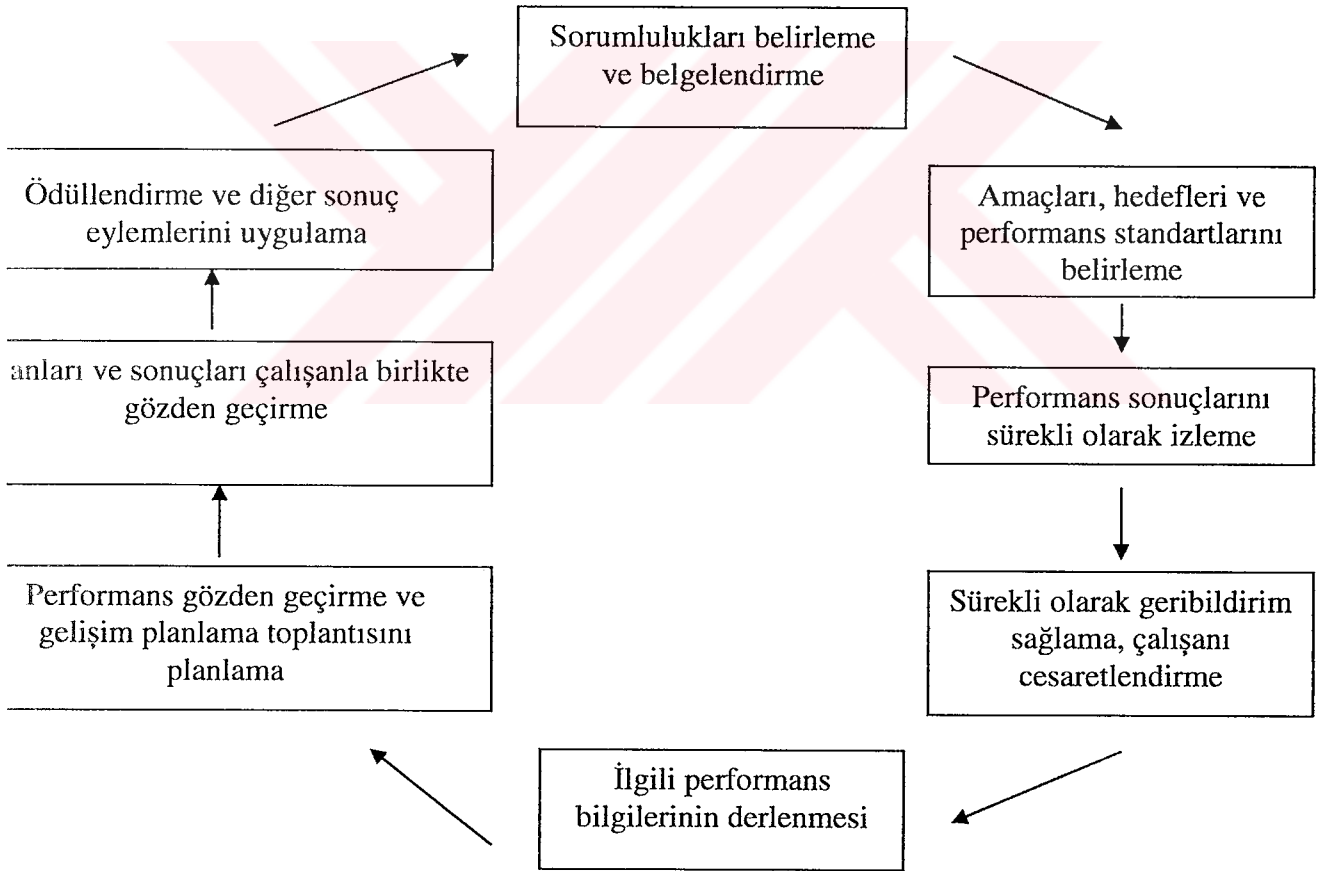
<sup>14</sup> İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.62.

➤ Değerlendirme sonuçlarını çalışanların kendi gerçekleştirdikleri performanslarını iyileştirmek için bir araç olarak kullanmak / değerlendirmeyi düşük performanslıları ayıklamak için bir kontrol mekanizması olarak kullanmak

➤ Değerlendirme sistemini çeşitli amaçlar ki bunlar eğitim, doğru çalışanı yükseltme, uygun çalışanı seçme ya da kariyer gibi hedefler için tasarlamak / değerlendirme sistemini örneğin sadece ücretlendirme gibi sınırlı bir amaç için tasarlamak

➤ Çeşitli kişi ve grupların aktif katılımını öngören, çok sesliliğin ve çok bakış açısının yer aldığı bir değerlendirme sistemi tasarlamak / yalnızca çalışanın bir üst yöneticisinin görüşünün alınmasına dayanan bir değerlendirme sistemi kurmak

Performans değerlendirme süreci Şekil 1' de gösterilmiştir.



**Şekil - 1 : Performans Sistemi Döngüsü**

**Kaynak:** İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004, s.339.

## 2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Her organizasyon bünyesinde yer alan kişilerin performansı ile varlığına ancak sağlıklı bir şekilde devam edebilir. Bu nedenle yöneticiler için kendilerine bağlı bulunan çalışanların yetenekleri, sorumluluk alanları içindeki başarıları ve kaldırabilecekleri yük miktarı oldukça önemlidir. Tüm bu nedenlerden ötürü de çalışanların belirlenen amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığı yakından izlenmelidir ve objektif yöntemlerle doğru bir şekilde ölçümlenmelidir.

Performans değerlendirilmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. Yöneticinin işi ve kişiyi gerçekten anlaması üzerine kurulu bir süreçtir.<sup>15</sup>

Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek, çalışanların yeteneklerini geliştirerek organizasyon bünyesinde iş tatminlerini arttırmak ve yöneticilerin çalışanlara sürekli ve açık bir şekilde geri beslemelerde bulunmalarını destekleyerek, organizasyon hedeflerinin gerçekleşmesinde çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkarmak sistemin önemli amaçlarının başında yer almaktadır.

Günümüz organizasyonlarında, İnsan Kaynakları Uzmanları ve çalışanın birlikte çalışacağı yönetici, çalışanını işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun yeteneklerini doğrudan ya da dolaylı olarak değerlendirmek isteyecektir. Bu değerlendirme ile verilen kararların doğruluğu test edilmiş olacaktır. Böylece de en önemli amaç olan doğru pozisyonla, doğru çalışanı eşleştirme sağlanmış olacaktır. Ancak bu değerlendirme, mutlaka belirli bir sistem içinde yapılmalıdır. Başka bir deyişle, çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi için gerek organizasyonda bağlı bulunduğu yöneticileri, gerekse İnsan Kaynakları Uzmanlarınca çalışanların yetenekleri yakından izlenmeli, göstermiş olduğu başarı değerlendirilmeli ve mutlaka takdir edilmelidir.

Performans değerlendirme süreci, yaygın bir kanı olarak olumsuzluk ve eleştiri içeren bir süreçtir. Buna karşın, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans yönetimi sisteminde amaç; çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak rahat ve insan faktörünün gözönüne alındığı bir ortam yaratmaktır. Performans yönetimi sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı,

---

<sup>15</sup> Barutçugil, A.g.m.

yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamının yaratılacağını kabul etmektedir. Performans değerlendirmede, *ne'* ye ulaşıldığı kadar sonuçlara *nasıl* ulaşıldığı üzerinde durulur ve durulmaktadır.<sup>16</sup> Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler arasında sürekli diyalogla yapıcı ve açık ilişkiler geliştirilmesi de belli başlı amaçlar arasında yer almaktadır. Ayrıca unutulmamalıdır ki, değerlendirme sürecinde yöneticilerin yargılayıcı bir konumda olmayıp, yönlendirici bir tutum içinde bulunmalarının, çalışanların performans seviyelerinin artmasına pozitif etkide bulunduğu düşünülmektedir.<sup>17</sup>

Performans değerlendirme sistemi, bir bütün olarak sistematik bir şekilde ele alınmadığı sürece bazı sorunları hep bünyesinde taşıyacaktır demektir. Öncelikle, performans standartları, her iki taraf için de aynı anlamı ifade edecek düzeyde açıklığı hedeflemektedir. Açıklık derken, belirtilmek istenen değerlendirme kriterlerinin iş hedefleri ile ilgili, spesifik ve iyi tanımlanmış standart kriterler olmalarıdır. Eğer açıklık sağlanamazsa, subjektif değerlendirilmeler kaçınılmaz olacak demektir ki, bu durumda değerlendirmenin bütün amacını yok eden sonuçları beraberinde getirmektedir. Açıklık, geribildirim açısından da oldukça önemli değer taşımaktadır. Açıklığın sağlanamadığı durumlarda performansın geribildirimini de kuşkusuz yetersiz kalacaktır. Özellikle, çalışanlara performansları ile ilgili olarak düzenli geribildirimlerde bulunmak son derece önemlidir. Çalışanların performanslarını geliştirmekte büyük katkı sağladığı belirtilen, düzenli geribildirimlerde bulunmak da amaçlar arasında yer almaktadır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar bir çok insan kaynakları uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirmenin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu bilinmekte ve "çalışan motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu rekabetçi piyasalarda sirkülasyonunun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve organizasyonlar açısından performans değerlendirmesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.<sup>18</sup>

Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirme sisteminin motivasyon faktörü üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir.

---

<sup>16</sup> Barutçugil, A.g.m.

<sup>17</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.170.

<sup>18</sup> Kaptan, A.g.m.

Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansıması olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim, organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmesi ortaya çıkmaktadır.<sup>19</sup>

Performans değerlendirmesinin niçin gerekli olduğu konusunda yapılan bir araştırma şu sonuçların elde edilmesini sağlamıştır.<sup>20</sup>

- ∅ Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının saptanması ve ilgili çalışmaların başlatılması
- ∅ Süregiden performansın gelişmesine katkıda bulunmak
- ∅ Geçmiş dönemdeki performansları gözden geçirmek<sup>21</sup>
- ∅ Geleceğe yönelik olarak potansiyel ve terfi durumlarını sağlıklı bir şekilde değerlendirmek<sup>22</sup>
- ∅ Şirket içi iletişimini düzenli hale getirmek ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılmasını sağlamak
- ∅ Kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak
- ∅ Performans hedeflerini çalışanla birlikte spesifik, ölçülebilir, üzerinde anlaşılması, ulaşılabilir ve zamanlı hedefler olarak saptamak
- ∅ Ücret düzenlemelerini ya da doğru kişilere yapılacak zamları doğru bir şekilde değerlendirmektir.<sup>23</sup>
- ∅ Profesyonel olarak performans değerlendirilmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için iyi bir fırsattır.

<sup>19</sup> Kaptan, A.g.m.

<sup>20</sup> Bilgin, A.g.m., s.7-8.

<sup>21</sup> Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s.136.

<sup>22</sup> Ergin, A.g.e., s.136.

<sup>23</sup> Erciyes Edipoğlu, "Performans Değerlendirme ve Ücretler",

<http://www.insankaynaklari.com/CN/Contentbody.asp?BodyID=763>, 20.12.2001.

## 2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin yararları üç ana başlık halinde ele alınacaktır. Bunlar çalışan açısından olan yararları, yöneticiler açısından olan yararları ve firma açısından olan yararlarıdır.<sup>24</sup>

### 2.2.1. Çalışanlar Açısından Yararları

Sağlıklı temeller üzerine oturtulmuş ve doğru işleyen bir performans değerlendirme sistemi ile, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, bu başarının takdir edildiğini yöneticiler vasıtasıyla çalışana bildirme ve bir gelişme planı kurgulama dönemidir. Başarılı bir performans değerlendirme sürecinde, çalışanlara sadece verimlilikleri ile ilgili geribildirim yapmakla yetinmemeli, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve kariyer basamaklarını da planlamak gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemiyle çalışanın gelişimi, onun daha etkili çabalar göstermesine yön verecek ve kariyer planlarını netleştirecektir.

Ayrıca atlanılmaması gereken bir diğer nokta da, performansın iyileşmesi için değerlendirmenin gerekli olduğudur. Çalışanlar, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini görme fırsatını elde ederler. Böylece de kendilerini tanıma, geliştirme, eksik yönlerini fark etme ve gidermeye çalışma fırsatı bulabilirler. Performans değerlendirmesi, bu nedenle çalışanı işe yönlendirme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.

Unutulmamalıdır ki, günümüzde işler için, insan sermayesi hala bilançodaki en önemli değer olma özelliğini korumaktadır. İnsan, şirket başarısına giden yolda en kilit noktada bulunmaktadır. Değer katan çalışanların motivasyonu ve şirkette tutulması Andrew Carnegie'nin de dediği gibi her şeyden önemli hale gelmektedir; "Eğer bütün yumurtalarınız bir sepetteyse, o sepete göz kulak olmanız sizin açınızdan çok iyi olur."<sup>25</sup>

Performans değerlendirme sürecinin bir diğer önemli yararı da, çalışanların yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini, göstermesi ve öğretmesidir. Unutulmamalıdır ki, her nevi ilişkide kişiler ancak birbirlerinin ne istediğini ve beklediğini net bir şekilde anlayabilirlerse

<sup>24</sup> Barutçugil, A.g.m.

<sup>25</sup> Seçil Taştan, "Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin 5 Önemli Adım", <http://www.humanresourcesfocus.com/makale04.asp>, s.1.

birbirlerini anlıyorlar demektir, hele ki iş hayatında birbirini anlamak, ortak değerler yönünde hareket edebilmek için çok büyük önem taşımaktadır.

Performans değerlendirmesi, bir başka açıdan bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır. Aynı zamanda çalışan açısından da değer arz etmektedir. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Objektif ölçütlere göre, adil olarak uygulanan bir performans değerlendirme sistemi ise, çalışanda yüksek moral, motivasyon ve organizasyona güven duygusu yaratacaktır.<sup>26</sup> Bir başka ifadeyle, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarının ölçülmesi ve bu farkların maaşlara yansıtılması adil olmanın önemli bir gereğidir. Gerçekten performans seviyeleri farklı olan çalışanların, kendilerinin değerlendirme sonuçlarının da farklı olduğunu görmeleri, sistemin adaletine olan güven ve inanç yönünden büyük katkı sağlamakta, motivasyonlarını arttırmaktadır.<sup>27</sup>

Performans değerlendirmesi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir. Yani performans değerlendirmesi süreci tam bir ortak çalışmaya, bilgi alışverişine, hem gösterilen hatalar hem de başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-geliştirmeye olanak sağlayan dinamik ve önemli bir sistemdir.<sup>28</sup>

Örneğin; çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans

<sup>26</sup> Barutçugil, A.g.m.

<sup>27</sup> Lawrence A.Klatt, Robert G.Murdick, Frederick E.Schuster, **Human Resources Management**, Ohio: Charles E.Merrill Publishing Company, 1985, s.444.

<sup>28</sup> Barutçugil, A.g.m.

göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur. Motivasyonun artması için bir başka neden de, çalışanların güvendikleri bir değerlendirme süreci sonunda performanslarıyla ilgili elde ettikleri olumlu geribildirimler ile, iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirmeleriyle oluşmaktadır.<sup>29</sup>

### **2.2.2. Yöneticiler Açısından Yararları**

Performans değerlendirme sistemi çalışanlara sağladığı yararların yanı sıra, yöneticilere de yararlar sağlamaktadır. Bunlardan en önemlisi, çalışanlarıyla arasındaki iletişimin gelişmesidir. Sürekli yapılan geribildirimler ile, hem aralarındaki iletişim rahatlayacak, hem de yöneticilere çalışanların eksik yönlerini rahat takip edebilme ve gözlemleyebilme imkanını verecektir.<sup>30</sup>

Çalışanlarını daha yakından tanıma ve anlama fırsatı bulan yöneticiler, terfi, rotasyon ya da işten çıkarma kararlarını çok daha sağlıklı olarak verebilme imkanına sahip olacaklardır. İşten çıkarma kararı oldukça önemli bir karardır. Bu kritik kararda hata yapmamak için, işletmeler sağlam bir performans değerlendirme sisteminin üzerinden almış oldukları sonuçlara göre, performansları düzenli bir şekilde beklentilerin altında olan çalışanlarla yollarını ayırma kararı alacaklardır.<sup>31</sup>

Yöneticiler, çalışanlarını değerlendirirken aynı zamanda kendi güçlü ve zayıf yönlerini de tanıma fırsatını bulmuş olmaktadır. Böylece kendileri ile ilgili de bir değerlendirme imkanına sahip olmuş olurlar. Güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirme ve kendini geliştirme imkanı bulan yöneticiler, performans değerlendirme sayesinde yönetsel becerilerini de artırırlar ve bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde etme şansına sahip olurlar.<sup>32</sup>

Ayrıca performans değerlendirme sistemi ile, yöneticiler planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha etkin ve etkili olurlar. Bu da beraberinde çalışanların ve içinde buldukları bölümün performansı üzerindeki olumlu etkiyi getirir. Çalışanlarının ve bölümlerinin performansı da, direkt yöneticilerin performansından yani başarısından geçmektedir.

<sup>29</sup> Seçil Taştan, "Performans Değerlendirmesi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky07.html>, 2002.

<sup>30</sup> Gary Dessler, **Management**, International Edition, 1998 ,s.316.

<sup>31</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.545.

<sup>32</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 166, 1985, s.236.

### 2.2.3. Firma Açısından Yararları

Genel olarak düşünüldüğünde, çalışanlar ve yöneticiler açısından yararları, genel organizasyon bütününde olumlu sonuçlar yayılmasına da otomatikman neden olmaktadır.

Performans değerlendirilmesinin organizasyon açısından en kilit yararı verimlilik ve karlılık artışına olan katkısıdır. Çalışanların performanslarındaki artışın, sundukları hizmet ve ürün kalitesinde de iyileştirme meydana getirdiği kuşkusuzdur.

Çalışanların gelişme potansiyelleri, eğitim ihtiyaçları ve organizasyonun eğitim bütçesi daha kolay ve daha doğru biçimde, performans değerlendirme ile belirlenmektedir.<sup>33</sup>

Performans değerlendirme ile, yöneticilerin çalışanlarını daha yakından tanıma imkanı bulmalarından bahsedilmişti. Bu aynı şekilde genel anlamda düşünülürse, organizasyonun çalışanlarını daha yakından tanıyabilme şansı olarak da değerlendirilebilir. Bu bağlamda, çalışanların kariyer yönetimi süreçlerinde de katkıda bulunmaktadır. Unutulmaması gereken bir diğer nokta da, işletmelerin doğru çalışanlarla yollarına devam etme gereklilikleridir. Bu anlamda sisteme katkısı istenen seviyede olmayan çalışanların, objektif kriterlerle değerlendirilmeleri de büyük önem taşımaktadır. Asıl amaç personelin gelişimini; verimli, mutlu ve huzurlu bir şekilde çalışmasını sağlamak olmakla birlikte, kendisinden beklenen görevi yerine getirmeyen veya istenen düzeyde performans gösteremeyen personeli işten çıkarmak gerekebilir. İş kanununun haklı nedenle fesih hükümleri dışında, personelin iş akdini sona erdiren sebeplerin ve prosedürünün belirlenmesi gerekir. Personelin iş akdinin gerek ihbarlı, gerekse ihbarsız feshi hallerinde iş kanunu ve diğer yasal mevzuat hükümlerine uyulması konusu büyük önem taşımaktadır. Özellikle ihtilaf halinde mahkemece sadece iş akdinin sona ermesi değil, iş akdinin yürürlükte olduğu süre içindeki tüm personel mevzuatı uygulamalarının gözönünde tutulduğu unutulmamalıdır.<sup>34</sup>

Günümüzün zorlu küresel rekabet ortamında birçok şirket ile hükümet ve üçüncü sektör kuruluşları, küçülme ve yeniden yapılanma süreçlerinden elde edilebilecek verimlilik ve tasarruf önlemlerinin faydalarını tükettiler, bu süreçlerin

<sup>33</sup> Uyargil, A.g.e., s.9.

<sup>34</sup> Mehmet Cemil Özden, "Performans Yönetimi", [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm).

sonunda elde ettikleri, faydaların ötesine geçmeye başladılar. Durumu daha iyi anlamak için bir örnek vermek gerekirse; küçülme/yeniden yapılanma süreçlerini kilolu birinin kilolarından kurtulması olarak düşünelim. Ancak bu süreçler uzayınca veya gerektiği gibi kullanılmadığında kaybedilen yağlar değil kaslar ve hatta o kişinin sağlığı olacaktır. Bu örnekteki "kaslar / sağlık" şirketin en iyi çalışanları olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, şimdilerde bu "kasları" yenilemek, korumak ve beslemek için çaba sarf eden bu kuruluşlar, karşılarında büyük zorluklar bulmaktadır. Günümüzde, bu rekabet ortamında, iyi bir çalışanı bulmak ve elde tutmak oldukça zorlaştı. Ayrıca çalışanların şirketlerine olan sadakati de eskiye oranla oldukça azalmış durumdadır. 1998 yılında Sibson & Company şirketinin yaptığı bir araştırmada, çalışanların %55'inin işlerinden ayrılmayı planladıkları veya ayrılmayı düşündükleri saptanmıştır. Br başka kaynağa göre ise; İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği'ne (Society of Human Resources Management) en sık sorulan soru da "En iyi çalışanlarımızın rakiplerimize gitmesini nasıl önleyebiliriz?" olmuştur.<sup>35</sup> Bu nedenle çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak şirkete sadakatleri büyük önem taşımaktadır.

Performansın adil, objektif ve rasyonel yöntemlerle değerlendirilmesi, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin sağlam temeller üzerine oturtulabilmesinin ilk koşuludur. Yani, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin planlanmış olması gerekmektedir. Ayrıca, sistemler planlanırken, dikkat edilmesi gereken en önemli nokta; uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçları ile, performansa bağlı ücretlendirme sisteminin amaçlarının birbirleriyle uyumlu olmasıdır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin yanı sıra, ödül ve ceza sistemlerinin şirket içinde kurulmasına ve benimsenmesine de zemin hazırlanması açısından, performans değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.<sup>36</sup>

### **2.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Unsurları**

Etkili bir performans değerlendirme sistemini oluşturan önemli unsurlar bulunmaktadır. Aşağıda belirtilen koşulları yerine getirmek, sistemin doğru işlemesi için oldukça önemlidir. Tasarlama süreci, mutlaka aşağıdaki noktaları içermelidir.

<sup>35</sup> insankaynaklari.com içerik ekibi, "Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=241>, 09.11.2001.

<sup>36</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.160.

1. Öncelikle değerlendirmenin kim tarafından yapılacağı sorusunun cevabı, değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve organizasyonun yapısal özelliklerine bağlı olarak uygun bir şekilde verilebilir.<sup>37</sup> Değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda birkaç örnek verilebilir. Örneğin;<sup>38</sup>

- Üstlerin Görüşleri
- Kişisel Değerlendirme
- Astların Görüşleri
- Çalışma Arkadaşlarının Görüşleri
- Müşteri Raporları ve Müşteri Memnuniyeti
- 360 Derece Değerlendirme
- Bilgisayarlı Değerlendirme<sup>39</sup>

2. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, değerlendirme dönemi başlamadan önce yöneticinin iş standartlarını ve çalışandan beklenenleri net bir şekilde açıklaması gerekmektedir. Performans kriterlerinin açık ve anlaşılır olması çok önemlidir. Bu yolla, çalışanlar neyin iyi performansı oluşturduğunu bilirler ve bu durumda yönetici, performansı daha objektif olarak değerlendirebilir.

3. Çalışanların tüm süreç boyunca yani kurulum aşamasından, değerlendirme sonuçlarına kadar bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların bilgilendirilmesi de, çalışanların uygulanan sisteme bakış açılarının belirlenmesi, güvenlerinin sağlanması ve dolayısıyla da değerlendirmenin başarılı olması açısından önemlidir. Çalışanlara, varsa firma içinde yayınlanan gazete aracılığıyla, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlara yazılı olarak ya da tartışmasız ve tartışmalı toplantılarla sözlü olarak değerlendirmenin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim, performans değerlendirmesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi çalışanın sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Ataay, A.g.e., s.245.

<sup>38</sup> Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004, s.222.

<sup>39</sup> Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", <http://www.isguc.org/arc.view.php?ex=31>.

<sup>40</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.166.

4. Çalışanların hepsinin, gelişimlerinde onlara yardımcı olabilmek amacıyla kariyer süreçlerine ilişkin olarak bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

5. Çalışanın organizasyona sağladığı toplam katma değer sistematik bir ölçü olarak kaydedilmelidir.

6. Kendisine bağlı çalışanların iş performansının değerlendirilmesi, yöneticinin günlük normal sorumluluklarının bir parçasıdır ve yönetici bu sorumluluğunu, günlük işlerin planlanması ve paylaşılmasıyla bağdaştırmalıdır. Ödüllendirme süreci yılda bir kez yapılan bir formalite olarak değerlendirmemeli, bu süreç çalışan ve yöneticinin günlük çalışma yaşamının bir parçası haline getirilmelidir.<sup>41</sup> Ayrıca yöneticinin öncelikli sorumluluğu, bireyin gelişiminde koçluk etmek ve işbirliği yapmaktır. Çalışanın gelişimindeki iki temel güç maksimum sonuçlar elde etmek için göz önünde tutulmalıdır. Bunlar;<sup>42</sup>

a. Çalışan, kariyer ve işle ilgili rehberlik sağlamada, yöneticisinin sorumlu olduğunu tanımalı ve anlamalıdır.

b. Üst, çalışanın kişisel istek, motivasyon ve kariyer gelişimi ihtiyaçlarını tanımalı ve onlarla ilgili olmalıdır.

7. Çalışanlar, işlerinin başarı ölçülerine doğrudan katılırlarsa iş performansındaki gelişmenin, başarıya ulaşması mümkün olacaktır. Çalışanların, daha iyi işler ortaya koyabilmeleri için kendilerinden nelerin beklendiğini, nasıl bir performans sergilediklerini ve ihtiyaç duyulduğunda yardımı nereden alacaklarını bilmeleri gerekmektedir.

8. Çalışanların, gelişim için potansiyelleri ile diğer pozisyonlar ve eğitim için uygunluklarını da kapsayan kariyer gelişimine bağlı güçlü ve zayıf yönleri kaydedilir. Ve bu kayıtlar belirli aralıklarla güncellenerek, sistemin güvenilirliğinin sağlanması açısından önemlidir.

9. Çalışanlara, sağlıklı bir geribildirim sağlanması, sistemin devamlılığı için büyük önem taşımaktadır. Bu kriterin bu denli önemli olmasının nedeni, çalışanların, yöneticilerinin kendileriyle paylaştıkları performanslarını geliştirme ve sürdürme

<sup>41</sup> Taştan, A.g.m., s.2.

<sup>42</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Çalışanların Gelişim Aracı Olarak Performans Değerlendirme", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=238>, 23.11.2001.

üzerine olan önerilerini ancak geribildirimlerin sağlıklı yapılmasıyla kabul etmeye yönlendirmeleridir. Değerlendirme döneminde sık olarak gerçekleştirilen geribildirim oturumları başından itibaren çalışanlarla beraber sürdürülmelidir. Düzenli olarak gerçekleştirilen "mini oturum" eleştirileri çalışanın değerlendirme döneminde endişesini en aza indirir.

10. Sistemde itiraz mekanizmasının kurulması da gerekmektedir. Yaşanan örneklerde, çalışanların sistem ve sonuçlar ile ilgili düşüncelerini rahatlıkla paylaşma ve cevap alma beklentileri ön plana çıkmaktadır.<sup>43</sup> Çalışan gerek bir üstündeki yönetici ile, gerekirse en üstte bulunan yönetici ile endişelerini ve durumunu paylaşabilmelidir.

Yukarıda belirtilen alanlar başlıca iki kategoriye ayrılabilir ;

- ◆ İş başarımına yönelik sonuçlar (ücret, prim, ödül, işten çıkarma)
- ◆ Mesleki gelişime yönelik sonuçlar (kariyer planlaması, terfi , eğitim ihtiyaçları)

Bu iki kategorideki sonuçlara yönelik değerlendirme yöntemleri birbirinden oldukça farklı olduğundan, her iki kategorideki sonuçlarda da kullanılacak karma bir yöntem kullanılması önerilmektedir.<sup>44</sup>

#### **2.4. Performans Değerlendirmesi Süreci**

Performans değerlendirme sürecini bir bütün olarak görmek gerekmektedir. Bilindiği gibi, performans değerlendirme süreci, önceden saptanmış standartlarla çalışanların işteki performanslarının karşılaştırma ve ölçme yoluyla objektif olarak ölçülmesi sürecidir.

Performans değerlendirme birey bazında, ekip bazında ve şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Hangi bazda yapılırsa yapılsın, performansın neye göre ölçüleceği bilinmeli, diğer bir deyişle ise performans standartları önceden belirli ve ölçülebilir olmalıdır. Sistemin doğru kurulabilmesi ve sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi buna bağlıdır. Genellikle şirketlerde, performans değerlendirme temel olarak birey bazında yapılmaktadır. Birey bazında performans değerlendirme temelinde yatan varsayım ise, bireylerin performansının, ekip ve şirket performansından bağımsız olarak ölçülebildiğidir. Diğer bir deyişle, birey performanslarının toplamının

<sup>43</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.506.

<sup>44</sup> Özden, A.g.m., s.3.

zaten ait olduğu ekibin ve şirketin performansını oluşturduğudur. Diğer bir varsayım ise; şirketin tüm hedeflerinin birey bazına indirilebildiğidir. Yani, bireysel hedeflerin, birbiriyle çatışmadığı, şirket hedeflerine paralel olduğu ve tüm bireysel hedeflerin toplamının şirketin genel hedeflerini oluşturduğudur.<sup>45</sup>

Ancak unutulmamalıdır ki performans değerlendirilmesinde sadece bireysel performansın değerlendirilmesi, takım çalışmasını gerektiren alanlarda, örneğin bir proje grubunda, sorun yaşanmasına neden olabilir. Bireysel hırsların ve beklentilerin, takım ruhunu etkilemesi, hedeflere ulaşılması yönünde sorun yaşanmasına neden olabilir.<sup>46</sup> Özellikle performansa bağlı ücretlendirme konusunda oluşabilecek benzer sorunlardan ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

Yukarıda belirtilen nedenlerle çalışanların performanslarını değerlendirirken, özellikle yıllık değerlendirmelerde büyük ölçüde (örneğin %50, %60) bireysel performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmasının, buna karşın takım ve şirket genel performansının sonuçlarına da (örneğin % 20'şer) belirli bir ağırlık verilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Böylece bireysel hedeflerin grup ve şirket genel hedefleri ile uyumlaştırılmasında daha fazla başarı sağlanabilir. Şirket, takım ve bireysel performanslardan oluşan bu sonucun, daha çok ücret yönetimi, prim sistemi gibi parasal sonuçları olan alanlarda kullanılması, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi gibi alanlarda ise sadece bireysel performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması sistemi daha da etkinleştirmektedir.<sup>47</sup>

Performans değerlendirmesi süreci öncelikle hangi kriterlerle değerlendirme yapılacağıнын belirlenmesini içermektedir. Hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağı derken, çalışanın odak noktasında olduğu sistemlerde kişisel özellikler, davranışlar ve yekindiklerden bahsedilmektedir. Kişisel özellikler performans değerlendirilmesinde, özellikle günümüzde pek yer bulmayan kavramlardır. Nedeni ise, kişisel özelliklerin iş sonuçlarına varılması için herhangi bir etkisinin olmadığını, davranışların iş sonuçlarına bire bir etkisi olduğunun düşünülmesidir.<sup>48</sup>

<sup>45</sup> Mehmet Cemil Özden, "Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar", [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_pds.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm).

<sup>46</sup> Cheryl Zabal, "The Ideal Team Compensation System", Team Performance Management Volume 4 Number 5, 1998, <http://www.haygroup.com>, s.240.

<sup>47</sup> Özden, A.g.m.

<sup>48</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s. 450.

Süreç içinde bir diğer önemli adım da, performans değerlendirmesinde kullanılacak yöntemin seçimidir. Uygulanacak performans sisteminin amacına göre, kullanılacak olan yöntem belirlenmektedir.

Sürecin diğer bir parçası da, değerleyici pozisyonundaki kişilerin belirlenmesi ve gerekli şekilde eğitim almalarıdır. Değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin belirlenmesi organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak belirlenir. Her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi uygulamada en sık karşılaşılan örnektir. Bu uygulama, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yakından gözleme imkanı bulmuş olması prensibine dayanmaktadır.<sup>49</sup>

Bir yönetici, işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak bir performans değerlendirmesi yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bir diğer uygulama türü de, her işgörenin kendi düzeyinde bulunan diğer işgörenderce değerlendirilmesidir. Daha nesnel olsun diye işletme dışından uzman elemanlardan da yararlanır. Çok az kullanılmakla birlikte işgörenlerin üstlerini değerlendirmesine de rastlanmaktadır.<sup>50</sup>

Performans değerlendirme sürecinin etkin yürütülebilmesi için belirtilen üç nokta paralelinde ayrıntılara büyük önem vermek gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer insan kaynakları uygulamalarına karşı önyargı oluşmasına neden olma gibi bir yan etkisi oluşabilir.

## **2.5. Performans Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler**

Performans değerlendirilmesi sürecinde pek çok farklı yöntem kullanılmaktadır. Yıllar içinde performansın kritik bir konu niteliği taşımasıyla birlikte, süreç ve kullanılan yöntemler sürekli iyileştirilmektedir. Her yeni geliştirilen ve uygulama sonucunda başarılı olduğu düşünülen yöntem, bir öncekinin en önemli özellikleri ve olması istenen yeni beklentiler ile yoğrularak şekillendirilmiştir. Ekli Tablo - 1'de ölçümler, yaklaşımlara göre tablolştırılmıştır.

---

<sup>49</sup> Uyargil, A.g.e., s.31.

<sup>50</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.170.

**Tablo - 1: Performans Değerlendirme Ölçümleri**

<b>Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hedeflerle Yönetim</li><li>• Çalışma Standartları Yaklaşımı</li><li>• Doğrudan Endeks Yönetimi</li></ul>
<b>Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kritik Olay Değerlendirmesi</li><li>• Grafik Değerlendirme Ölçekleri</li><li>• Kontrol Listesi</li><li>• Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)</li></ul>
<b>Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sıralama Yöntemi</li><li>• Zorunlu Dağılım</li></ul>

Kaynak: Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004, s.224.

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

Bu yaklaşımda, baz çalışanların başardıkları hedefler, oluşturdukları iş sonuçları, kişilikleri ve yetenek özellikleri gibi bireysel standartlardır. Bahsedilen bireysel standartlara dayandırılarak oluşturulmaktadır.

#### **2.5.1.1. Hedeflerle Yönetim**

Hedeflerle yönetim yöntemi, çalışanların ve firmanın belirlenmiş hedeflerini bütünleştirerek, çalışanların motivasyonlarını, başarılarını ve gelişimlerini artırma ayrıca firmanın başarılarını geliştirme amacını yansıtmaktadır.

Öncelikle, bu yöntemin uygulanmasında ilk adım, çalışanların aktif katılımı sağlanarak yapılması gereken iş için hedeflerin belirlenmesi ve net bir şekilde tanımlanmasıdır. Hedef olarak, çalışanın çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya kurum hedefleri, satış hedefleri, servis hedefleri ya da kalite hedefleri düşünülebilir.

Daha sonra belirlenen bu hedeflere ulaşabilmek için, yapılması gerekenler planlanır. Belirlenen hedefler ve bunlara nasıl ulaşılabileceği ile ilgili olarak, yönetici ve çalışan arasında sürekli ve düzenli bir iletişim olmalıdır. İletişimin sağlamlığının en önemli amacı, hedeflerin gerçekleştirilebilmesiyle ilgili planların iyileştirilmesi

sürecindeki fikir alışverişleri fırsatı yaratabilmektir. Böylece gerek duyulduğunda hedeflerde ve planlarda revizyona gidilmektedir.

Örneğin, satış bölümünde faaliyet gösteren bir bölge satış yöneticisinin belirli satış kotalarını aşması şeklinde bir performans kriteri belirlenebilir. Böylelikle, çalışanın belirli dönemlerde ulaştığı satış rakamları veya satış kotalarına ulaşma düzeyi aynı zamanda onun performans düzeyini yansıtacaktır. Özellikle satış, pazarlama ağırlıklı firmalarda hedeflerle yönetim tercih edilmektedir. Nedeni ise, çalışanların performanslarının değerlendirilebilmesi için direkt sayısal değerler kullanılmasıdır.

Hedeflerle yönetimin başarısı için her şeyden önce, hedeflerin sayısal ve ölçülebilir olması gerekir. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.<sup>51</sup> Ayrıca firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir.<sup>52</sup> Hedefler açık ve kesin olmalı ve birden çok hedef belirlenmişse mutlaka doğru bir öncelik sırasına konulmalıdır.

Hedeflerle yönetim birçok olumlu özelliği taşımasıyla birlikte, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek bazı sorunlara karşı dikkatli olmak gerekmektedir. Örneğin, yöneticilerin bu sistemi herhangi bir yanlış yönlendirmeyi engellemek için çok iyi bir şekilde algılamaları gerekmektedir. Uygulamada özellikle hedefler belirlenirken, sorumluluk alanları daha dar pozisyonlarda son derece kesin ve uygulanabilir tanımlanırken, pozisyonun sorumluluk derecesi arttıkça tanımlanabilirlik soyutlaşmamasına büyük dikkat etmek gerekmektedir.

#### **2.5.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı**

Çalışma standartları yaklaşımı, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Bu yaklaşım, genel olarak, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir Hedeflerle Yönetim uygulamasıdır. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtmaktadır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında;

---

<sup>51</sup> Barutçugil, A.g.e., s.434.

<sup>52</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s.183.

çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikli olarak yer almaktadır.<sup>53</sup>

### **2.5.1.3. Doğrudan Endeks Yöntemi**

Doğrudan endeks yönteminde, performans standartları ya tek başına yönetici tarafından, ya da çalışanla birlikte açık bir tartışma ortamında oluşturulur. Çalışandan beklenen işin gerektirdiği kriterler doğrultusunda, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışanların gösterdiği performans seviyelerine göre puanlar oluşur. Her bir puanın toplamıyla genel performansın sayısal endeksi elde edilmiş olacaktır.

### **2.5.1.4. Metin Değerlendirmesi**

Taranan kaynaklar arasında yukarıda belirtilen üç yaklaşıma her kaynakta rastlanmış olup, sadece İsmet Barutçugil'in kitabında rastlanan "Metin Değerlendirilmesi Yöntemi" de bireysel performansa dayalı yaklaşım yöntemlerinden birisidir.

Bu yöntemde, çalışanın performans değerlendirme yazılı bir öykü biçimde yapılmaktadır. Tipik bir metin değerlendirme yönteminde sorulan soru, "Kendi cümlelerinizle çalışanın performansını, işin sayısal ve nitelik yönünü, iş bilgisini ve diğer çalışanlarla birlikte olma yeteneğini belirterek değerlendiriniz" biçimindedir. Bir başka soru, "Çalışanın güçlü ve zayıf olduğu konular nelerdir" şeklinde olabilir. Metin değerlendirme yöntemi güçlü yazılı iletişim yeteneği gerektiren ve karşılaştırma yapmayı çok zorlaştıran bir yöntemdir.<sup>54</sup>

### **2.5.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda, birden fazla değerlendirme kriteri ile belirli bir grup çalışanların ya da tüm şirket çalışanlarının performansları, iş tanımlarını paralelinde değerlendirilir.

#### **2.5.2.1. Kritik Olay Değerlendirmesi**

Bu yöntem, yöneticinin çalışanı gün içinde iş yaparken gözlemlemesi ve değerlendirilmesi üzerine kurulu bir yöntemdir. Yönetici, gözlemlediği performansa ilişkin veri olabilecek hareketleri kayda alır ve kayıtlarına göre değerlendirme yapar.

---

<sup>53</sup> Barutçugil, A.g.e., s.434.

<sup>54</sup> Barutçugil, A.g.e., s.434.

Ancak, rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine, çalışanın gerçekleştirdiği olağanüstü (olumlu / olumsuz) davranışları baz alınmaktadır. Öncelikle kalite kontrolü, çalışan denetmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da olağanüstü kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli bir süre sonunda değerlendirilir.<sup>55</sup>

Kritik olay değerlendirmesi yöntemi ile ilgili olarak bazı eleştiriler bulunmaktadır. Örneğin, yönetici kendisini sürekli olarak kayıt yapma baskısı altında hissedebilir ve her gördüğü hareketi “acaba önemli bir şeyi gözden mi kaçıyorum?” şeklinde tedirgin olabilir ya da algıdaki farklılıklar nedeniyle hareketler farklı biçimlerde yorumlanabilir veya çalışan kendisini sürekli gözlem altında hissedebilir ve bundan dolayı rahatsızlık duyabilir.

#### **2.5.2.2. Grafik Değerlendirme Ölçekleri**

Grafik değerlendirme yönteminde, yönetici işin gerektirdiği nitelikler ve çalışanın kişilik özelliklerine ilişkin sorular içeren bir form doldurur. Formda ilgili kriterlerin karşısında, belirli seviyelerle birlikte, onların herbiri için ayrıca belirli puanlar bulunmaktadır. Değerlendirmede sonucu, yönetici tarafından işaretlenen sayısal değerlerin toplamı vermektedir. Kullanım kolaylığı ve değerlendirme sonuçlarının, puanların toplamı yoluyla oldukça kolay elde edilmesi uygulamada oldukça sık rastlanan bir yöntem olmasına neden olmaktadır.

Bu yöntemin beraberinde getirdiği çeşitli avantajlar bulunmaktadır. Örneğin, yöneticinin çalışanı gelişigüzel, ne olduğunu bilmediği kriterlere göre değerlendirme yapamaması, yöneticinin kendisine bağlı olarak benzer pozisyonlarda ve benzer görev tanımlarında çalışan çalışanları hakkında farklı düşünmemesi ve bunlara bağlı olarak da yöneticilerin kriterlerle ve değerlendirmelerle ilgili olarak gelişimlere gidebilmeleridir.

Yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli özellik ise, değerlendirme kriterlerinin seçimidir. Değerlendirme kriterlerinin seçimi, yöntemin tüm gidişatını ve

---

<sup>55</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi, 1997, s.170.

sonucunu etkilemektedir. Yani, farklı anlaşılmalara açık, net olmayan ifadeler, farklı pozisyonlar için birbirine benzer ve çalışanların görev tanımlarıyla paralellik oluşturmayan kriterler, sonuçta değerlendirme hatalarına neden olmaktadır.

### **2.5.2.3. Kontrol ( İşaretleme ) Listesi**

Kontrol listesi yöntemi, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanmaktadır. Değerlendirici tarafından bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden, kişiye uygun olanlarını işaretlenir. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İşaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp, ortalamaları alınır.<sup>56</sup> Değerlendirilmesi kolay olmadığı için, çalışanlara geribildirim yapılması sık rastlanan bir uygulama değildir.

Belirlenen şekilde hazırlanmış bu kontrol listesinde, dilerse İnsan Kaynakları Departmanı her soruya işin gerekliliklerindeki öncelikleri belirleyerek, farklı değerler ve ağırlıklar verebilir.

Ancak bu sistemin gerçekleştirilebilmesi her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı liste hazırlanmasına bağlı olduğu ve bu da oldukça zor olduğu için, uygulaması kolay olmamaktadır.

### **2.5.2.4. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri**

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak da isimlendirilen bu yöntemde, önemli olan işin sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen davranışlardır. Yani başka bir ifadeyle bu yöntem, en iyi davranış tanımlamalarını elde etmek hedefinde olduğu için, çalışanların performans sonuçlarından çok, sorumlu oldukları işleri gerçekleştirirken sergiledikleri davranış biçimlerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Diğer değerlendirme yöntemlerinde de olduğu gibi, yönetici çalışanlarını belirli kriterlere göre değerlendirmektedir.

Bu yöntemde, bir işi oluşturan görevlerin ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramı kullanılmaktadır. İş boyutu kavramı, belirli bir işi

---

<sup>56</sup> Ataay, A.g.e., s.260.

oluşturan görev ve sorumluluklardır. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı değerlendirme dereceleri geliştirilmiştir.<sup>57</sup>

Bu yöntem kişilere özel davranış tanımlarını ortaya çıkarması ve diğer geleneksel yöntemlere oranla daha kapsamlı olarak bazı sonuçlar ortaya koyması açısından avantajlı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, çok sayıda çalışanın yer aldığı ve farklı görev tanımları ile iş yapış biçimlerinin olduğu kurumlarda özgün skalaları geliştirebilme gücü, zaman alıcı olması ve güvenilir olmaması gibi nedenlerle eleştirilebilmektedir.<sup>58</sup>

#### **2.5.2.5. Zorunlu Tercih Sınıflaması**

Taranan diğer kaynaklarda rastlanmayan, sadece İsmet Barutçugil' in kitabında rastlanan bir diğer yöntem de zorunlu tercih sınıflaması yöntemidir.

Bu yöntem değişik uygulamaları olan bir yöntemdir. Çoğunlukla, değerlendirmeyi yapan, işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin çalışan tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralamaktadır. Bu ifadelerin her biri genelde değerlendirmeci tarafından bilinmeyen bir değer taşımaktadır. Değerlendirmeci ifadeler arasındaki sıralamasını yaptıktan sonra, son değerlendirme İK bölümü tarafından yapılmaktadır. Bu yöntem değerlendirmeyi yapan kişide kendisine güvenilmediği duygusunu uyandırmakta ve etkinliğini azaltabilmektedir. Ayrıca, bu yöntemin sonuçlarının çalışana anlatılması da oldukça zor olmaktadır.<sup>59</sup>

#### **2.5.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda, çalışanların birbirleriyle karşılaştırmaları sonucunda elde edilen performans değerlendirme hakimdir.

##### **2.5.3.1. Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde yöneticiler, beraber çalıştıkları çalışanları başarılarına göre sıralamaktadırlar. İkili karşılaştırma ve basit sıralama yöntemleri olarak iki farklı yöntemde uygulanabilir.

---

<sup>57</sup> Barutçugil, A.g.e., s.436.

<sup>58</sup> Gürüz, Yayıncı, A.g.e., s.228.

<sup>59</sup> Barutçugil, A.g.e., s.436.

Basit sıralama yönteminde, yöneticiler çalışanlarını en başarılıdan en başarısıza doğru tek bir gösterge ile sıralarken, ikili karşılaştırma yöntemi ile çalışanlarını önceden belirledikleri çiftleriyle kıyaslayarak değerlendirilirler.<sup>60</sup>

Sıralama yönteminde, başarı ölçütüne göre tüm çalışanların, sıralanması söz konusudur. Değerlendirici, çalışanları en iyiden veya en başarılıdan, en kötüye veya en başarısıza doğru sıralamaktadır. Sıralamayı yapmada kolaylık sağlanması için iyi, orta, kötü gibi alt gruplara da ayrılabilir.<sup>61</sup>

Sıralama yönteminde, dikkat edilmesi gereken en önemli konuların başında değerlendirme yaparken yöneticilerin çalışanların şirket içindeki pozisyonlarından etkilenme riskleri gelmektedir. Tüm çalışanları bir sepette toplayarak genel birkaç kritere göre değerlendiren yönetici genellikle, üst düzey pozisyonda yer alan çalışanlarını listenin üst sıralarında, daha alt kademelerde yer alan çalışanlarını ise listenin daha aşağılarında konumlandırma hatalarına düşmektedirler.

İkili karşılaştırma yönteminin uygulanması, tüm çalışanların isimlerinin ikişer ikişer kartlara yazılmasıyla gerçekleştirilir. Her kart tek tek diğer kartlarda bulunan kişilerle karşılaştırılır ve karşılaştırılan niteliklere göre veya toplam başarı derecesine göre üstün olan çalışanlar belirlenir. Belirlenen çalışanlar, diğer çalışanlara göre en başarılı olanlardır. En çok puan alan diğerleri de kendi aralarında sıralanırlar.

Değinilen her iki yöntem de, az sayıda çalışanı bünyesinde barındıran küçük ölçekli firmalar için geçerli olabilecektir. Ayrıca, her iki değerlendirme yönteminde de çalışanların şirketteki başarı durumları, organizasyon yapısı içinde taşıdıkları değer gibi tek tip bir kriter gözününe alınarak değerlendirme yapılmaktadır. Oysa ki çalışanların performans değerlendirilmesi ve kariyer gelişimi analizleri için birçok kriterin dikkate alınması gerekmektedir. Bu da değerlendiricilere, ayrıntılı bir analiz yapabilme şansını sağlamamaktadır.

### **2.5.3.2. Zorunlu Dağılım**

Bu yaklaşım, çalışanların genel bir takım ifadeler altında gruplanması üzerine kurulmuştur.

---

<sup>60</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.228.

<sup>61</sup> Uyargil, A.g.e., s.37.

Zorunlu dağılım yönteminde değerlendirmeci çalışanların performanslarını karşılaştırarak, onları belirli yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin değerlendirmeci, %60'ı performans beklentileri karşıladığına, %20' si beklentilerin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'si de beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verilebilir. Zorunlu dağılım yönteminin önemli bir sorunu çan eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanmamasıdır.<sup>62</sup>

Bir başka ifadeyle, bu yöntemle çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde, hangi yüzdelik dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır.<sup>63</sup>

### 3. ÜCRET KAVRAMI

Sabahattin Zaim'e göre ücret; personelin emrine tahsis ettiği emeğinin fikri veya bedensel boyutunun ağır basması sonucu değiştirmemektedir. Esasen ücret, personelin emeğini, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kar veya zararına bağlı olmaksızın ve üretilen malın satışı beklenmeksizin, işverence işçiye ödenen bir bedeldir.<sup>64</sup>

Vardar'a göre ücret en basit anlamıyla, firmaların talep ettikleri emeğe karşılık olarak çalışana ödedikleri bedel, çalışanlar için ise emeklerini sundukları ve bunun karşılığında aldıkları gelirdir.<sup>65</sup>

Ücret denilince akla gelen ilk nokta, bir ay boyunca yapılan çalışmaların karşılığı olarak şirketin çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Bu tanımda kastedilen ücret, işte gösterilen performans, sağlanan katkı gibi kavramlardan bağımsız olarak, sadece işin sahibi olmanın veya her gün işi yapmak için işyerine gelmenin karşılığı olarak verilen temel ücret anlamına gelmektedir.<sup>66</sup>

<sup>62</sup> Barutçugil, A.g.e., s.438.

<sup>63</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.229.

<sup>64</sup> Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 10.Baskı, 1997, s.196.

<sup>65</sup> Ebru Deliktaş Vardar, "İş Değerleme ve Ücret Sistemleri", <http://www.insankaynaklari.com>, 15.12.2001.

<sup>66</sup> Patricia Gazze, "Ücretin Temeli – Temel Ücret",

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2027>, Aralık 2003.

Ücret çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur.<sup>67</sup> Şirket çalışanları, ücretlendirme sistemine uygun olarak aldıkları ücretin arttırılmasını, kurum ise kendisi için yüklü bir maliyet kalemi olan ücretin arttırılmaması yönünde çaba sarfetmektedirler.

Artık yukarıda değinildiği gibi yalın anlamıyla ele alınmayan ücret kavramı, günümüzde daha kapsamlı bir şekilde gözönünde bulundurulmakta, ücret yönetimi sistemi ve ücretlendirme gibi kavramlar altında değerlendirilmektedir. Bu durum hiç kuşkusuz işletmelerin temel ücrete bir yönetim aracı kapsamında yükledikleri rolle birebir ilişkilidir. Zira artık temel ücret, sadece çalışmanın karşılığı olarak çalışana verilen bir maddi kazanç değil, şirketin hedeflerini gerçekleştirmek ve maliyetlerini beklenen seviyede tutmak için etkin olarak kullanması gereken bir yönetim aracına dönüşmüştür.<sup>68</sup>

Çalışanları işe çekmede, motive etmede ve elde tutmada önemli etkenlerden biri olan ücret aynı zamanda toplumu ve devleti yakından ilgilendiren, hem işletmelerin karlılığını hem de yaşam koşullarını etkileyen bir ögedir. Çalışanların kuruluşlarına bağlılıkları, onlara adil ve yüksek ücretler verilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Emegın karşılığının eşit ve adil olarak alındığının bilinmesi, çalışanların motivasyonunda en etkili yöntemlerden birisidir. Dengeli, adil ve eşit bir ücret yapısının kurum içinde oluşturulup, çalıştırılması iş değerlendirilmesi yöntemi ile sağlanabilmektedir. Bir kuruluştta tüm işlerin göreceli olarak önemlerinin belirlenerek, üretim temelinin oluşturulması yöntemi ileriki konularda daha ayrıntılı olarak değinileceği gibi, iş değerlendirilmesi sürecini oluşturmaktadır.<sup>69</sup>

Ücret kavramı çalışanlar için üç farklı noktaya hitap etmektedir. Bunlardan ilki, kişisel tatmindir. Yani çalışanın kendine ve yeteneklerine inanma, güvenme, kendini değerli hissetme gibi güdülerini tatmin etmektedir. İkincisi, ücretin çalışana kendi başarıları, şirkete katkıları ve önemi ile ilgili geribildirimde bulunmasıdır. Örneğin, başarılarına yani performansına bağlı olarak yapılan bir ücret artışı, şirket tarafından kendisine yöneltilen “sen önemli ve değerlisin” imajını taşımaktadır. Üçüncüsü ise, çalışanın harcayabilme gücünü ifade etmektedir. Ancak belirtilmesi gereken önemli bir

<sup>67</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 3. Baskı, 1999, s.52.

<sup>68</sup> Gazze, A.g.m.

<sup>69</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.232.

nokta da, bahsedilen üç kriterin, kişilerin beklentileri ve yaşlarıyla oldukça ilgili olduğudur. Emekliliğine çok az kalmış bir çalışan ile yeni işe başlayan kişinin beklentileri nasıl farklıysa, ücreti algılama şekilleri de o denli farklı olacaktır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi, temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar ile yapılan ödemeler arasında çok yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bireyler paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler çünkü; para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü daha çok saygı, daha çok ilgi topladığından bireyler için değerlidir. Sahip olunanlar, bireyin kendi idealini gerçekleştirme duygusu ile ilişkilidir. Birey çevresinden daha fazla kazanç elde ettiğinde, bireyde başarı ya da başarılı olma duygusu gelişmektedir.<sup>70</sup>

Ücret kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için ücretle ilgili diğer bazı kavramlara da kısacık değinmekte fayda bulunmaktadır.

**Ücret Yapısı:** Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koymaktadır. Ücret yapısının oluşturulması “eşit işe, eşit ücret” ödenmesini yani adaletli davranmayı hedeflemektedir. Ücret yapısını belirleyebilmek için, öncelikle ücretin temel varlık nedeni olan işin değerlendirilmesi gerekmektedir.

**Baz Ücret:** Ücret ve ödüllendirmenin farklı bileşenlerinin, temelinde yatan ve her koşulda çalışana ödeneceği taahhüt edilen ücret bileşenidir. Ödenen maaşlar, saat ücreti ve ikramiye gibi ödemeler bu çerçevede değerlendirilebilmektedir.<sup>71</sup>

**Ücretlendirme:** Çalışanların yaptıkları iş ve verdikleri emek karşılığı olarak elde ettikleri ücret ve ödül ile ilgili kararlardır. Alınabilecek kararlarla ilgili birkaç örnek şöyle verilebilir<sup>72</sup>;

- ❖ Sabit bir ücret ve sosyal haklar paketi sunmak ya da ilerleyen bölümlerde değinileceği gibi çeşitli kriterlere göre değişen ücretler ödemek
- ❖ İşin ünvanına dayalı bir ücret ödemek veya bireysel katkısına göre ücret ödemek
- ❖ Çalışanlara kıdemlerine ya da performanslarına göre ücret belirlemek

<sup>70</sup> İsmail Durak Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul: Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası Yayını, , Yayın no:10, 1985, s.19.

<sup>71</sup> Hakan Hızır, “Değişken Ücret Yaklaşımları”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3695>, 2004.

<sup>72</sup> Barutçugil, A.g.e., s.62.

- ❖ Ücret ödül kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünden belirlenmiş yöneticilere veya iş takımlarına ücret kararları verme yetkisini bırakmak

**Ücretlendirme Sistemleri:** Ücretin hesaplanmasına ve ödenme tarzına ücret sistemi denilmektedir. İlerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak değinilecektir.

**Değişken Ücret:** Ücret bileşenleri arasında değişken ücret önemli ve üstünde durulması gereken bir konudur. Değişken ücret, kalıcı hale gelmeyen ve ödeme tutarı belirli koşulların gerçekleşmesine bağlı olarak dönemden döneme değişiklik gösteren ücret bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Bu bileşenin bir dönem belirli kriterlere bağlı olarak alınması, bir sonraki dönem alınmaması ya da bir dönem düşük diğer dönem daha yüksek tutarda alınması mümkün olabilmektedir. Türkiye’de daha çok "prim" adıyla kullanılan bu ücret bileşeninin en büyük özelliği; her değerlendirme döneminde yeniden hak edilmek durumunda olunması olarak tanımlanabilir.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Hakan Hızır, A.g.e.

## II. BÖLÜM: ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ

### 1. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ KAVRAMI, AMACI VE KONUSU

#### 1.1. Ücretlendirme Sistemi Kavramı

Öncelikle ne zaman ve hangi nedenlerle bir ücretlendirme sistemine ihtiyaç duyulabileceğini daha net bir şekilde ifade etmek için, ücretlendirme sistemi denilirken ne kastedildiğini açıklığa kavuşturmak faydalı olacaktır.

Ücretlendirme sistemi, ücretlendirmeye ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç, tanımlı kurallar ve araçlar doğrultusunda bir bütün olarak işletilmesini sağlayan sistemi ifade etmektedir.<sup>74</sup> Bir işyerinde ya da işletmede çalışanlara ödenecek ücretin belirlenmesi, hem işletme yöneticileri hem de çalışanlar açısından yaşamsal önemdeki konuların başında gelmektedir. Yani, işletme içinde tam ve etkin olarak kurulmuş bir ücretlendirme sistemi için öncelikle belirli prensiplere ve net olarak tanımlanmış kurallara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sistemin oluşturulması aşamasında yaşanan bütün sıkıntı ve zorlukların başında, tanım ve kuralların net bir şekilde oturtulamaması veya kişiye özgü bazı istisnaların getirilmesi gelmektedir.

İsmet Barutçugil' e göre de ücretlendirme sistemi, çalışanların verdikleri emek ve iş karşılığı elde ettikleri ücret ve ödüllerle ilgili tüm kararların alınmasını sağlayan bir yol göstericidir.<sup>75</sup>

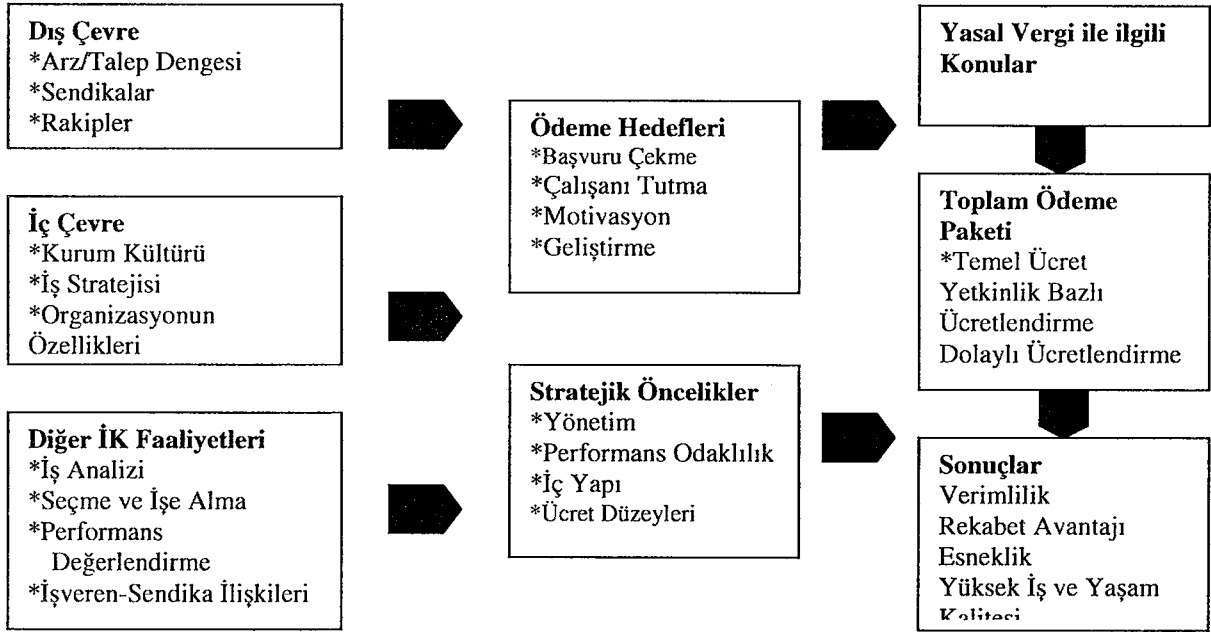
İşletmelerin ücretlendirme sistemleri; içinde bulunulan piyasa koşullarına, rekabete, işin niteliğine, işi yapan personelin yetkinlik kriterleri ve sorumluluk alanlarına göre farklılık göstermektedir. Şekil – 2'de kuruluşların ücretlendirme sistemlerini etkileyen iç ve dış çevre, ödeme hedefleri, stratejik hedefler, ödeme biçimleri ve sonuçların yer aldığı bir model görülmektedir.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Gazze, A.g.m.

<sup>75</sup> Barutçugil, A.g.e., s.62.

<sup>76</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.234.



## Şekil – 2: Organizasyonlarda Ücretleme Modeli

Kaynak: Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004, s.235.

### 1.2. Ücretlendirme Sistemlerinin Amacı ve Konusu

Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, yöneticileri ve çalışanları için işe ve ünvana bağlı olarak belirlenmiş ücret ödeme uygulamalarını yeniden gözden geçirmektedir. Bu organizasyonlar, en iyi insanları ellerinde tutmayı, onları kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde iş tatminini ve performansını birlikte arttırmayı sağlayacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmayı ve kullanmayı istemektedirler.<sup>77</sup>

Çalışanların çalıştıkları pozisyondaki sorumluluklarını yerine getirmelerine karşılık olarak aldıkları her türlü ödeme, daha önce de bahsedildiği gibi çalışanlar açısından iş tatmini ve motivasyon anlamında, işletmeler için ise organizasyonel performans anlamında son derece önemlidir. Bu nedenle organizasyonda görevli yöneticiler ki özellikle kendi konuları olduğu için İnsan Kaynakları yöneticileri, işletme bünyesinde çalışanlar tarafından benimsenmiş ve etkinliğine inanılmış bir ücretlendirme-ödüllendirme sistemi kurmak ve ödemeler politikası belirlemek durumundadırlar. Böylece oranizasyonun ve çalışanların parasal amaçlarını birlikte gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu nedenle, yönetici koltuğunda oturan kişilerin

<sup>77</sup> Barutçugil, A.g.e., s.443.

çalışanların beklenti, ihtiyaç ve isteklerine önem veren bir yapıda olmaları gerekmektedir.

Ücretlendirme sisteminin temel amacı, ücretlerin işletme için doğurduğu maliyetlerle işletmenin kâr amacı arasındaki dengeyi kurarken; çalışanların aldıkları ücret açısından tatmin edilerek, verimin elde edilmesini sağlamaktır.

Ücretlendirmenin diğer amaçlarına da kısaca değinmek gerekirse, öncelikle amaç şirketteki iyi çalışanlarının bağlılığını kazanmaktır. Şirket çalışanlarından memnunsam, bunu adil bir ücretlendirme paketi ile çalışana sunacak, çalışanlar da emeklerinin karşılığını aldıklarına inandıkları için hem maddi hem de manevi anlamda tatmin olacaklardır. Bunun sonucunda da çalışanların performanslarında yükselme olacağı için, iş verimliliği artacaktır. İşletme ile çalışan arasındaki ilişkinin yaşayan iki canlı arasındaki ilişkiden örneğin, iki dost arasındaki ilişkiden hiçbir farkı yoktur. Karşılıklı olarak memnun kaldıkları oranda keyifli ve sağlam bir ilişkileri olacaktır, aksi takdirde gerek ikisinden birinin memnuniyetsizliği, gerekse ikisinin birden memnuniyetsizliği durumunda ilişkileri noktalanacaktır.

Adil bir ücretlendirme sistemi ile organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması daha sağlam ve hızlı adımlarla gerçekleşecektir. Nedeni ise, hedeflere ulaşmada sadece üst yönetimin karar almasının asla yeterli olmamasıdır. Önemli olan alınan kararların uygulama noktasıdır, ki bu noktada da çalışanların tam desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışan şirketine inanır ve güvenirse, yüksek motivasyonlu ve tam bağlılıkla çalışacaktır. Ayrıca yukarıda belirtilen cümlelerin içerisinde, çalışanları arzulanan performans seviyesine yükselmeleri için teşvik etme, üst düzey performansı ve çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerini ödüllendirme ifadeleri de yer almaktadır.

Çalışanların bir diğer boyutu da potansiyel çalışanlardır, yani açılan bir pozisyon için iş başvurusu yapan adaylardır. Şirket olarak ne kadar oturmuş, adil ve piyasa koşullarında tatminkar bir ücretlendirme paketi sunulursa, şirket o denli cazip hale gelecek ve işe başvuran adayların kalitesi de aynı paralellikte yükselecektir. Böylece

pozisyonu, şirket kriterlerine uygun, kalitesi beklenen düzeyde adayla ya da adaylarla doldurma şansı artacaktır.<sup>78</sup>

Ayrıca ücretlendirmenin kanuni açıdan yasal bir yükümlülük olduğu konusunda da atlamamak gerekmektedir. Şirketler çalışanlarına emeklerinin karşılığı olan ücretlendirmeyi yaptıkları zaman, aynı zamanda ödeme konusunda yasal yükümlülüklerini de yerine getirmiş olmaktadır.<sup>79</sup>

Başarılı ve dengeli bir ücretlendirme sisteminden söz edebilmek için, işletmenin diğer işletmelere oranla yerine ve ekonomik gücüne göre, oranlı bir ücretlendirme seviyesini tutturması; aynı işletmedeki karşılaştırılabilir nitelikteki görevler arasında ücret tutarlılığını sağlaması; bireysel beceri ve yetkinliklerin göz ardı edilmemesi; işgücü piyasasındaki değişime uyum sağlayabilen ücret ayarlamalarını mümkün kılması; sistemin yürütüm ve denetiminden sorumlu olanlar tarafından çok iyi kavranmış olması ve ücret sisteminin çıkabilecek problemlerin çözümü için nesnel ve rasyonel yöntemleri de içermesi gerekmektedir.

## **2. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLAR VE İŞLETMELER AÇISINDAN YARARLARI**

İşletmelerde benimsenen ücret yönetimi stratejilerinin etkin olabilmesi için öncelikle, duyarlı bir ödeme programının ve politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Bunun en önemli nedeni ise, hem çalışanlar hem de işletmeler için çeşitli yararlarının bulunmasıdır.

### **2.1. Çalışanlar Açısından Yararları**

Etkin bir ücretlendirme sisteminin çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır. Bunlar<sup>80</sup>;

- ✓ İş süreçleri ayrıntılı olarak oluşturulur. Yani roller ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.
- ✓ Kariyer planlama dahilinde kariyer basamakları ve bu basamakların oluşturduğu kariyer yolları uygun bir biçimde oluşturulur.

<sup>78</sup> Eugene McKenna, Nic Beech, **Human Resources Management: A Concise Analysis**, Essex: Dorset Press, 2002, s.189.

<sup>79</sup> İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235>, 2001.

<sup>80</sup> Zabal, A.g.m., s.241.

✓ Çalışanlar, işlerinin gereklerine göre ödemede bulunmaktadırlar. Örneğin, yüksek beceri gerektiren işler, düşük beceri gerektiren işlere göre ya da yüksek sorumluluk ve insiyatif almayı gerektiren bir iş, daha rutin faaliyetlerden oluşan ve fazla sorumluluk altına girmeyi gerektirmeyen bir işe göre kuşkusuz daha fazla kazanmayı hak etmektedir. Böylece haksızlıklar ortadan kaldırılmış olur. Adaletli ücretlendirme amacına ulaşılması ise, bu konunun bir takım rasyonel ve objektif kriterlere dayanılarak değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır. İş değerlendirme tekniği, ücret sisteminin dayanak noktası olabilecek niteliklere sahip bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>81</sup>

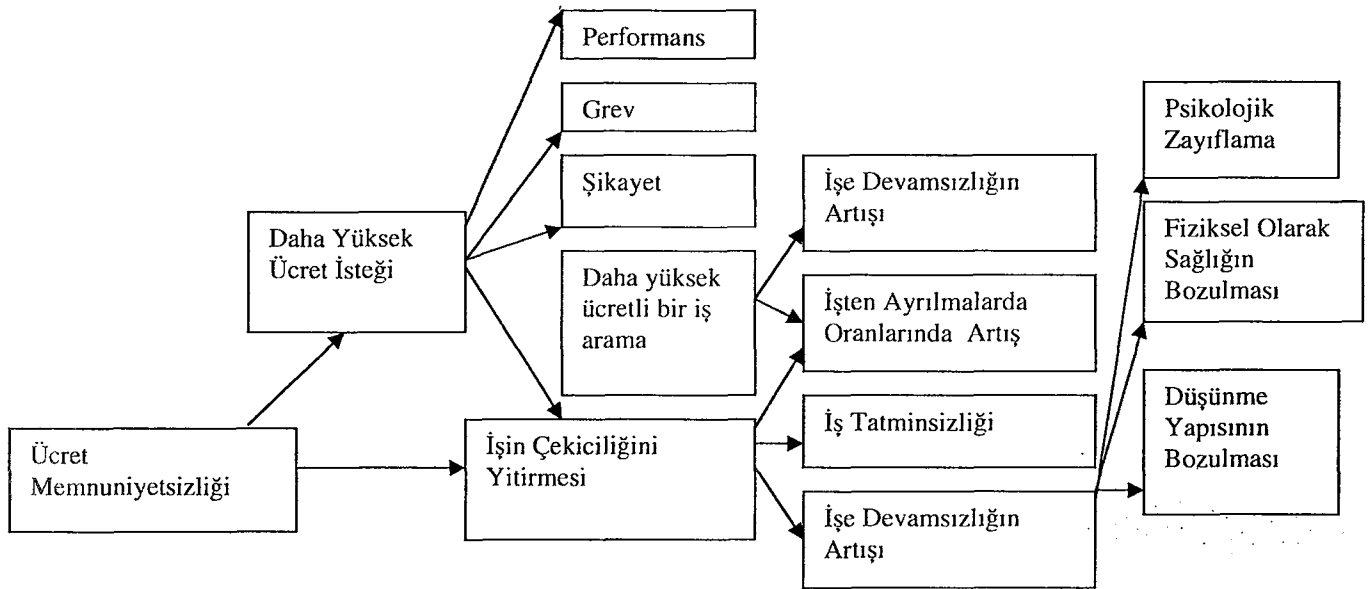
✓ Ücret aralıklarının (bantlarının) belirlenmesi aşamasında, karşılaşılabilecek öznel davranma olasılığı büyük ölçüde en aza indirilmektedir.

✓ Çalışanların morali ve motivasyonu yükselir. Bunun en önemli nedeni de, ücretlendirme sisteminin açıklanabilir olmasıdır. Ayrıca, çalışanlar aldıkları ücretin düzeyi hakkında fikir sahibi olurken, işletme içinde kendi yaptıkları işe benzer işler yapan kimselerin aldıkları ücretlerle karşılaştırma yapmaktadırlar. Çalışanların ücret konusunda, işletme yönetimince adaletli davranıldığına inanmaları hem kendileri, hem de işletme açısından önem arz etmektedir. Aksi takdirde iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü meydana gelecektir.

Çalışanların sadece ücretlerin tutarlarıyla ilgilendikleri konusundaki işveren iddialarına karşılık; yaygın olan kanı, finansal ödemeler yanında diğer konuların da önemli olduğunu göstermektedir. Ancak, eğer ücretler ve yan menfaatler yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelmektedir. Eğer ücretler ve yan menfaatler yetersiz ise çalışanlar için önem sıralamasında ilk sırayı alacaklardır. Bu nedenlerle uygun bir ücretlendirme politikası ile tutarlı dahili ücret ve yan menfaatler ilişkileri işletmelerde büyük önem taşımaktadır. Ücret memnuniyetsizliğinin sonuçlarına Şekil - 3' de ayrıntılı olarak değinilmiştir.

---

<sup>81</sup> Ahmet Sevimli, "İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi", [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=79](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79).



**Şekil 3: Ücret Memnuniyetsizliği Modeli**

Kaynak: Kalburgi M.Srinivas, **Human Resources Management Contemporary Perspectives in Canada**, McGraw Hill Ryerson Limited, 1984, s.337.

## 2.2. İşletmeler Açısından Yararları

Ücretlendirme sistemlerinin işletmeler yani işverenler açısından da geçerli olan faydalarına gelince;<sup>82</sup>

✓ İşletmeler için hesaplanması zor ve önemli bir maliyet cinsi olan işgücü maliyetleri sistemli olarak planlanabilir ve denetim altında tutulabilir.<sup>83</sup>

✓ Sendika ile ilişkilerde işveren, ücret programının esasını sendika üyeleri ile paylaşabilir; çünkü ücretlendirme sistemi iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır.

✓ Ücret programı, ücret adaletsizliği üzerindeki uyuşmazlıkları azaltmaktadır.

✓ Ücret programı, çalışanların motivasyonunu güçlendirmektedir. Nedeni ise yeterli ve uygun bir biçimde yürütülen ücret programının çalışanların isteklerine ve ihtiyaçlarına göre inşa edilmiş olmasıdır.

✓ Ücret programı, tanımlanmış bütün işler için denk gelen uygun ve yeterli ücreti ödeyerek nitelikli işgücünü işletmeye çekmede yardımcı olmaktadır.

<sup>82</sup> Barutçugil, A.g.e., s.445

<sup>83</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.235.

### 3. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ADIMLARI VE SİSTEMLERDE ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

#### 3.1. Ücretlendirme Sistemlerinin Adımları

Ücretlendirme sisteminin gelişmiş ilke ve tekniklerini uygulayan şirketlerde ücrete ilişkin kararlar alınırken gerçekleşmesi gereken aşamalar 3 madde halinde düşünülebilir. Bunlar;<sup>84</sup>

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 belirlenmesidir.

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. Bu konuya ayrıntılı olarak ileriki bölümlerde değinilecektir.

Ayrıca, ücretlendirme sistemlerinin belirlenmesinde öncelikle tam mutabakatla oluşturulmuş, bağlantıların net olarak çizildiği organizasyon şemaları önem taşımaktadır.

Ücretlendirme sisteminin yeniden yapılandırma sürecinde olan ya da gerekli görülen belirli revizyonların belirlendiği işletmelerde genellikle karşılaşılan en önemli sorunların başında ücretlendirme sisteminin oluşturulması aşamasında metodolojisinin tam olarak belirginleştirilememesi, önemli adımların gözardı edilmesi veya gereken titizlikle üzerlerinde çalışılmaması gelmektedir.

<sup>84</sup> insankaynaklari.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=226>, 2001.

Ücretlendirme planının hazırlanması ve uygulanması dikkatle ve ayrıntılı düşünülerek alınmış kararlara dayandırılmalıdır. Diğer bir ifadeyle, öncelikle ücret sistemlerinin meydana getirildiği kriterler ve bu kriterlerin nasıl oluşturulacağı belirlenmelidir. Bu temel kararlar; organizasyonun yapısı, stratejisi, içinde yer aldığı sektör, pazar ve rekabet koşulları ve çalışanların nitelikleri gözönünde bulundurularak verilmelidir. Önemle üzerinde durulmalı ve bilinmelidir ki organizasyonlar, net çizilmiş kararlara ve doğru kriterlere dayandırılmayan ücret sistemleri ile sorun yaşayacaklar ve büyük ihtimalle tepki göreceklerdir.

Ücret sistemlerinin belirlenmesinde ayrı ayrı ve artıları / eksileri üzerinde planlı programlı düşünülerek seçilmesi gereken, söz konusu olabilecek seçeneklerin başlıcaları şunlardır<sup>85</sup>;

→ *İç ve/veya dış eşitlik*: Ücretin organizasyon içinde ve/veya dışında eşit algılanmasının gerektiği ya da gerekmediği konusunda bir karar verilmelidir.

→ *Sabit veya değişken ücret*: Ücretin performans veya karlılık gibi kriterlere göre değişken olmasına ya da her çalışan için sabit olmasına veya bunların bir karmasına karar verilmesi gerekmektedir.

→ *Performansa ya da üyeliğe göre ödeme*: Ücretin belirlenmesinde bireysel ya da ekip olarak sağlanan performansın mı yoksa organizasyon üyesi olmanın mı daha önemli bir kriter olduğuna karar verilmelidir.

→ *İşe ya da çalışana göre ödeme*: Çalışanlara verilen ücretin işin niteliklerine göre mi yoksa çalışanın katkı düzeyine göre mi belirlenmesi konusunda karar verilmelidir.

→ *Eşitlik ya da seçicilik*: Ücret sisteminin tüm organizasyonda aynı planla yürütülmesi ya da olası farklı gruplar için farklı planların oluşturulması kararlaştırılmalıdır.

→ *Pazarın altında ya da üzerinde ücretlendirme*: Çalışanların emek piyasasının altında, aynı düzeyde ya da piyasanın üzerinde ücretlendirilmesi konusunda bir karar verilmelidir.

→ *Parasal ya da parasal olmayan ödüller*: Çalışanlarının motivasyonunun parasal ya da parasal olmayan ücret ve ödüllerle sağlanması konusunda bir seçim yapılmalıdır.

---

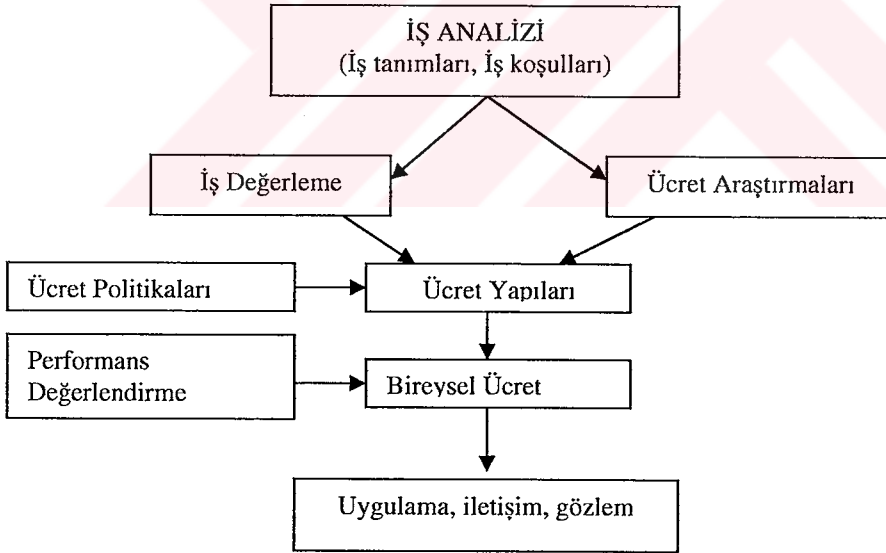
<sup>85</sup> Barutçugil, A.g.e., s.447.

→ *Açık ya da gizli ödeme:* Ücretlerin ve ücret kararlarının açık olması ya da olmaması önceden kararlaştırılmalıdır.

→ *Merkezcil ya da merkezcil olmayan ödeme kararları:* Ödeme kararlarının merkezde toplanmasına ya da bölge veya birim yöneticilerine delege edilmesine karar verilmelidir.

Önceki konu başlıklarında da değinildiği gibi ücret, personelin çalışması sonucunda belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerdir. Ücretleme ise, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacı ile personelin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.<sup>86</sup>

Ücret sisteminin iş tanımlarının ve koşullarının uygunluğunun doğru olarak belirlenmesi ile başladığı daha önce de belirtilmişti. Belirlenen tanımlar, Şekil 4’de de ayrıntılı olarak gösterildiği üzere, iş değerlendirme ve ücret araştırmalarına yönlendirilerek ücret derecelerinin ve en yüksek ücret yapılarının geliştirilmesinden sonra performans ölçütleri de dikkate alınarak ve dikkatle gözden geçirilerek uygulanmaktadır.<sup>87</sup>



**Şekil - 4: Ücretlendirme Süreci**

Kaynak: Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004, s.237.

<sup>86</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=255>, 2001.

<sup>87</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.237.

Süreç, iş analizinden başlayarak iş değerlemesi, piyasa verilerinin elde edilmesi ve ücret bantlarının oluşturulması şeklinde irdelediğimiz süreç ücret sisteminin kurallarının belirlenerek çalışanların bu bantlara yerleştirilmesine kadar devam etmektedir.<sup>88</sup>

Ücretlendirme sisteminin oluşturulma metodolojisi 7 ana adımdan oluşmaktadır. Ve uygulamada en sık atlanan veya üstünkörü geçilen adımların birinci, altıncı ve yedinci adımlar olduğu görülmektedir. Şimdi madde madde olarak aşağıda değinilen adımlar, ileride detaylı olarak anlatılacaktır.<sup>89</sup>

- 1) Ücretlendirme politikasının şirket kültürüne uygun olarak belirlenmesi
- 2) Sisteme dahil edilecek işlerin tanımlanması (iş / rol tanımları)
- 3) İş değerlendirmenin gerçekleştirilmesi
- 4) Piyasa ücret verilerinin temin edilmesi
- 5) Ücret yapısının oluşturulması
- 6) Çalışanların bilgilendirilmesi
- 7) Sistemin doğru bir şekilde işletimi

### **3.1.1. Ücretlendirme Politikasının Belirlenmesi**

Ücretlendirme politikası, şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları politikası doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin yol haritasıdır.<sup>90</sup>

Bir organizasyonda çalışanların istekleri ve beklentileri de gözönüne alınarak oluşturulacak politika ve prosedürler iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

∅ Üst yönetim tarafından yaratılan, yazılan ve çoğu kez çalışanın iş sözleşmesinin bir parçasını oluşturan politikalar,

∅ Kurum içinde gelenekle ve uygulamalarla yaratılan ve büyük olasılıkla hiçbir yerde yazılı olmayan politikalar.

---

<sup>88</sup> Vardar, A.g.m.

<sup>89</sup> Gazze, A.g.m.

<sup>90</sup> Craig N.Clive, "Variable Pay Plans", <http://www.vault.com>, 07.01.2002.

İlgili politikanın eksiksiz ve net olarak belirlenebilmesi aşamasında işletme ve özellikle üst yönetim şirket kültürüne uygun ücretlendirme mantığını oluşturmak amacıyla mevcut sistem varsa onun eksikliklerini sorgulama yöntemini tercih edebilirler. Eğer sistem sıfırdan kurulacak ise şirket stratejilerine uygun en doğru sistemin oluşturulması önce ihtiyaçların ve beklentilerin tam olarak ortaya çıkarılması ve analiz edilmesiyle mümkün olacaktır.

Her iki durumda da prensiplerin belirlenmesi gereken temel konular şöyle sıralanabilir<sup>91</sup>;

❖ Şirket ücretlendirme sistemini yapılandırarak neleri elde etmeyi amaçlamaktadır? Bunlar şirket stratejilerine ne şekilde hizmet etmektedir?

❖ Ücret çalışanlar açısından hangi amaca hizmet edecektir? (elde tutma, şirkete çekme, motivasyonu kuvvetlendirme vb.)

❖ Ücret eğrisinin piyasaya göre konumunun (piyasa ortalamasında, piyasa ortalamasının altında veya piyasa ortalamasının üzerinde) nasıl olması hedeflenmektedir? Belirlenen konumdan farklı değerlendirilebilecek pozisyonlar var mıdır, varsa bunların nedenleri ve niçinleri nelerdir ve gerekli olabilecek açıklamalar nasıl yapılmalıdır?

❖ Ücret paketi içinde, ücretin diğer bileşenlere (değişken ücret, ek kazançlar gibi) göre payı ne olacaktır?

❖ “İç dengeleri gözetme” ve “dış piyasada rekabet edebilir olma” kriterlerinden hangisi şirket stratejilerinin içinde daha ağırlıklı olarak yer alacaktır?

❖ Geleneksel çok kademeli, dar ücret bantlarından oluşan bir ücretlendirme yapısı mı yoksa geniş bantların yer aldığı geleneksel uygulamaya göre çok daha esnek bir yapı mı hem şirket stratejilerine, hem de çalışanların beklentilerine paralel olarak tercih edilmektedir?

Yukarıda verilebilecek cevaplar şirketin belirlenmiş olan organizasyon yapısıyla, şirketin piyasadaki konumlandırılmasıyla, çalışanlarını elden kaçırmamak amacı ile rakiplerinin taşıdıkları özelliklerle, şirketin büyüklüğüyle ve bunlar gibi daha birçok kritere bağlıdır.

---

<sup>91</sup> Gazze, A.g.m.

Örneğin, büyümekte olan ve nitelikli personeli şirkete çekmeye çalışan bir şirket için dış piyasada rekabet edebilir özellikte bir sistem kuşkusuz çok daha ön plana çıkacak, piyasa ücret araştırmaları veya belirlenen ücretin piyasa göre mevcut konumu mutlaka ağırlık kazanacaktır. Oysa, belirli bir olgunluk seviyesine gelen ve işgücü piyasasında her ne olursa olsun rağbet gören bir şirket, yetenekli personeli şirkete çekmek yerine mevcut yeteneklerini elde tutmaya odaklanacak ve belki de ücretten ziyade uzun vadeli ek kazançları (emeklilik planları, hisse senedi dağıtma programları gibi) ön plana çıkaracaktır. Benzer şekilde, ünvan yapısının ve hiyerarşik kademelerin belirgin, sayıca fazla ve kariyer yollarının tanımlı olduğu şirketlerde çok kademeli, dar bantlardan oluşturulmuş bir yapı tercih edilirken, proje bazlı, takım halinde çalışan, yatay organizasyonlarda geniş bant uygulamaları daha esnek özellik taşımalarından ötürü ön plana çıkacaktır.<sup>92</sup>

Metodolojinin ilk adımı olan ücretlendirme politikasının belirlenmesi aşaması tıpkı yeni inşa edilen bir binanın temeli gibi, en önemli ve en ihmal edilmemesi gereken noktadır. Oysa özellikle üst yönetim tarafından genellikle teorik bulunduğu ve oluşturulmasının eyleme geçişi ertelemediği düşünülerek atlanılması sıklıkla uygulamada karşılaşılan bir durumdur.

Ücretlendirme politikası belirlenirken öncelikle detaylı bir veri toplama çalışması gerçekleştirilmelidir. Veri toplama çalışmasının en önemli ayağını üst ve orta yönetimin ve çalışanlardan mevcut sistemle ilgili rahatsızlıklarını, yeni kurulacak olan sistemle ilgili beklentilerini ve olmazsa olmazlarını dile getirmek oluşturmaktadır. Ayrıca unutulmaması gereken çok önemli bir nokta da, ücretlendirme politikasının belirlenmesini hızlandıran ve konu üzerine konsantrasyonu arttıran en önemli aşamanın veri toplama aşaması olduğudur.

Ücretlendirme politikaları oluşturulurken, bu uygulamaların şirketlerin karakteristik özellikleri ve şirket kültürleri gözönüne alınarak oluşturulması nedeniyle, sistemini başarıyla kurmuş bir işletmeden ancak ve ancak fikir alınabilir. Onun dışında onların sistemleri başarılı oldu diye, taklitçiliğe kaçmak, kopyacılığa yeltenmek, üzerine oturması mümkün olmayan bir elbiseyi sadece başkasının üzerinde çok güzel durduğu için terziye provasız diktirmeye benzemektedir. Önemli olan işletmelerin yapısal

---

<sup>92</sup> Gazze, A.g.m.

özelliklerine uygun bir sistem geliştirmektir, aksi halde etkin ve verimli sonuçlar almak asla mümkün olmayacaktır.

İşletmelerin ücretlendirme konusunda benimseyecekleri politikalarda bir çok unsur etkin rol oynamaktadır. Ücret, işletme açısından, bir maliyet faktörü olmakla birlikte; aynı zamanda çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve dolayısıyla verimliliğini belirleyen bir unsur olarak oldukça büyük bir rol oynamaktadır.

Yukarıda da ayrıntılı olarak belirtilen faktörlerden de anlaşıldığı üzere, hem şirketlerin çıkarlarının korunması, hem de çalışanların tatmin edilmesine yönelik; nesnel bir ücret sistemine, piyasa şartlarında çalışan tüm şirketlerin ihtiyacı olduğudur. Başka bir anlatımla ücret sistemi, işletmenin çıkarları korunurken, çalışanlara yaptıkları işe uygun, tatmin edici ücretin verilmesini sağlamaya yönelik, uygulamaya dönük bir program olarak tanımlanabilecektir.

Ayrıca unutulmamalıdır ki, ücretlendirme stratejilerinin belirlenmesi ve programların tasarlanması İnsan Kaynakları yönetiminin organizasyonel etkinliğe katkı sağlayabileceği oldukça önemli bir boyuttur.<sup>93</sup>

### ***3.1.2. Ücretlendirme Sistemine Dahil Edilecek İşlerin Tanımlanması***

Daha önce de değinildiği gibi bazı kaynaklarda iş tanımı gerçekleştirilmeden önce yapılması gereken çalışma olarak iş analizi kavramına yer verilmiştir. Farklı bakış açılarından elde edilen bilgiler aşağıda paylaşılmıştır.

İş analizi, iş değerlendirilmesiyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların sonucunda ortaya çıkan iş değeri belirlenmektedir.<sup>94</sup>

Diğer bir bakış açısına göre ise; iş analizi her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve şartları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işidir. İş tanımı ise, yapılacak iş ve görevin içerik ve kapsamının, bu kapsamda yer alan işlemlerin, temel özelliklerinin, sorumluluklarının ve çalışma şartlarının açıklanması ve yazıya dökülmesidir.<sup>95</sup>

<sup>93</sup> Barutçugil, A.g.e., s.71.

<sup>94</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi".

<sup>95</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi".

Barutçugil'e göre ise; iş analizi, işi oluşturan unsurların çözümlenmesi yoluyla işin etkin yapılmasında belirleyici olan faktörlerin ortaya konulması olarak tanımlanmıştır. Diğer bir açıklamaya göre ise, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılmasını etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesidir. Yani daha da basit ve anlaşılması kolay tanımıyla, işin içeriğinin ayrıntılı olarak ortaya konulmasıdır. İş analizi, her bir özgün iş için; neyin yapılacağına (fiziksel ve zihinsel çaba), nasıl yapılacağına (araçlar, ekipman, yöntemler, kararlar, hesaplamalar vb.) ve niçin yapılacağına (işin genel amacı ve görevlerin niçin birbiriyle bağlantılı olduğu) ilişkin bilgilerin sistematik olarak derlenmesidir. Her iş için yapılacak analizler, işlerin birbirine karışmasını ve dolayısıyla çalışanların görev ve sorumluluklar nedeniyle çatışmasını önleyecektir. İş analizi ile işin ne olduğu, ne gibi eylemler gerektirdiği ortaya konulduğu için iş ile çalışan arasındaki uyumu sağlayacak bilgiler de elde edilmiş olmaktadır. Bu nedenle, iş analizleri iş / görev tanımlarına temel oluşturmaktadırlar ve göreve en uygun kişilerin seçilmesini veya yetiştirilmesini sağlamaktadırlar.<sup>96</sup>

Başka bir kaynakta ise, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir. Böylece işi oluşturan faaliyetler, görevler, yetki ve sorumluluklar ve gereken ustalık belirlenmiş olur. İş analizleri, işin nasıl yerine getirileceğini, yetki ve sorumluluk alanlarını, çalışma koşullarını çalışanlara göstermesi bakımından önemli bir yazılı belge niteliği taşımaktadır.<sup>97</sup>

Ergin' e göre iş analizi, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerdir. Yani iş analizi, bir işte nelerin yapıldığını belirleme ve saptama işidir. Yerine getirilen görevleri, bunları yapabilmek için sahip olunması gereken bilgi ve becerileri ve de işin yapıldığı koşulları kapsamaktadır. Örneğin, bir muhasebeci, bir bilgisayar mühendisi ve bir bankacı işlerini bilgisayara başında yaparlar. Onların yaptıkları işleri birbirinden ayıran nedir sorusunun cevabı iş analizinde gizlidir. İş analizi iş tanımlarının yapılabilmesinin ön şartıdır. Ancak iş analizi yapıldıktan sonra bir şirkette yapılan işler birbiriyle kıyaslanabilir. Bir iş analizi ister klasik, isterse günümüz teknolojisini de içine

---

<sup>96</sup> Barutçugil, A.g.e., s.249.

<sup>97</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.101.

alan çağdaş yöntemlerle yapılsın, sonuçta iş analizi kavramından üç nokta ortaya çıkmaktadır. Bunlar iş tanımları, işin gerektirdiği özellikler, iş değerlendirmesidir.<sup>98</sup>

Ücret politikalarının şirket kültürüne uygun olarak belirlenmesi sürecinden ve sağlıklı gerçekleştirilmiş iş analizi çalışmasından sonra, sisteme dahil edilecek olan işlerin eksiksiz ve net olarak tanımlanması süreci başlamaktadır. Bu süreçte ilk adım şirkette belirli bir standartizasyon sağlanması amacıyla iş tanımları formlarının şirket genelinde kabul edilmiş bir formatta hazırlanmasıdır.

Barutçugil'e göre iş tanımları öncesinde başarılı bir şekilde tamamlanmış iş analizi çalışması ile, sağlıklı bir şekilde oluşturulabilir. İş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanan iş/görev tanımları, görevi yerine getiren insanın işe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklarını belirtir. İş tanımları çalışanın işini etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için bireysel olarak bilmesi gereken bilgileri kapsar. Doğru hazırlanmış bir iş tanımları; görevin konusunu, amacını, kısa bir özetini, gerektirdiği davranış ve çabaları, öngördüğü yetki ve sorumlulukları, ücret ve yükselme anlamında sağladığı olanakları, başarı standartlarını, gerektirdiği kişisel nitelikleri, çalışma ortamının özelliklerini ve organizasyonel ilişkilerini içermelidir<sup>99</sup>.

Bir başka görüşe göre ise, iş tanımları; işi yapan kişinin neler yaptığının, nasıl ve niye yaptığının ve de hangi koşullarda yaptığının yazılı belgesidir. Amaç, işin kapsamını, çevresini ve koşullarını tam olarak resmetmesidir. Özellikle aday toplama, doğru kişiyi seçme ya da performans değerlendirme gibi işler yapılırken iş tanımları önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Özetle iş tanımları, yapılacak işin fiziki ve çevresel yönlerinin üzerinde dururken, iş özellikleri işin yapılması için gerekli olan insan özelliklerini içermektedir.<sup>100</sup>

Formların hazırlanmasının ardından İnsan Kaynakları Bölümü'nün koordinasyonu ile formlar şirketteki tüm birimler ile herhangi bir ayırım yapılmadan paylaşılır ve geri dönüşler hem çalışanın, hem de birim yöneticilerinin ıslak imzaladıkları ve üzerinde tam mutabakat sağladıkları formları İnsan Kaynakları Bölümü'ne ulaştırmaları şeklinde olmalıdır. Böylece, iş tanımları formlarının hazırlanma

---

<sup>98</sup> Ergin, A.g.e., s.37.

<sup>99</sup> Barutçugil, A.g.e., s.250.

<sup>100</sup> Ergin, A.g.e., s.40.

süreci son bulmuş ve ücretlendirme sistemine dahil edilecek işlerin ve rollerin tanımlanma aşaması tamamlanmış olmaktadır.

### 3.1.3. İş Değerlendirilmesinin (İş Değerlemenin) Gerçekleştirilmesi

Şirketler ücret sistemi ile birlikte, hangi pozisyonlardaki çalışanlarına hangi kriterler doğrultusunda ne ücret vereceklerini açık ve net bir şekilde belirlemek durumundadırlar. Ücret, çalışan ve şirketin karşılıklı pazarlık gücü doğrultusunda durumsal olarak belirlenen bir tutar olmaktan çıkmakta, iş dünyasının yeni ihtiyaçları ve rekabetin gereklilikleri doğrultusunda geçmişte sık kullanılan kıdem, ünvan gibi ücretlendirme kriterleri ile de gözden geçirilmektedir. Tüm bunlar iş değerlendirme çalışmasını da içeren bir ücretlendirme sisteminin oluşturulması çalışması dahilinde gerçekleştirilmektedir.<sup>101</sup>

İş değerlendirmesi, işlerin organizasyonun genel hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli iş değerini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel değerlendirmedir. İş değerlemesi, iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş değerlendirmesi sürecinde işveren - sendika ilişkileri, yasal konular, firmanın büyüklüğü ve yapısı, yönetim stili, zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynar. İş değerlendirmesi; yönetim, çalışanlar, uzmanlar ve sendikalar arasında ortak bir çalışmayı ve uzlaşmayı gerektirir.<sup>102</sup>

Diğer bir bakış açısına göre ise; iş değerlemesi, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkları ortaya koyma ve birbirlerine göre nisbi değerlerini sistematik bir şekilde belirleme sürecidir. İş değerlemesi çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, özelliklerine ve büyüklüklerine en uygun düşen yöntemi seçip uygulayabilir.<sup>103</sup>

Başka bir yaklaşıma göre ise, önceleri ücretlendirme çok daha kolay olduğu, örneğin fabrikalarda çalışan işçilerin hepsi standart işler yaptığı ya da en azından öyle algılandığı için herkese aynı ücret ödendiği söylenmektedir. Özellikle sendikal hareket sonrasında, zamanla yapılan işlerde ve çalışanlardan beklentilerde farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Ağır işlerde çalışan işçilerin yaptıkları işlerle ofislerde çalışan memurların işlerine farklı bir gözle bakılmaya başlanmıştır. Artık şirketler her çalışana aynı ücreti

<sup>101</sup> Gazze , A.g.m.

<sup>102</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi".

<sup>103</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi".

ödememektedir. Çalışan sayısındaki artış, üretim süreçlerinin kısılması, makineleşme, çok farklı iş ailelerinin ortaya çıkmasını, dolayısıyla verilen ücretlerin yapılan işin niteliğine göre değişmesini zorunlu kılmıştır. Şirketler hangi işe, neden, ne kadar ücret ödeyeceklerini belirleyebilmek için sistematik yöntemler kullanmaya başlamışlardır. İş değerlendirmesi de şirketlerin hangi işe ne kadar ücret ödeyeceklerini belirlemelerine yardımcı olan sistematik bir metot olarak bu dönemlerde ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise iş değerlendirmesi ücret sistemlerinin temeli olarak tanımlanabilecek bir süreçtir.<sup>104</sup>

Gürüz ve Yaylacı'ya göre ise, çalışanın değil, işin değerlendirilmesi olan iş değerlendirmesi, bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesi ve karşılaştırılmasıdır. Bu anlamda işin göreceli değeri, işin yapılması ile örgütsel amaçlara yapılan katkının ne olduğunu göstermektedir. En fazla katkısı olan işe daha fazla ücret ödenmesi mantığı ile çalışanların kendilerini daha doyumlu hissetmeleri de sağlanmış olmaktadır.<sup>105</sup>

Barutçugil'e göre de bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesi, işlerin birbirleriyle sistematik olarak karşılaştırılmasıdır.<sup>106</sup>

Ergin'e göre ise; iş analizi sayesinde farklı işlerin birbirleriyle kıyaslanmasını sağlamaktadır. Yani bir anlamda, yapılan her işin örgüt için taşıdığı değerin ortaya konulmasıdır.<sup>107</sup>

Dünyada hakim olan ve Türkiye'de benimsenen ücretlendirme sistemlerinin en kilit noktası, ücret yapısının belirlenmesi sürecidir ki bu sürecin önemli bir parçası iş değerlendirme çalışmasıdır. İş değerlendirme çalışması, şirketlerde bulunan değişik işlerin organizasyon içinde birbiriyle kıyaslanarak sıralanmasından ve belirlenmesinden oluşmaktadır. Yapılan bu sıralamalar ve değerlendirilmeler, tamamen şirketin hangi pozisyona ne kadar ücret ödemesi gerektiği ile ilgili bilgilendirme yapmaktadır.

İş değerlendirme çalışmasının nasıl bir ekip tarafından yürütülmesi gerektiği ile ilgili çeşitli iddialar bulunmaktadır. Bir yandan şirket içinden görevlendirilecek belirli uzmanlar ile bu sürecin tamamını paylaşmak, hem objektivitenin kaçırılması hem de tamamen ücretlendirme sistemleri konusunda uzman olamama ihtimallerine karşı önemli noktaların atlanabilmesi tehlikesini ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan şirket

---

<sup>104</sup> Vardar, A.g.m.

<sup>105</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.232.

<sup>106</sup> Barutçugil, A.g.e., s. 252.

<sup>107</sup> Ergin, A.g.e., s.40.

dışından bir danışmanlık firması ya da bir danışman ile çalışmanın tehlikesi ise, o kişi ya da kişilerin işleri ve işleyişi yeterince kavrayamamış olmalarıdır. Böyle bir durum da sonuçların güvenilirliğine hiç kuşkusuz gölge düşürecektir.

Danışmanlık firması ile çalışmak özellikle iki açıdan oldukça önemlidir.

1) Danışmanlık firmalarının sistemlerine uygun olarak iş değerlendirme çalışmalarını başlatmak, firmanın belirli bir standardizasyonu yakalaması açısından oldukça önemlidir. Böylece firma dünyaca kabul görmüş ve dünyanın her yerinde aynı olan bir sistemin parçası haline gelmektedir.

2) Danışmanlık firmaları ile çalışmanın diğer bir avantajı da, rakipleri takip etmenin kolaylaşmasıdır. Nedeni ise; şirketlerin herhangi bir pozisyonda yer alan çalışanlarını, rakipleri olan firmalarda aynı pozisyonda çalışan kişilerle ücret ve yan menfaatler açısından doğru bir şekilde mukayese etme şansına sahip olmalarıdır. Böylece şirketler hem piyasadaki durumlarını net bir şekilde görebilme, hem de çalışanlarını transfer etme riskleri yüksek olan rakiplerine o şansı vermeyecek öngörülere sahip hale geleceklerdir.

Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta; danışmanlık şirketinin seçiminde dünyada ve Türkiye’ de prestijli olan, müşteri portföyü geniş ve firmanın rakiplerini de o müşteri portföyünde konumlandırmayı başarabilecek güçte ve tabii ki güvenilirliği yüksek bir firma olmasının büyük rol oynamasıdır.

Danışmanlık şirketinin yanı sıra, uygulama sürecinin işletiminde seçilen iş değerlendirme yönteminin de dikkate alınması gerektiği ihmal edilmemelidir. Örneğin tamamıyla piyasaya dayalı bir iş değerlendirme yöntemi seçilmişse, tüm çalışanların bu sürece katılması mümkün olmamaktadır. Bu ancak tüm çalışanların katılımıyla değil, piyasa verilerini derleyip sonuçları üst yönetimle paylaşarak kararların alınmasını sağlamakla mümkün olabilir. Çalışanların sürece katıldığı uygulamalarda çalışanların eğitim seviyesine ve sistemin anlaşılabilirliğine dikkat etmek gerekir. Büyük oranda eğitim seviyesi düşük olan çalışanların bulunduğu işyerinde çalışanları sürece katmak sistemin geçerliliği açısından problem olabilir. Bu tür işyerlerinde çalışanları karar verici olarak ya da karara katkı sağlayıcı olarak sürece katmak yerine ortaya çıkan

sonuçlar konusunda bilgilendirmek daha uygun olabilecektir.<sup>108</sup> Aksi halde, zamanlamayla ve içerikle ilgili ciddi sorunlarla karşılaşılması söz konusu olacaktır.

Yöntemin özellikleriyle ilgili bir diğer önemli nokta da, zaman kısıtıdır. Zaman kısıtı yöntemin ve sürecin işleyişinin seçiminde önemli bir kriteri oluşturmaktadır. Bir iş değerlendirmesi çalışması ekibin hızı ve iletişimi bir kenarda düşünülürse, tamamıyla değerlendirilecek pozisyon sayısına, kullanılmasını planlanan iş değerlendirme yöntemine ve karar verilmiş uygulama planına bağlıdır. Tüm çalışanların sürece katıldığı bir uygulamanın zaman çizelgesi ile sadece üst yönetimin ve belirli kriterlere göre seçilmiş temsilcilerin karar verici olarak katılacağı uygulamanın zaman çizelgesi arasında büyük bir fark olacağı muhakkaktır. Bu durum da gözönüne alındığında, planlamasını kısa bir zaman diliminde çalışmak ve hızlı bir şekilde sistemi tamamlayıp, uygulamaya geçmek olarak belirleyen firmaların çalışmaya katılacak olan kitleyi belirli kriterlere göre sınırlaması gerekmektedir.

Yukarıda kısaca bahsedilen durumlar ve benzerleriyle karşı karşıya sıkça kalan şirketlerin, yaygın olarak uygulamada en etkin buldukları çözüm, ücretlendirme sistemleri konusunda uzmanlaşmış bir danışman ile şirketin İnsan Kaynakları Bölümü'nden ücretlendirme konusunda uzman bir çalışanıyla birlikte bir ekip olarak ve yanlarında mutlaka ilgili birim yöneticileriyle bu projeyi ele almalarıdır. Böylece danışmanların şirketin işleyişi ve işlerin özelliklerini tam anlayamama tehlikeleri ile, İnsan Kaynakları'nın sistem kurulumuyla ilgili kritik noktaları atlama tehlikeleri etkili bir şekilde aşılmış olacaktır. Sistemi bir danışman ile birlikte kuruyor olmak, tüm incelikleri öğrenmek için oldukça yararlı bir dönemdir. İlgili birim yöneticilerinin ekibe dahil olması ise, sistemin oluşturulma aşamasından itibaren işin içinde rol sahibi oldukları için benimsemelerini kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır. Böylece, kendilerine bağlı olarak çalışan bireyleri de, sistemi benimsemeleri için pozitif yönde teşvik edeceklerdir. İş değerlendirme aşamasında, en azından üç farklı bakış açısının değerlendirme yapıyor olması, objektivite ve adalet anlamında sisteme büyük katkılar sağlamaktadır. Sistemlerde ancak katılımlı ve adil bir şekilde oluşturulurlarsa, benimsenmeleri ve saygınlıkları sağlanmış olacaktır.

---

<sup>108</sup> Vardar, A.g.m.

Bu durumda aşağıda detaylandırılacak olan iş değerlendirme s¼reci, konuya en etkin olduğuna inanılan y¼ntem olan ¼cretlendirme sistemleri konusunda deneyimi y¼ksek ve işinin ehli bir danışman, İnsan Kaynakları Uzmanı ve bir de ilgili birim y¼neticilerinden oluşan bir ekip oluşturulduğu varsayılarak anlatılacaktır.

Danışmanlık firmasının g¼revlendirdięi danışman ile beraber iş değerlendirme s¼reci başlar ve onu daha ilerki b¼l¼mlerde ayrıntılı olarak bahsedilecek olan iş eşleştirme s¼reci takip eder. Danışmanlık firmalarıyla alışılmama durumunda ise, tahmin edilebileceği gibi, danışmanlık firmalarının d¼nyanın neresinde olursanız olun ortak bir dil sağlama avantajı ortadan kalktığı için, uluslararası bir şirket ise mevcut olabilecek kendilerine ait oluşturulmuş iş tanımlamaları, ya da şirketin kendi içinde lokal olarak oluşturulan iş tanımlamaları ile işlerin kategorizasyonunu sağlamak gerekmektedir. Tabii lokal oluşumlarda işlerin eşleştirilebileceği uygun tanımlar ve basamaklandırmaların kurgulanması oldukça g¼ olduğu için, iş eşleştirmenin de yapılabilmesi zor bir ihtimaldir.

İş değerlendirme s¼recinde bir ¼nceki b¼l¼mde de değinildiği gibi, ilk adım şirket çalışanları tarafından oluşturulmuş, amirleri ve İnsan Kaynakları tarafından onaylanmış iş tanımı formlarının danışman ve uzmanca değerlendirilmeye başlanmasıdır.

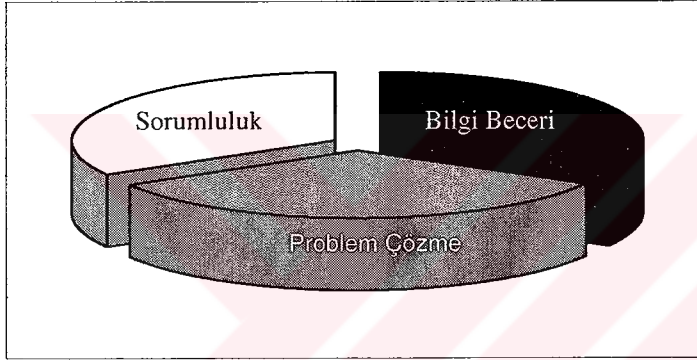
Philip MorrisSa firmasında ¼cretlendirme ve Sosyal Haklar M¼d¼r¼ olarak g¼rev yapan Ceyda Kamhi ¼zyel kendisi ile gerçekleştirilen bir r¼portajda firmalarındaki ¼cretlendirme sisteminin oluşturulması için gerçekleştirilen aşamalardan şu şekilde bahsetmiştir. ‘‘Philip Morris’ in global olan ¼cretlendirme sisteminin amacı, ¼cret konusundaki genel k¼lt¼r¼n¼n ve prensiplerinin şirket içinde uygulanabilmesini sağlamaktır. ¼cretlendirme sistemimiz iş analizleri s¼reci ile başlamaktadır. ¼ncelikle her iş için çalışan ve amiri tarafından yazılan iş tanımları hazırlanmaktadır. Bu iş tanımları y¼netim tarafından değerlendirilmektedir. Ve her işe bir değer verilmektedir. Bu iş nedir? Organizasyonda neler yapar? G¼receli olarak bunları değerlendirip ağırlıklarını veriyoruz ve buna g¼re bir ¼cret skalası oluşturuyoruz. ¼cret skalasını oluştururken hem organizasyondaki işleri, hem de piyasanın istediğimiz ¼cret seviyesini

dikkate alıyoruz. Başarılı bir işleyişi olan, ücretlendirme sistemimizin temelinde bu noktalar var.”<sup>109</sup>

Böylece danışman tarafından iş değerlendirme süreci devreye girmektedir. İş değerlendirme aşamasında Hay Group, Şekil – 5’ de de gösterildiği gibi 3 ana faktörü baz almaktadır.

Bunlar;<sup>110</sup>

- 1) Sorumluluk
- 2) Bilgi – Beceri
- 3) Problem Çözme



**Şekil - 5: Hay İş Değerlendirme Faktörleri**

Kaynak: <http://www.haygroup.com>

Sorumluluk faktörünü değerlendirirken hareket serbestliği, boyut ve etki gibi üç alt madde dikkate alınmaktadır. Sorumluluk faktörü, çalışanların çıktı üzerindeki sorumluluk düzeyidir. Parasal bazdaki ölçümler, boyut alt faktörünü oluşturmaktadır. Hareket serbestliği, çalışanların sorumluluk alanları ve yetkileriyle birebir ilgili bir alt faktördür. Etki ise, iş sonuçlarına çalışanların direkt etkileri anlamına gelmektedir. Çalışanların, bahsedilen bu üç faktörde sahip olduğu puanlar, ana faktörü etkilemektedir.

Bilgi – beceri faktörü de üç alt faktöre ayrılmaktadır. Çalışanların teknik bilgileri, insan ilişkileri ve yönetim alanları iş değerlendirme sürecinde oldukça

<sup>109</sup> Ceyda Kamhi Özyel, “İşteki Başarıya Göre Ücretlendirme”, <http://www.insankaynaklari.com>, 2003.

<sup>110</sup> Craig Skenes, Brian.H.Kleiner, “The Hay System of Compensation”, Management Research News, Volume:26, Number:2/3/4, <http://harvard.edu.tr> 2003, s.110.

önemlidir. Teknik bilgi, insan ilişkileri ve yönetim alanları bilgi beceri faktörünü oluşturmakta ve bu üç faktörün puanlarının yüksek olması, ana faktörün puanlarını da yükseltmektedir.

Üçüncü ve son ana faktör de problem çözmedir. Problem çözme iki alt faktöre ayrılmaktadır. Bunlar yaşanan zor problemlerle ilgili olarak düşünme zorluğu ve tek başına ya da bir ekiple karar verme anlamına gelen düşünme ortamıdır. Diğer iki ana faktörde olduğu gibi, yine bahsedilen iki alt madde ana faktörün puanlanmasında direkt etkilidir.

Her işe, yukarıda sayılan 3 farklı kritere göre yani bilgi birikimi, problem çözme ve sorumluluklara göre ayrı ayrı puanlar verilmektedir. Puanların toplamı, belirli tek bir puanı oluşturmaktadır. En son elde edilen toplam puan, belirli bir referans seviye aralığına denk düşmektedir. Böylece söz konusu rol için elde edilen belirli bir seviye olmaktadır ki böylece tüm işlerin tutarlı ve eşit hiyerarşisinin oluşturulması da sağlanmış ve benzer önem ve boyuttaki işler de kendi aralarında gruplandırılmış olmaktadır. İş için seviye belirleme şirketlerin adil ve rekabetçi bir ücret skalası oluşturulmasına baz teşkil etmekte, büyük kolaylık sağlamakta ve aynı şekilde kariyer gelişiminde de adil ücretin sağlanmasına, ücret aralıklarını belirleyerek yardımcı olmaktadır.

Ücret aralıkları belirlenirken iş değerlendirme sonuçlarına ve çalışanların raporlama ilişkilerine dikkat edilmesi gerekir. Birbiriyle raporlama ilişkisine sahip iki pozisyonun aynı bant içinde bulunmamasına, buna karşılık birbirine çok yakın iş değerlendirme puanına sahip iki pozisyonun aynı bant içinde bulunmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca kariyer yolları da dikkate alınarak aralarında geçiş olan pozisyonların geçişin yatay veya yükselme şeklinde olmasına göre farklı bantlarda ya da aynı bant içinde bulunması gerekmektedir. Ücret bantlarının oluşturulmasında yukarıda sözü edilen kısıtların yanısıra farklı geçişme oranı, genişlik, ilerleme oranı gibi matematiksel parametreler de dikkate alınmaktadır.<sup>111</sup>

### 3.1.3.1. İş Değerlendirmesinin Amaçları ve Yararları

İş değerlendirme çalışması oldukça önemli ve dikkat gerektiren bir süreçtir. Bu süreç başlamadan önce ve devam ettiği zaman içinde amaçları ve yararlarının gerek

<sup>111</sup> Vardar, A.g.m.

çalışanlar ve gerekse yöneticiler tarafından benimsenmesi ve tam olarak anlaşılması gerekmektedir. İş değerlendirmesi çalışmalarının amaçları ve yararları şöyle sıralanabilir<sup>112</sup>;

❖ İş değerlendirmesi dengeli ve adaletli ücret sisteminin kurulmasına temel oluşturmaktadır.

❖ İş değerlendirilmesi çalışması, organizasyonda bir maaş ve ücret hiyerarşisinin oluşturulmasını ve çalışana organizasyonel performansa yaptığı katkı düzeyine uygun bir ödeme yapılmasının adaletli olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

❖ İş değerlendirmesi ücret belirlemede nesnellik ve tutarlılık sağlamaktadır.

❖ İş değerlendirmesi çalışanların şirket stratejilerine paralel olarak güdülenmesini sağlamakta ve verimliliğini arttırmaktadır.

❖ İş değerlendirmesi, yönetim – işçi sendikası ilişkilerini geliştirmektedir.

❖ İş değerlendirmesi, en önemli gider olan personel giderlerinin planlanmasını ve denetimini kolaylaştırmakta ve olanaklı kılmaktadır.

❖ İş değerlendirmesi, çalışanların hangi işlere daha fazla ücret geliri kazandıracağını görmesini ve yükselme için kendini geliştirmesini ve güdülenmesini sağlamaktadır.

❖ İş değerlendirmesi, huzursuzluklara, tatminsizliğe ve verim düşüklüğüne yol açan sağlık koşulları, iş kazaları ve çevresel faktörler gibi nedenleri saptamada ve iyileştirilmesi için gerekli önlemleri belirlemede yardımcı olan verileri sağlamaktadır.

İş değerlendirmesi, çalışanların görevlerinin şirkete kattıkları değerlerin, işlerin içeriğine göre, belirlendiği resmi bir süreçtir diye kısaca tanımlanabileceğine göre, çalışanların görevlerinin şirkete kattıkları değerlerin, işlerin içeriğine göre, belirlendiği resmi bir süreçtir de denilebilir.

Özet olarak ele almak gerekirse, bir işin değeri çalışanın çalıştığı yani emek verdiği zaman dilimi, bilgi, tecrübe ve sahip olduğu özel yetenekler, harcadığı zihinsel ve bedensel güç, sorumlulukların doğurduğu yıpranma ve çalışma ortamı ile doğrudan

---

<sup>112</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.232.

ilgilidir ve çalışan işletmenin sonuçlarına ne kadar katkıda bulunuyorsa, elini ne kadar taşın altına koyuyorsa, o kadar değerli iş yapıyordur şeklinde yorumlanabilir.

İş değerlendirme aşamasında dikkat edilmesi gereken belirli noktalar bulunmaktadır;

- Çalışanı değil, oturduğu masayı yani pozisyonu adil olarak değerlendirmek gerekmektedir.

- Ayrıca değerlendirilen pozisyonda çalışan kişinin performansına göre değil, pozisyonun kapsadığı görev/sorumluluklara ve organizasyon içindeki varoluş sebebine dayanarak iş değerlemesinin yapılması gerekmektedir.

- İş tanımı değil, çalışanın yaptığı işin içeriği önemlidir.

- İşin sonuca olan katkısının ölçümü gerekmektedir.

- Çalışanlardan beklenen performans önemlidir. Çalışanların gösterdikleri ekstra performans değerlendirilmeye girmemekte, beklenen performans sadece değerlendirilmeye alınmaktadır.

- İş değerlendirme, ücret yönetimi değildir.

- İş değerlemesi sürecinde iletişim en önemli unsurdur. Çalışanlar genellikle iş değerlemesini bir ücret artışı olarak görür ve adil bir değerlendirme sonucunda kendilerinin yaptıkları işin değerinin anlaşılacağına, ücret skalasında daha üst seviyelere yerleştirileceğine inanır. Bu inancın kırılması ve iş değerlemesinin her zaman ücret artışı demek olmadığını aktarılması ise zaman almaktadır. İş değerlemesini bir ölçü birimi olarak görüp işlerin değerinin bu birim doğrultusunda ölçüldüğünü düşünen çalışanlar bulunmaktadır. Aslında işleri ölçen bir birim yoktur. İş değerlemesi sadece karar verme sürecini sistematik bir şekile getirerek sonuçların güvenilir olmasını sağlar. İş değerlemesinin ne olduğu, ne gibi sonuçlar doğurabileceği, ne olmadığı çalışanlara düzenli bir şekilde aktarılmalı, bir iletişim planı oluşturulmalıdır.<sup>113</sup>

- İş değerlendirme bilimsel değil, yargısal bir süreçtir. Bu süreçte hiçbir zaman  $2 + 2 = 4$  değildir.

---

<sup>113</sup> Vardar, A.g.m.

- İş değerlendirme sürecinde karar aşamasında, şirket içinde yukarıdan aşağıya tam bir fikir birliğine sahip olmak gerekmektedir.
- İşin tam olarak anlaşılması gerekmektedir. Sorgulayarak bu konuda netlik sağlanmalı ve tam mutabakata varılmalıdır.
- Adil bir sistemin kurulması için, sistemi oluşturan kişilerin objektivitelerinin tam olarak sağlanması, korumacılığın kesinlikle olmaması gerekmektedir.
- İş değerlendirmesi sürecinde önemli olan o anki işin değerlendirilmesidir. 3 ay ya da 1 yıl sonraki işin içeriğinde değişiklik olacağı biliniyorsa bile, o günün koşullarına uymadığı için değişikliğin değerlendirilmeye alınmaması gerekmektedir.

İş değerlendirmesi ve iş değerlendirmesinin sonuçlarına dayanılarak oluşturulan ücret yapısı, pozisyonları olmaları gerektiği yani ideal / ortalama performans seviyesine göre değerlendirir. İdeal yapı oluşturulduktan sonra bireyler bu ideal yapıya ne kadar uyduklarına, o pozisyonun gereklerini ne derece yerine getirdiklerine bağlı olarak ücret skalasındaki yerlerini alırlar.

### 3.1.3.2. İş Değerlendirmesinde Kullanılan Yöntemler

İş değerlendirmesinde pozisyonların kıyaslama işleminin nasıl yapıldığına bağlı olarak farklı iş değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu yöntemlerin dört tanesi oldukça önemlidir ve iki grupta toplanmaktadır;<sup>114</sup>

- 1) Sayısal olmayan yöntemler
  - ∅ Karşılaştırma ve sıralama
  - ∅ Sınıflama (Sınıflandırma)
- 2) Sayısal yöntemler (puan ve faktör karşılaştırma).
  - ∅ Puan
  - ∅ Faktör Kıyaslama (Karşılaştırma)

#### ➤ Sayısal Olmayan Yöntemler

∅ *Karşılaştırma ve Sıralama Yönetimi:* Bazı kaynaklarda her iki yöntem ayrı ayrı ele alınmakta, bazılarında ise burada değinildiği gibi birlikte değinilmekte ve bazı

<sup>114</sup> Vardar, A.g.m.

kaynaklarda ise sadece sıralama yönteminden bahsedilmektedir. Herhangi bir bilgi eksikliği olmaması açısından, çalışmada her ikisine de değinilecektir. Birlikte değinilmesinin nedeni ise benzer dezavantajları içlerinde barındırıyor olmalarıdır.

*Karşılaştırma yöntemi;* işlerin birbirleriyle ikili kombinasyonlar şeklinde kıyaslanmasına dayanan bir yöntemdir. İşler bir matrise yazılır ve her iş diğer tüm işlerle 0-1-2 kodlarıyla karşılaştırılır. Sıralama yönteminden tek farkı işlerin birbirleriyle kıyaslanmasıdır, ancak sıralama yönteminin sahip olduğu dezavantajlara sahip olduğu söylenebilir. Bu yöntem analitik olmayan yöntemler arasındadır<sup>115</sup>.

*Sıralama yöntemi ise;* işleri önem veya güçlük derecelerine göre sıralamaya dayalı bir yöntemdir. Uygulaması, anlaşılması kolaydır ve iş değerlendirme metodlarından en basit olanıdır. Sıralama yapılırken değerlendiricilerin hepsi farklı kriterleri dikkate alabilir. Bu yüzden değerlendirmelerin standart olduğu söylemek güçtür ve bu yöntem analitik olmayan yöntemler kapsamındadır.<sup>116</sup> Bu yöntem genel olarak küçük işletmeler için kullanılmaktadırlar.<sup>117</sup>

Yöntemi “Karşılaştırma ve Sıralama” yöntemi olarak belirten bir makalede ilgili tanım şu şekildedir. İşler bir bütün olarak düşünülür ve bağlı bulunduğu grup içinde etkili olan herhangi bir faktöre (güçlük, kolaylık, önem, ağırlık, zorluk, bilgi ve tecrübe gibi) göre birbirleriyle karşılaştırılarak sıralanır. Mesela bir bölüm içinde dört iş varsa bu işlerin her biri belirli bir faktöre göre diğerleriyle karşılaştırılır. En fazla işaret alan ilk sırada olmak üzere, bu dört iş sıralanır.<sup>118</sup>

∅ *Sınıflama:* Bu yöntemin en belirgin özelliği, işlerin beceri, sorumluluk gibi yönleri ile dikkate alınarak belirli sınıflar ya da dereceler içinde değerlendirilmesidir. Öncelikle iş sınıfları veya iş dereceleri tanımlanmakta ve belirlenmektedir. Daha sonra bu sınıfların gerektirdiği niteliğe göre işler gruplara ayrılmaktadır. Sınıflandırılmış olan işler daha sonra kendi içinde sıralama yöntemiyle dizilirler. Geliştirilmesi ve anlaşılması kolay bir yöntemdir. Diğer iki analitik olmayan yöntemle göre daha fazla kullanım alanına sahiptir.

---

<sup>115</sup> Vardar, A.g.m.

<sup>116</sup> Vardar, A.g.m.

<sup>117</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.233.

<sup>118</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi”.

Bilindiği gibi, ücretlendirme sistemlerinin oluşturulması için en önemli aşamalardan birisi iş değerlendirmesi ya da diğer bir adıyla iş değerlemedir. İş değerlendirme sürecinde yapılan analizler sonucu elde edilen puanları, firmaların elde ettikleri piyasa verileri ile birleştirip, dikkate alarak bir piyasa ücret eğrisi oluşturulur. Bu ücret eğrisi ücret bantlarını oluşturabilmek için büyük önem taşımaktadır. Ancak çıktısı puan olmayan sıralama, ikili karşılaştırma ve sınıflandırma yöntemleri gibi iş değerlendirme yöntemleri için daha farklı ücretlendirme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Bahsedilen bu sayısal olmayan yöntemler sonucunda elde edilen piyasa ücret verileri ile ücret eğrisi çıkarılamaz. Ancak piyasa ücret verileri ücret bantlarının minimum ve maksimum sınırlarını belirlemekte kullanılır. Ücret bantlarının maksimum ve minimum sınırları da, kişilerin ilgili bantlar içinde olan konumlarının belirlenmeleri için büyük önem taşımaktadır.

#### ➤ Sayısal Yöntemler

∅ *Puanlama Yöntemi*: Sayısal olmayan yöntemlerden en önemli farkı, sayısal bir tabana dayanmasıdır. Tanımları açık olarak yapılmış işler yani pozisyonlar belirli faktörler doğrultusunda karşılaştırılmakta ve sınıflanmaktadır. İş değerini belirlemede etkin olan faktörler (örneğin çalışma koşulları, beceri, çaba vb.) ve bu faktörlerin seviyelerinin tanımları yapılır. İşler bu faktörlerin seviyelerinden hangisine uyuyorsa o seviyenin puanını almaktadırlar. Tüm faktörlere göre değerlendirildikten sonra her işin toplam puanı oluşmaktadır. En yüksek puanı alan iş ilk sıraya yerleştirilir. İş değerlendirilmesi çalışmalarında en yaygın kullanıma sahip, analitik ve sistematik bir yöntemdir. Ancak çok fazla pozisyon değerlendirildiğinde uygulaması zorlaşmaktadır.

∅ *Faktör Kıyaslama (Karşılaştırma)*: Puanlama yönteminin temel ilkelerine dayanan bu yöntemde, puan yerine ücretler ön plana çıkmaktadır. Yöntemde öncelikle faktörler ve kıyasa esas (benchmark) pozisyonlar belirlenir. İşler belirli faktörlere göre değerlendirilmekte ve bu faktörler karşılaştırılarak görece değerleri para olarak saptanmaktadır. Çoğunlukla uygulamada kıyasa esas pozisyonların aldıkları ücretlerin doğru olduğu varsayımından yola çıkarak her bir faktörün seviyeleri parasal olarak tespit edilir. Diğer tüm işler bu pozisyonlarla karşılaştırılarak almaları gereken ücretler tespit edilir. Bu yöntemin başarısı; faktörlerin tanımlanması ve seçimi, organizasyonda kıyaslanacak olan kilit işlerin seçimi ve sıralanması ve de kilit işlerin ücretlerin

faktörlerine göre doğru dağıtılmasına bağlıdır.<sup>119</sup> Kıyasa esas pozisyonların aldıkları ücretlerin doğru olduğunun kabul edilmesi ve diğer işlerin yerleştirilmesinde objektif olmayan unsurların bulunması bu yöntemin zayıf yönleridir. Genellikle uygulamada yöntem ile ilgili yapılan yorum; karmaşık ve anlaşılması zor bir yöntem olduğu yönündedir.

Taranan kaynaklar arasında tek bir kaynaktan rastlanan Yetkinlik Bazlı Değerlendirme yöntemine yer gelmişken değinmekte fayda bulunmaktadır. Yöntemde, Faktör-Puan Yönteminde kullanılan faktörlerin yerini yetkinlikler almaktadır. Ancak hem iş değerlemesi hem de performans değerlendirmesi için kullanıldığı için yetkinlikler çok genel olmakta ve her iki süreç için de yetkinliklerden beklenildiği kadar yararlanılamamaktadır.<sup>120</sup>

İş değerlendirmesinin hangi yöntemle yapılacağını belirlemek şirketler için önemli bir süreçtir. Yaklaşık 150 pozisyonun bulunduğu bir işletmede hangi iş değerlendirme metodunu kullanmanın daha faydalı olacağını, tespiti oldukça önemlidir. Sadece belli bir birimin iş değerlendirmesi ile tüm şirketteki pozisyonların değerlendirilmesi için farklı yöntemlerin kullanılmasının mı daha etkin sonuçlar vereceği, yoksa değerlendirme aşamasında aynı yöntemin mi kullanılmasının daha uygun olduğuna doğru bir şekilde karar vermek gerekmektedir. Ayrıca beyaz yakalılar için kullanılan yöntemlerle, mavi yaka kavramından nispeten standart işleri yürüttükleri için biraz ayrılan mavi yakalılar için aynı yöntemin kullanıp kullanılmayacağını belirlemek karmaşık ve zor bir problemdir.

Yukarıda kısaca değinilen soruların ve benzerlerinin tek bir cevabı olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. Ancak iş değerlendirme yönteminin seçiminde dikkat edilmesi gereken belli başlı unsurlara kısaca değinmek gerekmektedir. Bu unsurlar,<sup>121</sup>

- *İç değer ve dış rekabet dengesine yönelik ücret stratejisi:* Şirket ücret stratejisini oluştururken tamamıyla piyasadaki ücretlerin dikkate alınması gerektiğini belirtmişse seçilen iş değerlendirme yöntemi de piyasadaki ücretleri en fazla dikkate alan iş değerlendirme yöntemi olacaktır.

---

<sup>119</sup> William B. Werther, Keith Davis, **Personnel Management And Human Resources**, 2<sup>nd</sup> Edition, Signapore: McGraw Hill Book Company, 1985, s. 320.

<sup>120</sup> Vardar, A.g.m.

<sup>121</sup> Vardar, A.g.m.

- *İş değerlendirme sisteminin esnekliği:* İlerideki ihtiyaçlara göre değişiklik yapılabilecek bir yöntem ile tamamıyla standart olan yöntem arasında ayırım yapmak gerekecektir. Burada şirketin geleceğe dönük vizyonu, misyonu ve stratejileri ön plana çıkmaktadır.

- *Sistemin kredibilitesi ve açıklanabilirliği:* Açıklaması zor ve karmaşık bir sistem yerine daha basit sistemler tercih edilebilir. Ancak burada gözardı edilmemesi gereken başka bir nokta da basit sistemlerin seçilmesi durumunda geçerliliğinin daha az olabileceği gerçeğini unutmamaktır.

- *Yasal zorunluluklar :* Yasada öngörülen bir yaptırım bulunması durumunda iş değerlendirme yöntemi değişebilecektir.

- *İletişim ve yönetime yönelik konular:* Yönetimin daha önce denediği ama memnun kalmadığı bir yöntem, bu uygulamada alternatifler arasına alınmayabilir. Ya da çalışanların algılayışındaki farklılıklar yöntem seçiminde önemli bir etken olabilmektedir.

- *Yönetimin ve çalışanların sistemi kabulü:* Yönetimin ve çalışanların seçilen yöntemi mutlaka benimsemesi ve ortaya çıkacak sonuçlara tam olarak güvenmesi gerekmektedir. Çalışanların sonuçlarını kabullenmeyeceği bir yöntem daha baştan başarısızlığa uğramış demektir. Üstelik daha önceden de değinildiği gibi, yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin sisteme ve yönetime inanmaları, astlarını da ikna etmek konusunda daha da büyük öneme sahiptir.

- *Sistemin kurulması ve bakımı için gerekli finansal kaynak:* Standart bir iş değerlendirme metodolojisini kullanmanın getireceği finansal yük ile şirketin ihtiyaçlarına göre dizayn edilen bir metodun finansal yükü farklı olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, şirket kültürüne uygun bir ücretlendirme sisteminin getirecekleri ile, mevcut ve şirkete özgü olmayan bir sistemin getirecekleri kesinlikle aynı olmayacaktır. Örneğin, girişimcilik ağırlıklı bir kurum kültürünün benimsendiği bir kuruluştaki ücreti; yaratıcılık, risk alma, rekabet, katılım ve kişisel başarı gibi unsurlar etkilemelidir. Toplam kalite kültürünün uygulandığı bir kuruluştaki ise ödüllendirme ve ücretlendirme daha çok takım bazlı olmalıdır<sup>122</sup>. Bu nedenle benzer bir durum, iş

---

<sup>122</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.235.

değerlendirme yönteminde de geçerlidir. Başarılı ve etkin sonuçlar için, kurum kültürüne paralel olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, maliyeti de göze almak gerekmektedir.

Daha önce de değinildiği gibi, iş değerlendirmesi yapıldıktan sonra sonuçları ücret sisteminin tasarımında kullanılmaktadır. Karşılaştırma ve sıralama, sınıflama (sınıflandırma) yöntemleri sonucunda ortaya belli bir sıraya dizilmiş ya da gruplandırılmış işler çıkmaktadır. Puan ve faktör kıyaslama (karşılaştırma) ya da kısa olarak belirtildiği üzere yetkinlik bazlı iş değerleme yöntemi kullanıldığında ise her işin bir puanı bulunmaktadır. Bu sonuçlar organizasyonlara işlerin şirket içi değeri konusunda bilgi vermekte iken doğru bir ücret sistemi için piyasadaki ücret verilerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, belirlenen kıyasa esas (benchmark) işler için piyasa verisinin elde edilmesi gerekmektedir.<sup>123</sup>

Unutulmamalıdır ki, iş değerlendirme sürecinin sonucunda ortaya çıkan sonuçlarla, iş pazarındaki fiyatlar karşılaştırıldığında uyum görülebileceği gibi, zıtlıklara da rastlanılabilecektir. Genel iş pazarındaki fiyatlandırma sürecinde rekabet kavramı oldukça fazla kendini hissettirmektedir ve işlerin değerleri aynı görevdeki çalışanlar karşılaştırılarak belirlenir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirmenin her ne kadar yararlı sonuçlar doğurma olasılığı yüksek de olsa, bir şirkette bulunan tüm görevler için pazarda yeterli ve güvenilir bilgi olmaması nedeniyle, pazar fiyatlandırması yönteminin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten, pazar fiyatlandırması sistemine ek olarak, şirket içi iş değerlendirme sistemlerinin varlığı bir şirket için gereklidir. İşlerin içeriğini değerleyen sistemlerinin en önemli yararlarından biri daha önce de değinildiği gibi, şirket içi eşitliğin sağlanabilmesidir. Diğer bir fayda ise çalışanların görevlerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılabilmesi yani tüm görevlerin içeriklerine göre değerlendirilebilmesidir. Kısaca şirketlerin iş değerlendirme sistemlerini hangi amaçlara ulaşmak için kullandıklarına değinilmekte fayda bulunmaktadır. Bu amaçlar;<sup>124</sup>

❖ Yasal gerekliliklerle uyum sağlama: Çoğu ülkede benzer değerdeki görevleri yapan kişilerin benzer şekilde ücretlendirilmesini sağlayan düzenlemeler bulunmaktadır. Ülkemizde henüz böyle bir düzenleme yürürlüğe girmemiştir ancak,

<sup>123</sup> Vardar, A.g.m.

<sup>124</sup> İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi".

değişim hızı yüksek bir ülke olduğumuz gözönüne alınırsa yakın zamanda aktif hale gelmememesi için hiçbir neden bulunmamaktadır.

❖ Her işin, karmaşıklığına, önemine ve şirkete kattığı objektif değere göre değerlendirilip şirket çalışma planına yerleştirildiği rasyonel ve sürekli bir yapıdır.

❖ Performansa göre ücretlendirme sistemi için temel oluşturmaktır.

❖ İşe alım süreçlerinde, boş pozisyonlara yerleştirilecek kişiler için gerçekçi kriterler oluşturma ve gerekli yetkinlikleri belirlemektir.

Yani ücretin iş değerlemesine dayalı olarak belirlenmesi; sistematik olması, eşitlik sağlaması, çalışanlar tarafından benimsenmesinin kolay olması, yasal düzenlemelere uygun olması ve performansa dayalı ücretlendirmeye temel oluşturması gibi nedenlerle önemli üstünlükler taşımaktadır.<sup>125</sup>

### **3.1.4. İş Eşleştirme**

İş değerlendirme aşamasından sonra, görevli danışman ile birlikte onların standartlarına uygun olarak iş eşleştirme (job matching) süreci başlamaktadır. Sistemin bir parçası olmak iş eşleştirme aşamasında gerçekleşmektedir.

Bu aşamada danışman, şirkette varolan pozisyonların, kendi sistemleri içindeki doğru yerde konumlandırılmasını sağlama noktasında tam destek vermektedir. Puanlama sistemi iş değerlendirmesi ile birlikte iş eşleştirme sürecinde de hatırlanacağı gibi aktiftir. Daha önce de bahsedildiği gibi iş değerlendirilmesi sürecinde belirli 3 kriter değerlendirilerek, toplam bir puan elde edilir. Bu puanın uygun geldiği bir referans seviyesi vardır ki bu referans seviyesi de belirli aralıklardan oluşmaktadır. Belirlenen referans seviyesi, aynı zamanda danışman şirketin sahip olduğu sistemde mevcut olan iş tanımlamaları ile de eşleştirilir. Sonuç olarak belirlenen referans seviyelerinin netliğinden ve doğruluğundan emin hale gelinmesi çift kontrol ile iyice sağlanmış olmaktadır.

Aynen iş değerlendirmede olduğu gibi hem danışman, hem de İnsan Kaynakları Uzmanı herhangi bir yanılmaya sebebiyet verecek koruyuculuk yaklaşımı içine girmemelilerdir. Aksi takdirde subjektivite nedeniyle, sistem doğru temeller üzerine

---

<sup>125</sup> Barutçugil, A.g.e., s.446.

kurulamayacak, sistemdeki hatalar da dalga dalga yanlış kararların alınmasına sebebiyet verecektir.

Danışman firma ile çalışmayan ve ücret yapılarını sadece kendi şirketleri içinde oluşturacak olan şirketler için iş eşleştirme gibi bir aşama daha önce değinildiği gibi lokal bir sistem kurulmamışsa, anlaşılacağı üzere gerçekleşmeyecektir.

İş Değerlendirme ve Ücretlendirme çalışmasının amacı; yapılan işle değer arasında bir ilişki kurarak, doğabilecek ücret adaletsizliklerine çözüm getirmek ve ücretlerin ürün ve/veya hizmet üretimine olan katkısının belirlenebilmesini sağlamaktır.

“İş Değerlendirme ve Ücretlendirme” danışmanlığı, hizmetin verildiği kuruluşun üst yönetim ekibinin aşağıdaki konularda yeterliliğini arttırmaktadır.<sup>126</sup>

- Kurulustaki hangi işin diğerinden daha yüksek puana sahip olduğu, dolayısı ile hangi işlerin daha yüksek ücret alması gerektiğinin belirlenmesi.
- Başarılı bir ücret yönetiminin temelinde yer alan “eşit işe eşit ücret” ilkesinin gerçekleştirilmesi.
- Ücretlerin; işler arasındaki değer ilişkisine dayandırılarak belirlenmesi, bir başka deyişle, aynı önem ve güçlük derecesindeki işlerin aynı, farklı önem ve güçlük derecelerine sahip işlerin ise farklı ücret alması,
- Ücret tatmini yolu ile çalışanların motivasyonlarının artırılması ve işlerini severek ve isteyerek yapmalarının sağlanması,
- Sendika ile ilişkilerin bilimsel temellere dayandırılması.

### ***3.1.5. Piyasa Ücret Verilerinin Temin Edilmesi***

Bir şirket ürününü satarken doğal olarak pazardaki pozisyonunu ve aynı ürün için rakiplerinin ne fiyat talep ettiğini mutlaka takip etmeli ve gözönüne alınmalıdır. Aynı şekilde, işletmeler ücret skalalarını oluştururken diğer şirketlerin benzer işler için ne ödediğini bilmek ve izlemek durumundadırlar. Yapılan bu karşılaştırmanın da tarafsız ve sağlıklı olmasını sağlamak amacıyla, mümkün oldukça, prestijleri yüksek ve müşteri portföyleri geniş olan bağımsız danışmanlar ile anlaşarak, piyasadaki

<sup>126</sup> <http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=111&danisid=5>.

ücretlendirme paketleri ile ilgili araştırmalara katılıp, istenilen kriterlere göre sonuçların analiz edilmesi istenebilir.

Ücret araştırması, belirli bir bölgeye sektöre ya da iş / meslek grubunda çalışanlara ödenen ücret ve maaşların araştırılmasıdır. Bu araştırma ile belirlenecek en düşük, en yüksek ve ortalama ücretler karşılaştırılmalı olarak ödeme düzeyinin belirlenmesinde yol gösterici olacaktır.<sup>127</sup> Ücret araştırmalarında dikkat edilemesi gereken belirli noktalar bulunmaktadır. Bunlar<sup>128</sup>;

- Araştırmacı firmanın saygınlığı ve portföyünün genişliği,
- Araştırmanın kapsamı,
- Araştırmada kullanılan metodoloji,
- Araştırmaya katılan katılımcı firma sayısı ve bu firmaların bizimle olan paralellikleri,
- Doğru iş eşleştirmelerinin yapılması (A firmasında belirli bir pozisyondaki çalışanın iş tanımı ve iş kapsamı ile, B firmasında aynı işi yapan çalışanın bulunabilmesi ve doğru bir şekilde işlerin birbirleriyle eşleştirilebilmesi büyük önem taşımaktadır.)
- Araştırmanın firmanın zam dönemlerinden önce piyasa verilerini ulaştırmaları, böylece yapılacak olan değerlendirmede ilgili verilerin kullanımının sağlanabilmesi

İş değerlendirmesinden sonra sıralanan işler ve bu işlere ödenecek ücretlerin belirlenebilmesi için ücret araştırmaları yapılmaktadır. Piyasa ücret araştırmaları, işgücü pazarındaki temel işlerin öğrenilmesiyle gerçekleştirilmekte ve böylelikle ücret yapısının oluşumu gerçekleşmektedir. Ücret araştırmalarının yapılarak hangi işe ne ücret ödeneceğinin belirlenmesi ücretleme işlevini ifade etmektedir.<sup>129</sup>

Dünyada ve Türkiye’ de ücret araştırmalarındaki başarıları ve uzmanlıkları ile ünlü başlıca sıralarda sayılabilecek üç bağımsız danışmanlık firması bulunmaktadır. Bunlar alfabetik sıra ile Hay Group, Watson Wyatt ve William Mercer’ dir.

<sup>127</sup> Barutçugil, A.g.e., s.446.

<sup>128</sup> Bill Coleman, “Compensation Surveys”, <http://www.salary.com/advice>, 2000.

<sup>129</sup> Barutçugil, A.g.e., s.234.

Piyasa ücret verilerinin elde edilmesi için biraz önce de değinildiği üzere, ücret araştırmaları son derece etkin bir yöntemdir. Ücret araştırmaları ile pozisyon bazında ücretler, yan ödemeler, satış primleri, pazardaki gelişmeler, yenilikler ve sosyal haklardaki değişimler gibi analiz edilmiş birçok farklı konuda bilgiden faydalanmak mümkündür.

Ancak unutulmamalı ve çok büyük önem verilmelidir ki, ücret araştırmalarında en önemli unsur doğruluktur. Philip MorrisSA. İnsan Kaynakları uzmanları ücret araştırmalarındaki doğruluk engelini, mutlaka teyid alarak aşmaya çalışmaktadırlar. Bir önceki senenin verileriyle, ilgili senenin verilerinin karşılaştırılmasının yapıp teyidinin alınmasının büyük önemi olduğuna inanmaktadırlar. Ayrıca ücret araştırma şirketlerinde çalışan danışmanlarla yakın bir iletişime sahip olduklarını ve akıllarına takılan herhangi bir sapma ya da soru işareti ile ilgili bilgi alışverişinde bulduklarını belirtmektedirler.<sup>130</sup>

Ücret araştırmaları sürecinde firmalar genellikle tüm piyasa içindeki konumlarını gözlemleyebilmek adına tüm piyasa verilerini içeren ‘genel piyasa analizi’ olarak ismi geçen ücret araştırmalarına katılırlar. Bunun yanı sıra, özel grupların -ki bunlara farklı danışmanlık firmaları farklı isimler vermektedirler focus group, peer group, özel grup vs. gibi- analizleri de söz konusudur. Bu analizde firmalar kendileri için özellikle aynı sektörde rakip olarak gördükleri, elemanlarını transfer etmeleri ya da kaçırmaları muhtemel olan firmaları içeren belli sayıda bir grup oluşturarak özel analize girerler. Özel analizin bir diğer farkı da genel analizde yer aldığından daha farklı spesifik konulara yönelik (örneğin, satış ekibine verilen cep telefonları modeli, konuşma limitleri ya da üst düzey yöneticilere verdikleri araba modelleri vs.) soruların cevaplarını da ayrıntılı olarak alabilmeleridir.

Belirtildiği gibi piyasa ücret verileri bir ücret sisteminin dizaynında vazgeçilmez ve iş değerlemesini tamamlayıcı bir unsurdur. Ayrıca elde edilen piyasa verileri ile iş değerleme sonuçları karşılaştırılarak şirketin içeride önem verdiği bir pozisyon ile piyasadaki değeri arasındaki farklar rahatlıkla ortaya çıkarılabilmektedir. Bu farklar üzerinde üst yönetim tartışarak şirket için uygun görünen seçeneğe karar vermektedir.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Özyel, A.g.e.

<sup>131</sup> Vardar, A.g.m.

### 3.1.6. Çalışanların Bilgilendirilmesi

Metodolojinin son adımları çalışanların bilgilendirilmesi ve ücretlendirme sisteminin işletimi aynen binanın çatısının oluşturulması gibi, binanın dış etkenlere karşı korunması, dolayısıyla binanın dayanıklılık, süreklilik ve güvenliğinin sağlanmasında çok büyük önem arz etmektedir.

Ücretlendirme sisteminin oluşturulması sonrasında işletmelerin en önemli işleri çalışanları bilgilendirmek olacaktır. Bu noktada çalışanları yönetici olanlar ve yönetici olmayanlar olarak ikiye ayırıp, iki farklı grupta ele almak genellikle daha sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır. Nedeni ise, yönetici pozisyonunda olan çalışanların sistemi hem kendi adlarına, hem de yönetimi altında yer alan çalışanlar adına benimsemeleri gerekmektedir ki, kendisine bağlı çalışanların sistemi sahiplenmesi yönünde adımlar atabilsinler. Bunun için, iş değerlendirilmede de değinildiği üzere, iş değerlendirme aşamasında daha sistemin başındayken birim yöneticileri ile ortak bir çalışma yürütülmesinde büyük fayda bulunmaktadır. Böylece en başından itibaren sistem üzerinde söz hakkına sahip olabilsinler ve kendilerini sistemin birer parçası olarak görebilsinler.

Sistem kurulduktan sonra çalışanlara yapılan detaylı bilgilendirme de mutlaka değinilmesi gereken konular vardır. Bunlar;<sup>132</sup>

- Eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar
- Yeni sisteme geçiş nedenleri ve organizasyonel ihtiyaçlar
- Geçiş sürecinde gerçekleştirilen tüm çalışmalar ve çalışmaların tüm incelikleri / detayları
- Sonuçlar

Böylece tüm çalışanlar sistemin içinde pay sahibi olduklarından, sistemle ilgili endişe ve polemiklerin en az seviyeye indirilmesi amacı gerçekleştirilmiş olmaktadır, bu durum da sistemin etkinliğinin tam olarak sağlanması anlamına gelmektedir.

Çalışanların bilgilendirilmelerinin eksik yapılması, sistem ile ilgili çalışmalarda daha başlangıç aşamalarından itibaren gerekli duyuruların yapılmamış olması ve gerekli dökümantasyonların tam olarak paylaşılmaması, sistem ne kadar başarılı oluşturulmuşsa

---

<sup>132</sup> Gazze, A.g.m.

oluşturulsun, çalışanların benimsemelerine ve dolayısıyla sahiplenmelerine neden olmaktadır. Çalışanları ihmal ederek oluşturulmuş olan bir projeden, yüksek başarı olasılığı beklemek sadece hayal kurmak olacaktır.

Unutulmaması gereken önemli bir nokta; ücret konusunun gizli olduğu varsayımı altında, sistemin işleyiş prensiplerinin de gizli olmaması gerektiğidir. Prensiplerin son derece şeffaf ve açık olarak paylaşılması gerekmektedir, gizli olan konu sadece kişinin aldığı ücrettir. Hatta prensiplerin açıklığı oldukça önemli bir konu olduğu için, şirket içinde ortak kullanımda olan ve her çalışanın rahatlıkla erişebileceği bir veritabanından (database) ücretlendirme sistemi prosedür olarak yayınlanmalıdır.<sup>133</sup>

### ***3.1.7. Ücretlendirme Sisteminin İşletimi***

Ücretlendirme sisteminin eksiksiz olarak yürütülebilmesi için sistemin tüm bileşenlerinin işletme genelinde tüm çalışanlar tarafından tam ve net olarak benimsenmesi gerekmektedir. Kişilerin içlerine sinmeyen veya mantık olarak kabul edemedikleri her nokta kısa vadede başarılı sonuçlar doğursa bile, uzun vadede sistemin başarılı olmasına izin vermeyeceklerdir.

Bir diğer önemli anahtar da, ücretlendirme sisteminin şirketlerin kişisel değerlendirmelerden uzak olarak, kurumda benimsenen ve kurum kültürü niteliği taşıyan özellikleri içinde barındırarak, tüm kurum içinde benimsenmesini sağlayacak şekilde oluşturulması ve herhangi bir istisnai durumda ne olursa olsun bozulmasına izin vermeyerek yaşatılmasıdır. Aksi takdirde çalışanlar sistemin işlerliği konusunda şüpheye düşerler ve yine hiç istenmeyen sonuç olan şirkete bağlılıklarının azalması ile karşı karşıya gelirler. Her koşulda, sistemin kişilere bağlı olarak çalışmadığının, sistemin kişilerden bağımsız olarak adil bir şekilde işlerliğini sürdürdüğünün tüm çalışanlar tarafından bilinmesi ve sonuna kadar inanılması gerekmektedir.

Bahsedilmesi gereken önemli noktalardan birisi de, işletmede yaşayarak ortaya çıkan benzer pozisyonlar arasında güvenilir mobilitenin sağlanmasıdır. Bu, tüm yaşayan sistemler gibi kendi kendini yenilemek ve değişen şartlara uyum sağlayabilmek anlamına gelmektedir. Aksi takdirde sistemin yaşayabilir olması mümkün olmayacaktır. İşletmede zaman içinde belirli pozisyonlar yok olurken, yepyeni pozisyonlar doğabilir.

---

<sup>133</sup> Gazze, A.g.m.

Bu ihtimali göz ardı etmeyerek, sistemin onlar içinde aktif hale getirilmesi gerekmektedir.

Sistemin yıllar boyu aynı özellikleri taşıyarak, değişim gerçeği ile mücadele edebilmesi mümkün değildir. Değişimin bu denli hızlı olduğu bir dönemde, kurulduğu dönemde en etkin çözümü üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirmektedirler. Bu nedenle, belirlenmiş olan şirket stratejileri, firma kültürü ve geçerli olan insan kaynakları sistemleri doğrultusunda, ücretlendirme sistemlerinin düzenli olarak revize edilmesi gerekmektedir. Bunun amacı şirket stratejileri ve sistemlerinin ahenkinin korunması, aynı dili konuşarak tutarlılığının sağlanması ve tüm sistemlerin çalışanlara aynı sinyalleri göndermesini sağlamaktır.

Belirtilen amaçlarla, piyasa verilerinin, personel maliyetlerinin ve buna bağlı olarak şirket verimliliğinin, şirket stratejilerinde meydana gelen veya gelmesi beklenen değişikliklerin, açılması beklenen yeni pozisyonların vb. sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Nedeni ise bu tür değişikliklerin, ücret eğrisinin piyasaya göre konumunda, iş değerlendirme kriterlerinde vb. bazı revizyonlar gerektirebilmesidir.<sup>134</sup>

Ücretlendirme sisteminin hem kuruluş aşamasında, hem de işleyiş aşamasında yetkin kişilerin görev almalarının önemini, planlamanın tam ve açık bir şekilde yapılması gerektiğini ve planın hangi esaslar üzerine oturtulacağını belirlenmesinin önemini de belirtmek gerekmektedir.

Değinilmesi gereken bir diğer nokta da, ücretlendirme sisteminin revizyonu ya da sıfırdan bir ücretlendirme sisteminin benimsenmesi durumunda bazı çalışanların ücretlerinin yeni sistemde denk geldikleri seviyenin altında veya üzerinde kalması ihtimallerinin normal olduğudur. Böyle bir durum karşısında, ilgili ücretlerin takip edilmesi ve belirginleştirilmiş bir geçiş planı çerçevesinde yeni ücretlendirme sistemi içindeki yerlerini almaları gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen önemli noktaların atlanması durumunda, işletme çalışanlarına ücretlendirme sisteminin işletiminin tasarımı kadar önemsenmediğini açıkça göstermiş olmaktadır.

---

<sup>134</sup> Gazze, A.g.m.

Kurumsal şirketlerin en önemli özelliklerinden biri de belirgin ve değişikliklere göre sürekli güncellenen organizasyon şeması, oturmuş görev tanımları ve her statüye göre oluşturulmuş ücret aralıklarıdır. Çalışanlar belli kriterlere göre oluşturulmuş olan bu ücret aralıklarına göre değerlendirilir ve ücretlendirilirler. Bu değerlendirme yapılırken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde, aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ücret araştırmaları, ülkedeki enflasyon durumu gibi gözönüne alınan belirli ölçütler söz konusu aralıkların belirlenmesinde kullanılabilir.<sup>135</sup>

### 3.2. Ücretlendirme Sistemlerinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Önemli noktalardan biri olan ücretlendirme yapısında bir sorun olduğunu gösteren işaretlere değinmek gerekmektedir. Böylece, sistemin nasıl daha bilinçli oturtulması gerektiği yönünde açıklık getirilmiş olacaktır. Bu işaretler;

➤ Şirket çalışanlarının en önemli ayrılma nedeni ücretlendirme ise, ya da iş görüşmelerinin sonunda uygun bulunan adaylar iş tekliflerini sadece ücret paketlerini uygun bulmadıkları için reddediyorlarsa, bu durum ücretlendirme sisteminde revizyona gitme alarmlarının çaldığını göstermektedir.

➤ Her yeni işe alımda, pozisyonun yeni bir ihtiyaç nedeniyle doğmasından bağımsız olarak işe alım, işten bir çalışanın ayrılması nedeniyle doğan bir pozisyon için gerçekleşiyorsa dahi kişinin ücretlendirme kriterleriyle ilgili sorunlar yaşanıyorsa ve net bir teklif yapılamıyorsa ücret yapısında kişiye özgü uygulamalar var demektir.

➤ Üst yönetim hangi çalışana, hangi amaçla ve nasıl bir ücretlendirme paketi sunduğu konusunda ikilemler yaşıyorsa ve bu durumu çalışanlarına açıklamakta güçlük yaşıyorsa, ücretlendirme sistemi mutlaka gözden geçirilmelidir demektir.

➤ Aynı sektörde yer alan ya da benzer özellikleri taşıyan veya çalışanlarını transfer etme olasılıkları yüksek olan firmaların örnek grup olarak seçildiği ücret araştırmaları sonuçlarında, rakiplerine nazaran oldukça düşük bir ücretlendirme ve yan menfaatler paketi uyguluyor çıkıyorsa, ücretlendirme ile yine belirli noktalarda bir hata olduğu, çalışanlarına hakkettikleri oranda ödeme yapılmadığı anlamı çıkmaktadır.

<sup>135</sup> İlhami Fındıkçı, "Ücret Yönetimi", <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale06.html>, 2002.

➤ Şirket çalışanları biraraya geldikleri ortamlarda sık sık ücretlendirme ile ilgili negatif geri beslemelerde bulunuyorlarsa, şikayet ediyorlarsa, bu nedenle motivasyon düşüklüğüne uğradıklarını belirtiyorlarsa, ücretlerle ilgili şirket içinde kurulmuş olması gereken gizlilik prensibi artık işlerliğini kaybetmişse ve tüm bu durumları ücretlendirme sisteminin adil, objektif ve şeffaf olmamasına bağlıyorlarsa, şirketin mutlaka sistemini yeniden yapılandırması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları Bölümü ücretlendirme sistemine ilişkin bu tür semptomları işten çıkış mülakatları, çalışan memnuniyeti araştırmaları, ücret araştırmaları, kıyaslama (benchmarking) çalışmaları, yönetim görüşmeleri gibi araçları etkin olarak kullanarak düzenli olarak takip etmelidir.<sup>136</sup>

#### 4. ÜCRET ÖDEME SİSTEMLERİ

Ücretler ödenme şekillerine göre farklı tarzlarda uygulanmaktadır. Her işletmenin kendi yapısına göre belirlediği ücret tarzları bulunmaktadır. Çalışanlara ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen düzenlemeler olarak ifade edilen ücret sistemleri en temel olarak, öncelikle doğrudan ücret ödeme sistemleri ve dolaylı ücret ödeme sistemleri olarak gruplanmaktadır.<sup>137</sup>

##### 4.1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri

→ **Zaman Esasına Göre Ücret Sistemi** (Saatlik, Günlük, Haftalık, Aylık)

→ **Kıdem Esasına Göre Ücret Sistemleri**

Doğrudan ücret ödeme sistemlerinden kıdem ve zaman esasına dayanan ücretler bazı kaynaklarda birlikte anılmaktadırlar. Bazı kaynaklarda ise ayrı ayrı değinilmektedir.

Birlikte ele alınan kaynaklarda, kıdem (zaman) temeline dayanan ücret ödeme sisteminde, “ücretin ölçüsü zamandır” olarak belirtilmektedir. İşletmede geçirilen süreler, hizmet edilen yıllar kıdem temelini oluşturmaktadır. Ücret artışlarında tek ölçüt kıdemdir. Kıdemi az veya çok olana ücret ödemeleri farklı yapılmaktadır. Kıdem temeline dayanan ücret sisteminde, özendiricilik unsuru yer almamaktadır.<sup>138</sup>

<sup>136</sup> Gazze, A.g.m.

<sup>137</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.238.

<sup>138</sup> The Pay For Performance Model, [http://fecolumnists.expressindia.com/full\\_column.php?content\\_id=41262](http://fecolumnists.expressindia.com/full_column.php?content_id=41262), 03.09.2003, s.2.

Çalışanın işte gösterdiği kalite, verimlilik, performans artışı ve az çalışanla çok çalışan arasındaki farklılık ücrette yansımadığından, bu sistemin hiçbir motive edici yönü bulunmamaktadır. Kıdeme dayalı ücret sistemi ağırlıklı olarak kamu kurumlarında hizmette geçirilen süreler göre ve kademe artışlarına bağlı olarak yapılmaktadır.

→ **Performans (Başarı – Başarım) Esasına Göre Ücret Sistemi**

- Liyakata Dayalı Ücret Sistemi
- Özendirici (Teşvik Edici) Ücret Sistemi

Ücret belirlemede performans değerlendirme sisteminin kaliteye, verimliliğe ve karlılığa sağladığı yararlar nedeniyle; kamu kurumlarında da performansa dayalı ücret yönetimi sistemine geçiş isteği ve düşüncesi ağırlık kazanmaktadır.<sup>139</sup> Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine ayrıntılı olarak ilerleyen bölümlerde ana başlıklar halinde değinilecektir.

#### **4.2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri**

İşletmelerde parasal olarak ödenen ücretlerin dışında sağlanan ödüller veya kolaylıklar, dolaylı ücretler olarak ifade edilmektedir.<sup>140</sup> Çalışanları, özellikle nitelikli ve yetenekli insan kaynağına sahip olmanın ve onu elde tutabilmenin, motivasyonunu sağlamanın en önemli kalemlerinden birisi dolaylı ücretlerdir. Yetenekli çalışanlar neden bu denli önemlidir çünkü; McKinsey tarafından 1988 yılında yapılan “Yetenek İçin Savaş” çalışmasında da belirtildiği gibi, bugün için en önemli kaynak ve dinamik 'yetenek'tir. Yetenekli kişileri şöyle tanımlıyoruz: teknolojiden haberdar, global düşünebilen, operasyonel olarak hızlı, zeki ve sofistike profesyoneller. General Electric yöneticisi Jack Welch de şöyle demektedir, " eğer bu 'insan kaynağını' doğru bir şekilde değerlendirmesek, kaybederiz; bu bizim bütün işlerimizdeki en önemli meseledir". Rekabette avantaj yakalamada en önemli temel faktörün yetenek olduğu ve yetenek için talep arttıkça arzın da azalacağı herkes tarafından kabul edilmektedir.<sup>141</sup>

<sup>139</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.238.

<sup>140</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.240.

<sup>141</sup> John Smith, “Yeni Ekonomide Hisse Senedi Teşvik Primleri”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=394>, 14/12/2001.

Sosyal yardımlar adıyla çalışanlara sağlanan ve onların yaşamlarını kolaylaştırmaya yönelik çeşitli katkılar amaçlanmaktadır. Böylece işletmeler arasındaki rekabeti desteklerken, en değerli kaynak olan insan kaynağının işletme içindeki başarısında büyük önemi olan tatmini ve motivasyonu kuvvetlenmiş olmaktadır.

Belirtilen nedenlerden de anlaşılacağı gibi, etkin bir ücret yönetimi için doğrudan ücretler kadar, dolaylı ücretler ve ödüllerin de dikkate alınması gereklidir.<sup>142</sup>

Dolaylı ücretlere verilebilecek örnekler şöyle sıralanabilir<sup>143</sup>;

- Yakacak Yardımı
- Çocuk ve çalışmayan eş yardımı
- Ücretli mazeret izinleri
- Sağlık ve hayat sigortası
- Personelin çocuklarına eğitim bursu
- Ücretsiz yeme, içme, giyinme, ulaşım yardımları
- Lojman gibi her türlü maddi yardım ve kolaylıklar

## **5. ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNDE GÖZARDI EDİLMEMESİ GEREKEN NOKTALAR**

Ücret yönetiminde göz önünde bulundurulması ve yapılması gereken çalışmalar şöyle sıralanabilir<sup>144</sup>;

❖ Ücretlendirme sisteminin kurulması ve aynı paralellikte yürütülmesinin işletme için oldukça önemli bir konu olduğu, anlık düşüncelere yer verilmemesi gerektiği ve uzun vadeli bir planlama işi olduğu unutulmamalıdır.

❖ Ücretlendirme sistemi için bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalı, böylece herhangi bir noktanın atlanması önlenmelidir.

❖ Ücret miktarları kişiye özel ve gizli bilgiler olduğu gibi, ücret artışları da kişiye özeldir ve gizlidir. Bu konular ile ilgili çalışan mümkün olduğu kadar üstüyle diyaloga

<sup>142</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.241.

<sup>143</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi".

<sup>144</sup> Fındıkçı, A.g.m.

geçmeli, mümkün olmadığı durumlarda yazılı veya diğer şekillerde kendisine durum çok iyi izah edilmelidir.

❖ İşletmelerde sene başından belirlenmiş ve bütçelenmiş, hatta uygulama anlamında gelenek haline gelmiş ücret artış dönemi ya da dönemleri olmalıdır. Bu dönemler tüm işletmeye duyurulmalı ve herkes tarafından bilinmelidir. Ücret artışı dönemlerinde gerçekleştirilen artışın adaletli olması, iki pozisyonun tamamen aynı özellikler taşıması ve her ikisi içinde terfi, iş rotasyonu, iş görüşmelerinde vaad edilen artış vs. gibi herhangi bir özel durum yoksa miktarları belirlenirken objektif davranılması gerekmektedir. Adaleti sağlamak yönetici koltuğunda oturan her çalışanın birinci dereceden yerine getirmesi gereken görevi olmalıdır.

❖ Ücret artışı, çalışanlar ile yönetim arasında bir çekişme konusu haline getirilmemelidir. Bazı kurumların ücret artışı dönemlerinde son derece sıkıntılı olduğu, yöneticilerin bu aylarda adeta stres yaşadıkları gözlenir. Oysaki bu dönemler işletme içinde karşılıklı anlayışın en üst düzeye çıkmasının gerektiği zamanlardır.

❖ Ücret artışı işletmenin ekonomik durumu ve verebilecekleri ile çalışanların başarıları ve beklentilerinin kesiştiği noktada yer almalıdır. Kişiler her zaman hakkettiklerini almalıdırlar ve yukarıda değinildiği gibi “eşit işe, eşit ücret” uygulaması daima yönetici pozisyonundaki kişiler tarafından göz önünde bulundurulmalıdır.

❖ Özellikle yeni ihtiyaç duyulan ve yeni yaratılmış pozisyonlar için, işe alımı gerçekleştirilmeden önce ilgili bölüm yöneticileri ve İnsan Kaynakları tarafından sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konumlar iyice netleştirilmelidir. İşe alım mülakatlarında da, görüşmecilere organizasyon şeması kapsamında kime veya kimlere raporlama yapacakları ve bulunacakları pozisyon net olarak belirtilmelidir.

❖ Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın, gerekçelerine öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir. Gerektiği takdirde, bunun nedenini açıklıkla astlarına açıklayabilmelilerdir. Geri beslemelerin yapılmaması, içinde bulunulan durumu daha da kötüye götürecektir.

❖ Aylık maaşların sıkıntı oluşturduğu çoğu işletmede, yapılacak gözlemler göstercektir ki, çoğu zaman asıl sorun olan ücretin kendisi değildir. Çoğunlukla, sunuluş biçimindeki yani yöntemdeki hatalardır. Örneğin, mütevazı bir ücret artışı uygulandığı

halde çalışanlarıyla sorun yaşamayan bir işletme olabileceği gibi, beklenti düzeyinde ücret artışı yapıldığı halde sorun yaşayan işletmeler olabilir. Sorunların başında, ücretin zamanında hesaba yatırılmaması veya eksik yatırılmaması gelmektedir.

Geleneksel ve sadece iş değerlendirme bazlı ücret sistemlerinin yetersiz kalması, değişen ücret yapılarını daha esnek, değişime hızlı adapte olabilecek, dolayısıyla stratejik olarak yönetilmesi gereken yapılar haline getirmiştir. Yeni ücret yapılarının temel özelliği; sadece iş değerlendirme odaklı değil, çalışanın yetkinliği, pozisyonu, sorumluluklarını da dikkate alması ve temel ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesidir. Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Çalışanın değişken ücrete erişebilme ihtimali, motivasyon unsurunu sağlamaktadır. Çalışanın her attığı adımda bu sistemle bağlantı kurması, günlük yaşantısında da motivasyonu artıran bir faktör olmaktadır.<sup>145</sup>

Değişken ücret, performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturmakta ve ücret giderlerinin şirket performansı ile doğru orantılı olmasını sağlamaktadır. Değişken ücret, belirli kriterlerin gerçekleştirilmesi halinde çalışanlara ödeniyor olması dolayısı ile ücret harcamalarının yıllar içinde katlanarak sabit bir yük oluşturmasını engellemektedir.<sup>146</sup>

Ayrıca yeni yapılarda ücret, klasik 'şirkete çekmek, elde tutmak' amacının yanı sıra bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Şirket, stratejilerine ve değerlerine uygun davranış gösteren çalışanları ve performansı ödüllendirerek ücreti 'nasıl davranılması ve ne yapılması' gerektiğini vurgulayan bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Örneğin, tüm çalışanlarından müşteri odaklı davranmalarını bekleyen bir şirket, kısa sürede ve müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde çözümlenen olağandışı bir problemi ödüllendirerek, istediği davranış şeklini ücret ile desteklemiş olacaktır.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Linda K. Stroh, Jeanne M. Brett, Joseph P. Baumann, Anne H. Reilly, "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", *The Academy of Management Journal*, Vol:39, No:3, <http://www.jstor.org/>, 1996, s. 752.

<sup>146</sup> Hakan Hızır, A.g.m.

<sup>147</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.234.

### III. BÖLÜM PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ

#### 1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

##### 1.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Tanımı

Performans temeline dayalı ücretlendirme, insan kaynaklarının öneminin iyice arttığı günümüzde, performans ve ücretlendirme gibi iki kilit konuyu içinde barındırdığı için oldukça güncel bir yaklaşımdır.

1980'lerden sonra, rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğu keşfedilmiş ve organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi uygulamaları önem kazanmıştır. Organizasyonlarda yüksek kalite ve yüksek verimliliği sağlamak için çalışanların motivasyonunun artırılması gereği ise gündeme performans dayalı ücretlendirme uygulamalarını getirmiştir. 1990' lardan sonra ise, bu uygulamaların sadece üst yönetim ve satış ekibi için değil, tüm şirket için uygulanmaya başlanmasıdır.<sup>148</sup>

Performansa göre ücretlendirme tanımından da hemen anlaşılacağı gibi, alınan ücretin sistemin bağlı olduğu zaman dilimine göre, aylık, dönemlik ya da yıllık olarak değişken özellik taşıması anlamına gelmektedir. Alınan ücret bir ölçüme bağlıdır. Ölçüm yani performans yukarı çıktıkça ya da aşağıya indikçe buna bağlı olan ücretlendirme de hareketten direkt etkilenecektir.<sup>149</sup>

Bilgin'e göre, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanabilecek bir sistemdir. Performansa dayalı ücret sistemleri iki psikolojik etkiye dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyon artışının performansı arttıracığı, ikincisi ise ödülün motivasyon açısından önemli bir unsur olduğudur. Her iki etkiye de ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak değinilecektir. Motivasyonu arttıran tek neden ücret olmamakla beraber, yapılan araştırmalar çalışanları ödüllendiren sistemlerin performansı arttırdığını ortaya koymaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışma arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan çalışanların, bireysel performans dayalı ücretle

<sup>148</sup> Patricia K.Zingheim, Jay R. Schuster, "Pay People Right- Review", Jossey-Bass Publishing, January 2000, <http://www.paypeopleright.com/improvingvp.html>.

<sup>149</sup> Mark Bussin, "Variable Pay", <http://www.21century.co.za/news>, 2000, s.1.

özendirilmesi, organizasyonda motivasyonu artırarak, performans düzeyini yükseltmektedir. Bu alanda yapılan uygulamalı çalışmalar, performansa dayalı ücret sistemlerini uygulayan organizasyonlarda performans düzeyinin, bu tür sistemleri uygulamayan organizasyonlara kıyasla yaklaşık % 30 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, ABD’ de yöneticilere performansa dayalı ödemedeki bulunma ile organizasyonun finansal performansı arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda da, yöneticilere performansa dayalı ödemedeki bulunma ile organizasyonun finansal performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.<sup>150</sup>

Performans temeline dayanan ücretlendirme sistemleri, Cavide Uyargil’ e göre oldukça yalın bir ifade ile; performans ile ücret arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemleridir.<sup>151</sup>

Barutçugil’e göre ise, performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelmektedir. Bu sistemde meydana gelecek olan ücret artışları, çalışanın davranışları ile ilişkilendirilir.<sup>152</sup>

Performansa dayalı ücret uygulaması, şirkette yaratılan değerın çalışanlar ile paylaşımı yoluyla daha çok değer yaratılmasının özendirilmesini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Teorik olarak her kuruluş bu amaçla yola çıkmakta ancak yolda karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamışsa her zaman istenen sonuçlar elde edilememektedir. Yeterli altyapı kurularak ve doğru bir sistem tasarımı ile yola çıkıldığında ise bireysel performanslarda dolayısıyla da kurum performansında ciddi artışlar sağlanmaktadır. Performansının doğru bir şekilde değerlendirildiğini ve ödüllendirildiğini hisseden kişi başarılı olmasını sağlayan şeyleri yapmayı sürdürür ve doğal olarak daha fazlasını elde etmek için çaba harcamaktadır. Ancak şunu da akıldan çıkarmamak gerekir ki motivasyon bir çok unsuru içeren bir bütündür ve nitelikli çalışanlar gün geçtikçe daha da bilinçlenmektedirler.<sup>153</sup>

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içermektedir. Etkili bir ödeme programının

---

<sup>150</sup> Bilgin, A.g.m., s.11.

<sup>151</sup> Uyargil, A.g.e., s.125.

<sup>152</sup> Barutçugil, A.g.e., s.454.

<sup>153</sup> Edipoğlu, A.g.m.

temelini oluşturan önemli noktalardan birisi, organizasyon içinde yüksek performansın ödüllendirilmesi ilkesidir. Yönetim, felsefi ve olgusal açıdan, çalışanların aldıkları ücretin organizasyona yaptıkları katkıyı mı, yoksa onların organizasyon içindeki kıdemlerini mi yansıtmaya gerektiğine karar vermelidirler. Birçok organizasyon bunlardan birincisini uyguladığını iddia etse de, pek azı etkili bir performans değerlendirme sistemine ya da çalışanların gerçek performans ve katkılarını birbirinden ayırt etmek için zor ve cesaret isteyen kararlar verecek yöneticilere sahiptir.<sup>154</sup>

Performansa dayalı ücretlendirme, finansal ödülleri birey / grup / şirket performansına bağlayan bir halkadır. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ücret artışları, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda, maaşları değiştirmek performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur.<sup>155</sup>

Performansa dayalı ücretlendirme sistemini bir organizasyon uygulayıp, uygulamayacağına karar vermeden önce, potansiyel getirileri ve yüklenilecek artı maliyetleri değerlendirmek üzere başarılı bir analiz gerçekleştirmelidir.<sup>156</sup> Analiz sonucunda potansiyel getiriler ağır basıyorsa bu sisteme girilmeli, eğer dengelerde ciddi değişiklikler olacağına inanılmıyorsa, mevcut devam eden ücretlendirme sistemleri üzerinden, ihtiyaçlar paralelinde revizyona gidilmesi gerekmektedir.

1980'lerin başlarında öne çıkan performansa dayalı ücret, günümüzde ABD ve birçok Avrupa ülkesinde, farklı yapılarıdaki organizasyonlarda uygulanmaktadır. Bu sistemin özellikle sendikası büyük organizasyonlarda ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda daha yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. İşçi sendikalarının bulunduğu organizasyonların neredeyse çoğunda, ücret artışlarında performanstan ziyade kıdem kriteri olarak dikkate alınmaktadır. Öte yandan, performansa dayalı ücret sisteminin, birçok ülkede kamu kesiminde de hızla

---

<sup>154</sup> Palmer, A.g.e., s.88.

<sup>155</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücret Artışları", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=234>, 13.12.2001.

<sup>156</sup> William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, **Strategic Human Resource Management**, 2<sup>nd</sup> Edition, Fort Wort: The Dryden Press, 1996, s.398.

yaygınlaştığı anlaşılmaktadır.<sup>157</sup> Günümüzde de mavi yakalı çalışanlar için uygulanması son derece düşüktür.

Performansa göre ödüllendirme en çok ilk, orta ve üst kademe yöneticiler ile yönetici olmayan personel için uygulanmaktadır. Mavi yakalılarda performansa dayalı ödüllendirme uygulayan firmaların oranı ise %27 ile düşük bir düzeydedir. Türkiye'de performansa dayalı ödüllendirmede yeni yöntemlerin bulunması gerekmektedir. Daha önce belirlenen hedef bazlı kriterleri aşan, firmanın rekabet gücünü yükselten bir uygulamayı başlatan kişilere, maaş artışı veya prim yerine kâr payı ve hisse senedi verilmesi uygulaması özellikle ABD'de iyi sonuçlar vermektedir. Yeni ekonomi kapsamındaki firmalarda, yeni kurulan firmalarda çalışanlara hisse senedi verildiğinde, firma büyüyüp geliştikçe, çalışanın kazancı da otomatik olarak artmaktadır. Bu uygulamada çalışanın menfaati ile firmanın gelişmesi arasında tam bir uyum bulunduğu için, bürokrasi asgariye inmektedir.<sup>158</sup> Böylece tam bir kazan kazan uygulaması gerçekleştirilmiş olmaktadır. Hem çalışan, hem de şirket kazanmakta ve başarıyı da bölüşmektedirler.<sup>159</sup>

İnsan Kaynakları departmanının çalışmalarının bu denli etkin olmadığı dönemlerde (1980 öncesi olarak düşünülebilir), performansa bağlı ücretlendirme sistemleri yerine, sistematik olmayan ve gelişigüzel oluşturulmuş sistemler işlem görmekteydi. 1984 yılında, 426 firmanın katıldığı bir araştırmaya göre, %67 oranında firmalar sistemli bir şekilde oluşturdukları performans değerlendirme sistemine göre ücretlendirme yapmakta, geri kalanları ise sistemsel olarak herhangi bir işlem yapmamaktadırlar. 1000 firmanın katıldığı başka bir araştırmaya göre ise, firma büyüklüğü ile, sistemsel yaklaşımların direkt bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Çıkan sonuçların en önemlisi, %87 oranında firmadaki hepsi 5000'in üzerinde çalışan sayısına sahiptir, sistematik bir yaklaşım hakimdir.<sup>160</sup>

## 1.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Özellikleri

İyi performansı ödüllendiren ve performansa dayalı ücret uygulamalarının giderek yaygınlaşmasının ve daha önemli hale gelmesinin temel nedeni, küreselleşme

<sup>157</sup> Bilgin, A.g.m., s.6.

<sup>158</sup> Taştan, A.g.m., s.3.

<sup>159</sup> Zingheim, Schuster, A.g.m., s.6.

<sup>160</sup> Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 6<sup>th</sup> edition, McGraw Hill International Editions, 1984, s.224.

süreciyle birlikte ulusal ve uluslararası pazarlarda oluşan ve giderek sertleşen yeni rekabet koşullarıdır. Yeni piyasa koşullarında verimlilik, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin yolu haline gelmiştir. Bir başka ifadeyle, organizasyonların ve ülkelerin küresel ekonomiye entegrasyonunda verimlilik artışı anahtar bir rol oynamaktadır.<sup>161</sup>

İşletmelerde etkin ve doğru olarak uygulanan performansa dayalı ücret sistemi, organizasyonların yeni rekabet koşullarında rekabet edebilme üstünlüğü elde etmesi açısından da oldukça önemlidir. Ayrıca çalışanların motivasyonlarını ve buna bağlı olarak da performanslarını artırarak, organizasyonların verimliliği üzerinde oldukça ciddi bir etki sağlamaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirmenin en önemli amacı olan; çalışanın performansını geliştirmek için de yöneticilerin ve İnsan Kaynakları Departmanı' nın özen göstermeleri gereken belirli konular vardır. Ekstra ücretlendirme kavramı, çalışanları daha sıkı çalışmalarını için motive etmekle kalmaz aynı zamanda işle ilgili hedeflerin farkına varmalarında da onlara yardımcı olur.<sup>162</sup> Bu sistemin en kilit amacı olan, çalışanın performansını geliştirmek için yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir;

- İşle ilgili olan hedeflerin ve amaçların çalışanlara anlatılması.
- Sonuçlara göre ücretlendirerek performans odaklı kültürün desteklenmesi.
- Birey performansının ve takım çalışmasının üzerinde titizlikle durulması.
- İşverenin yerine getirmesi (karşılması) gereken hedef ve performans standartlarının oluşturulması.<sup>163</sup>
- Performansı yüksek olan kişilerin ödüllendirilmesi.
- Ayırt etmeksizin çalışanların hepsinin motive edilmesi.
- Öncelikli amacın, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek olduğu, başarısızlığa değil, başarıya odaklanmak gerektiğinin unutulmaması<sup>164</sup>

Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından önemli bir yere sahiptir. Eski sistemde varolan ücretlendirme sistemlerinin aksine, günümüzde

<sup>161</sup> Bilgin, A.g.m., s.4.

<sup>162</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücret Artışları".

<sup>163</sup> Zabal, A.g.m., s.244.

<sup>164</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.145.

ücretlendirme, çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve böylece verim artışı amaçlanmaktadır. Bireysel performansın ücretlendirmeye yansıtılması, işletmelerin performans değerlendirmedeki temel amaçlarından biridir ancak uygulamada bu amacın ne oranda gerçekleştiği tartışma konusudur. Çeşitli nedenlerden ötürü uygulamada sorunlar oluşabilmekte ve başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimi sisteminin amacına ulaşabilmesi için uygulamada çıkabilecek sorunların bilinmesi ve bunları göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin en önemli özelliklerinden birisi de, performans ile ödüllerin doğru bir şekilde ilişkilendirilebilmesidir. Bu nedenle, sistemin etkili olabilmesi için, ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve adil olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların gösterdikleri performans ile elde ettikleri ücret arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından da rahatlıkla anlaşılabilir olması büyük önem taşımaktadır. Aksi halde, sistem olan inançlar ve güven sarsılacak ve bu da sistemin etkin çalışmasına önemli bir darbe vuracaktır.

Performansa dayalı ücret sistemi, kıdem ve zaman temeline dayanan ücretten biraz daha farklı olarak çalışanın işte geçirdiği süre ile fazla ilgilenmeden, çalışanın işin yapılışına gösterdiği katkı ve sergilediği performans düzeyine bakılarak yapılmaktadır.

Ayrıca performansa dayalı ücret sistemi uygulayan organizasyonlarda ücretteki artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken ve çalışanlarını bu yöne yönlendiren bir ödül olmaktadır.<sup>165</sup> Performansı beklenen ve istenen düzeyde olmayan çalışanların maaşlarına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir artış almaları gerekmektedir. Uygulamada genellikle enflasyon oranı ile performans değerlendirme zammının toplamı kadar bir zam yapılması ile karşılaşılmaktadır. Artışların belirlenmesi için uygulanan bir yöntem olan iki kriterli matris örneğine daha sonraki bölümde değinilecektir.

Ücret artışlarındaki önemli nokta; performansa dayalı ücret sisteminin, çalışanları yüksek performansın daha yüksek ücret artışı getireceğine inandırması ve düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasındaki farkın çalışanların tümü tarafından hissedilebilir ölçüde büyük olması gerektiğidir.

---

<sup>165</sup> Barutçugil, A.g.e., s.454.

Unutulmamalıdır ki, herhangi bir ödülün, motive edici bir güç olabilmesi için, öncelikle bu ödülün çalışanlar tarafından özel, önemli ve değerli olarak algılanması ve çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesi için kritik bir araç niteliği taşıyor olması gerekmektedir.<sup>166</sup>

Çalışanlar açısından bakıldığında, her çalışan başarmayı, başarısının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini istemektedir. Ayrıca, çalışanın performans derecesi hakkında bilgi sahibi olması, onun eğer gerekliyse kendisini düzeltme ve geliştirme imkanına da sahip olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle performans değerlendirilmesinde, değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilmekte ve çalışanların kendi performanslarına ilişkin yorumlarını ifade etme olanağı tanınmaktadır. Performans değerlendirilmesinin ve çalışanlarla yapılan görüşmelerin sonuçları, ilgili kişilerin personel dosyalarında saklanmaktadır.<sup>167</sup> İlerleyen bölümlerde geribildirim konusuna ayrıntılı olarak değinilecektir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesi için öncelikle ücrete ilişkin belirli kararların alınması ve stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Öncelikle çalışanlara ödenilmesi planlanan ücret bütçesinin heasplanması ve belirlenmesi gerekmektedir. Bütçe hazırlandıktan sonra, şirket içinde yönetim kurulunca kabul edilmiş ücret politikası, içsel koşullar ve dışsal piyasa koşulları gözönüne alınarak ve tabii ki planlanan bütçe dahilinde ücret yapısının ayarlanması gerekmektedir. Bir sonraki adımda, performansın bu sistem içindeki yerini almasıdır. Yani performans düzeyleri, kıdem, ücretlendirme sistemindeki mevcut konumu gibi farklı kriterler de dikkate alınarak, oluşturulan ücret yapısı içinde çalışanları uygun noktalara yerleştirmek gerekmektedir. İlk iki adıma ait çalışmalar detaylı bir şekilde planlandıktan ve gerçekleştirildikten sonra üçüncü adıma geçilmesi söz konusu olmaktadır. Üçüncü adım performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin oluşturulması faaliyetlerini içermektedir. Bahsedilen adım, çalışanın performans düzeyi ile çalışanın ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında, uyumu sağlamayı hedeflemektedir. Gerekli uyum gerçekleştirilmeye çalışılırken, başarılı ve performansı yüksek çalışanlar buldukları ücret sınıfında yükselirken, başarısız yani performansları beklenen seviyenin altında olan çalışanların ücretlerinin dondurularak ücret sınıfı içindeki konumlarının gerilediği

---

<sup>166</sup> Flippo, A.g.e., s.308.

<sup>167</sup> Palmer, A.g.e., s.9.

de görülmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme programlarının oluşturulmasında gerekli olan üç unsur ise şöyle sıralanabilir;

➤ *Açık ücret sınıflarının oluşturulması:* Performans temeline dayanan ücretlendirme sistemlerinde geniş ve açık ücret sınıflarına gerek duyulmaktadır. Bu ücret sınıflarında minimum, maksimum ve orta noktası olarak tanımlanabilmektedir. Ücret sınıfı içinde gerçekleştirilecek olası hareketler çalışanın başarısı ya da performans düzeyi ile belirlenir. Bu nedenle yani özellikle hareket serbestliği avantajı açısından, geniş ücret sınıfları performansa bağlı ücretlendirme için gerekmektedir. Çeşitli performans dönemleri dikkate alınarak yapılan ücret ayarlamaları sonunda ücret sınıfının maksimum noktasındaki bir kişi, bir dönem sonraki performans değerlendirilmesinde önceki döneme göre düşüş göstermişse, alt ücret sınıfına gerileyebilecek demektir. Performansa dayalı ücret sistemleri için, ücret sınıfları her bir iş için ya da iş aileleri için maksimum ve minimum noktaları dikkate alınarak belirlenmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde, daha önce de belirtildiği gibi herşeyden önce kapsamlı bir iş analizi yapılmalıdır. İş analizi iş sonuçları ve işin gereklilikleri için önemli davranışları kapsayan bir süreçtir. Bu çerçevede, iş yapanların tam destek ve katılımının sağlanması gerekmektedir. Ardından, her iş ya da iş ailesi için gerekli ücret aralıklarının sınıflandırılmaları yapılmaktadır. Ücret aralıklarının orta noktası, ücret seviyeleri açısından çalışanlar arasında yapılan kıyaslamaların temelini oluşturmaktadır. Yeni mezun, deneyimsiz ve şirkete yeni giren çalışanların başlangıç ücretleri, ücret sınıflarındaki minimum ücret olacaktır. Şirkete yeni giren fakat deneyimli çalışanların alacakları ücret ise, örneğin ücret sınıfının orta noktası gibi bir ücret olacaktır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde, performansı yüksek olan çalışanlar, başarılı çalışmalarıyla, en düşük ücretle başladıkları halde, ait oldukları aralık içinde orta noktaya ilerleyebilirler. Ortalamanın üzerinde performans gösteren çalışanlar ise, ortalamasının üzerinde artış almalarının da etkisiyle, buldukları aralığın tepe noktasına kadar bile yükselebilirler. En yüksek performansı gösteren çalışanlar, ücret aralığının maksimum noktasına kadar ilerleyebilirler.

➤ *Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların gruplandırılması:* Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlendirilen personelin belirli bir dağılım göstermesi ve bu dağılımın da kendi içinde belirli gruplara ayrılabilmesi gerekmektedir. Eğer bu dağılım normal dağılım özelliği taşıyor 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.<sup>168</sup>

➤ *Performans cetvelinin oluşturulması:* Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların gruplandırılmasından sonra, çalışanların ücret seviyeleri ile performans değerlendirme sonuçlarını bütünleştiren bir performans cetvelinin oluşturulması aşamasına gelinmektedir. Bu cetvellerde, çalışanın ücret yapısındaki konumu ile performans değerlendirme sonuçlarını içeren bilgiler bulunmaktadır. Bu cetvellerin bir diğer adı da, performans matrisleridir. Örneğin performans değerlendirme sisteminde A harfinin en iyi performansı, E harfinin ise en kötü performansı ifade ettiği bir sistemde, A performansını göstermiş bir çalışanla, diğer çalışanlar elbette adil bir sistem içinde aynı artış miktarını hak etmemişlerdir. Şirketin öngördüğü bütçe miktarı ve sahip olduğu politikalar da dikkate alındığında yıl içinde gösterilen performans ve çalışanın ücret aralığı içindeki konumu gibi iki farklı faktörü baz alarak oluşturulabilecek bir matris ile kişilerin hak ettikleri artış oranları hesaplanabilir. Bununla ilgili olarak hazırlanmış olan referans matrisi Tablo 2’ de gösterilmiştir. Matrisin de hazırlanması için kullanılacak farklı hesaplama yöntemleri vardır ancak örnek matriste hesaplama olarak en kolay yöntem olan ortalama yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 2: Çalışanın Ücret Seviyesi İçindeki Konumu**

		70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%
A	4.0	13%	17%	16%	16%	15%	14%	13%	13%	12%	12%	12%	11%	11%
B	3.0	14%	13%	13%	12%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	9%	9%	9%
C	2.0	10%	9%	9%	9%	9%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%	6%
D	1.5	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
E	1.0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Kaynak: <http://www.haygroup.com>

<sup>168</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”.

İlerleyen bölümlerde de değinileceği gibi, performansa dayalı ücretlerde, enflasyonist ortamda, ücretlere enflasyon bazında belirli düzenlemeler yapmak gerekmektedir. Tablo - 3' de enflasyon kriterini de dikkate alan performans cetveli sunulmuştur. Tablodaki enflasyon oranı "X" harfi ile belirtilmiştir.

**Tablo - 3: Enflasyonu Dikkate Alan Performans Ölçeği**

Ücret Bantları	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI			
	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	YETERSİZ
4	% 7 + X	% 4 + X	0	0
3	% 8 + X	% 5 + X	0	0
2	% 9 + X	% 6 + X	% 4 + X/4	0
1	% 10 + X	% 7 + X	%5 + X/2	0

Kaynak: <http://www.haygroup.com>

Enflasyon oranının, oldukça yüksek seyrettiği sistemlerde ise, yöneticilerin bu tür tercihleri söz konusu olamamaktadır.<sup>169</sup>

Bu tür sistemlerde yaşanan bir büyük problem de performansın ve çalışanlar için önemli olan ödüllerin belirlenmesinde ve performans ile ödüllerin ilişkilendirilmesinde ortaya çıkmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde en sık kullanılan uygulamalardan birisi de, ücret artışlarının performans notlarına göre farklılaştırılmasıdır. Organizasyonlar genellikle yılda bir defa performansın ödüllendirilmesi amacıyla bordro toplamının belirli bir oranı kadar bütçe ayırırlar. Enflasyon ayarlamasına ek olarak belirlenen ve çoğunlukla uygulamada Ocak ayında gerçekleşen bu oran, genellikle %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 % 10'lara çıkabilir hatta bunu da aşabilir.<sup>170</sup>

Günümüzde uygulamada görülen bir diğer problem de, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine sahip firmaların karşılaştıkları enflasyon etkisi, ya da başka

<sup>169</sup> Uyargil, A.g.e., s.53.

<sup>170</sup> Edipoğlu, A.g.m.

bir ifadeyle içinde yaşanan enflasyonist ortamdır. Ücretler için ayrılmış olan bütçenin neredeyse tamamı enflasyonu yakalayabilmek için ücret artışına kaydırılınca, performans dayalı ücret artışları için bütçede çok az kaynak geriye kalmaktadır. Sonuç olarak performans dayalı olarak planlanan zam oranı ya çok önemsiz yüzdeler olarak gerçekleşebilmekte ya da tüm artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan, ne kadarı performanstan kaynaklandığı çalışanlara hiç açıklanmadan yönetim kararı olarak direkt yapılmaktadır. Bu durumda da performans dayalı ücretlendirmenin amacı olan motivasyona ve verime ulaşılabilme hayal olmaktadır.<sup>171</sup>

Artık klasik bir yaklaşım haline gelen görev ünvanına göre ücretlendirme, günümüz organizasyonlarında yerini performans temeline dayalı ücretlendirme sistemine bırakmış ve bırakmaya devam etmektedir. Yeri gelmişken, görev ünvanına göre belirlenmiş bir ücret sisteminden daha esnek olan performans dayalı bir yaklaşıma geçmek için bir organizasyonun neler yapması gerektiğine de değinmekte fayda bulunmaktadır. Klasik bir ücretlendirme sisteminden, performans dayalı ücret sistemine geçen bir organizasyon;<sup>172</sup>

- Yeni sistemin varolan en iyi düşüncenin sonucu olduğundan tümüyle emin olmalıdır.
- Yeni yapının, plandan etkilenen tüm çalışanlar için eşit ve adil fırsat yaratmasından emin olmalıdır.
- Ücretlendirmesi değişecek olanlara yeni kavramları benimsetmek için çaba harcamaya hazır ve istekli olmalı ve planı yeterince ayrıntılı olarak açıklamalıdır.
- Yeni ücretlendirme sisteminin çalışanlar ve organizasyon için neden en iyi sistem olduğu açıkça anlatılmalıdır.
- Yeni planın uygulanması ve kendini kanıtlayabilmesi için yeterince zaman tanımaya istekli ve sabırlı olmak gerekmektedir.
- Yeni ücretlendirme yaklaşımının yakından izlenebileceği bir sistem yaratmalı ve aynı zamanda çalışanların olumlu ve olumsuz tepkilerini iletebilecekleri kanallar oluşturmalıdır.

<sup>171</sup> Anthony, Perrewe, Kacmar, A.g.e., s.393.

<sup>172</sup> Barutçugil, A.g.e., s.454.

➤ Çalışanların ücret yerine kazanabilecekleri diğer parasal olmayan araçlar oluşturulmalı, değişken performansa dayalı ücret sistemini kurarken, çalışanla yönetici arasındaki ortaklığı vurgulamasına özen gösterilmelidir.

➤ Geleneksel ünvana bağlı ücret yapısını, bilgi ve performansa bağlı değişken ücret sistemine dönüştürmenin organizasyonun değerini yükselten uzun dönemli bir yaklaşım olduğu anlaşılmalıdır.

➤ Çok önemli bir amacın da en iyi insanları şirkete çekebilmek ve onları elde tutabilmek olduğu asla unutulmamalıdır.

## **2. PERFORMANS TEMELİNE DAYANAN ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

### **2.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Avantajları**

Performansa dayanan ücretlendirme sisteminde, diğer ücretlendirme sistemlerine göre daha farklı kriterler ön plana çıkmaktadır. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans ve belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirebilme gereklilikleri, direkt ekstra ödemeye bağlantılı olduğu için, çalışan bu sistemin birebir içinde ve önemli bir parçası durumundadır. Ayrıca unutulmamalıdır ki, gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi çalışanda motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır.

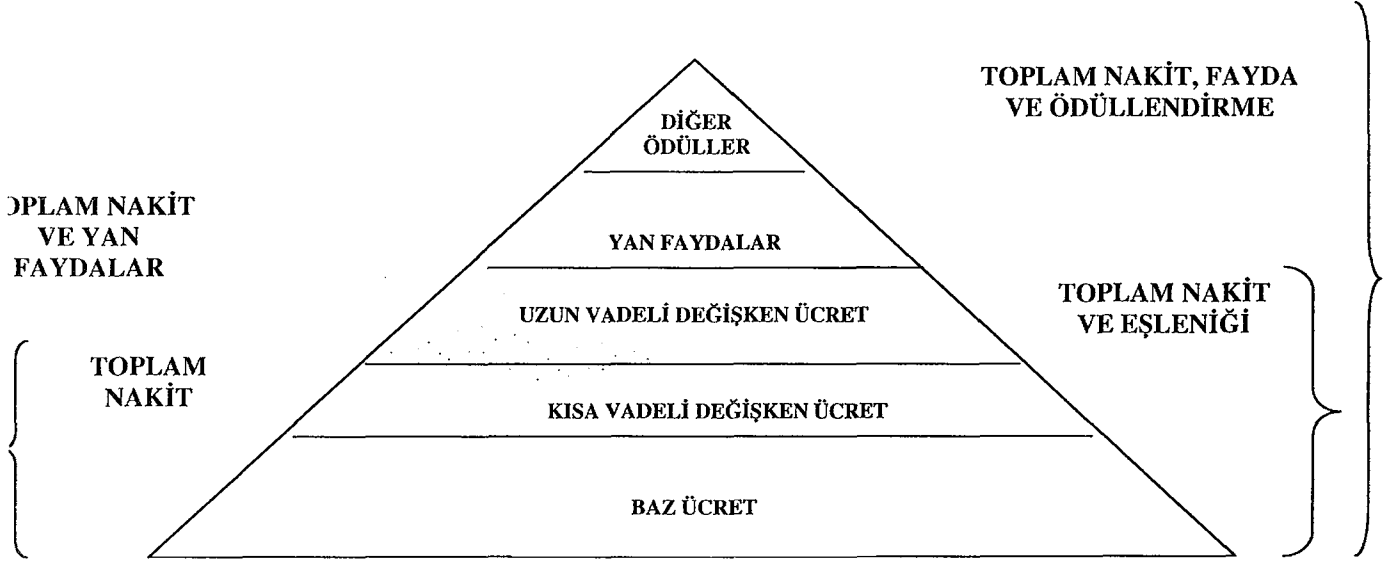
Bu sistemin ilk akla gelen avantajı; çalışanın işini kaybetme, başarısız olma korkusunun, onu daha çok çalışmaya, daha yüksek performans elde etmeye yönlendirmesidir. Böylece çalışanın performans düzeyi ile ücret arasında kurulan bu bağ, hem çalışanı işinde daha üretken, rekabetçi ve istekli olmaya yöneltmekte, hem de kuruluşların stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerine, verimlilik, kalite ve karlılık artışlarına katkı sağlamaktadır.<sup>173</sup>

Ayrıca unutulmamalıdır ki performansa dayalı ücretlendirme sisteminde hedeflenen performansın yakalandığı ya da aşıldığı durumlarda başarı ücrete yansıtıldığı için, çalışanlar hızlarını ve güçlerini bu doğrultuda kullanacaklar ve maksimum kapasite ile çalışmaya çalışacaklardır. Yani beklenen performansı gerçekleştiremedikleri

---

<sup>173</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.239.

durumlarda, toplam ücretlendirme paketinin altına düşmüş olmaktadır.<sup>174</sup> Toplam ücretlendirme paketi kavramı ile kastedilmek istenen Şekil - 6' de gösterilmiştir.



### Şekil - 6: Toplam Ücretlendirme Paketi

Kaynak: Hakan Hızır, "Değişken Ücret Yaklaşımları,"

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3695>, 2004.

Performansa dayalı ücretlendirme yöneticilerin, çalışanlar üzerindeki kontrollerini arttırmalarına imkan tanımaktadır.<sup>175</sup> Bu kontrol hem çalışanlara adaletli ve objektif davranabilmenin, hem de çıktılarla ilgili doğru analizler yapabilmenin gerekliliğidir. Performans değerlendirilmesi, hedefler belirlendikten sonra "bekle ve gör" tarzıyla yürütülebilecek bir süreç değildir. İyi bir yönetici hedefler belirlendikten sonra çalışanlar tarafından hedeflerin gerçekleşme yüzdelerini kontrol eder ve tedbir alınması gereken durumlarda belirli aralıklarla çalışanına uyarılar yapar.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin, performans görüşmelerinin dolaylı bir uzantısı olduğu düşünüldüğünde, daha önce de değinildiği gibi performans değerlendirme görüşmeleri, yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimi düzenli hale getirmektedir. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da

<sup>174</sup> Bussin, A.g.m., s.2.

<sup>175</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücret Artışları".

motivasyonunun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir.<sup>176</sup>

Performans değerlendirme, çalışanların kendi başarılarını görmelerini ve bunun neticesinde çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doyumlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, çalışanın eğitim gereksinimlerini tespit etmek, geleceğe yönelik gelişme potansiyali hakkında bilgi edinmek ve yargıya varmak da performans değerlendirmenin amaçlarındadır. Ayrıca daha önce sunulan eğitimlerin verimli olup olmadığının kontrol edilebilmesi de performans değerlendirmenin amaçları arasında yer almaktadır.<sup>177</sup>

Performans temeline dayalı ücretlendirme sistemi ile çalışanlar ile işleri arasında ciddi bir bağ kurulmuş olacak ve çalışanların işlerine daha fazla sorumluluk duymaları sağlanacaktır. Oluşan bu sorumluluk duygusu ile de organizasyonda verimlilik artışının sağlanması için çekici bir özendirici olacaktır. Ayrıca çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha da rekabetçi ve hedeflerine göre hareket eden bir özellikte konumlandıracaktır. Tüm sayılan adımlar birbiriyle bağlantılı olarak düşünülürse, rekabet edebilme özelliği güçlü bir organizasyonun bir parçası olan çalışanların kariyerlerinin ve bireysel saygınlıklarının güçlenmesi sağlanmış olacaktır. Çalışanların çalıştıkları firmanın isimlerini gururla telaffuz etmeleri ve onun bir parçası olmaktan duydukları memnuniyeti çekinmeden dile getirebilmeleri oluşma süreci bakımından oldukça zor, ancak likayat ve sadakat açısından oldukça önemli ve keyifli bir süreçtir. Organizasyonun bu denli cazip hale gelmesi, ayrıca potansiyel çalışanlar için de önemli bir etkidir. Yetenekli personel ile çalışma, firmanın çalışılabilir niteliklere sahip olması, piyasadaki saygınlığı ve rekabet edebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Tek tek belirtilen tüm özellikler, özellikle ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde daha da belirginleşecek, ön plana çıkacak ve önem kazanacaktır. Çalışanların, sistemin uyum safhasındaki tüm zorlukları yaşarken ve

---

<sup>176</sup> Kaptan, A.g.m.

<sup>177</sup> McKenna, Beech, A.g.e., s.173.

sıkıntı çekerken, tüm yararlarını da zorlukların aşılmasında sonra mutlaka hissetmeye başlayacaklarını fark etmelerine yardımcı olmak gerekmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi, organizasyonda verimliliği ve organizasyonun rekabet gücünü attırması yanında, organizasyon ve çalışanlar açısından başka önemli yararlar da sağlamaktadır. Ücret artışlarının performans ile ilişkilendirilmesi, organizasyondaki bütün çalışanların belirli amaçlar etrafında birleşmesini sağlayarak, organizasyon düzeyinde maliyetlerin azalmasına, verimlilik ve karlılığın artmasına yol açmaktadır. Bir başka ifadeyle işverenler, performansa dayalı ücret artışından daha düşük maliyet, daha fazla ürün elde etme, kurulu kapasiteden tam yararlanma, kıt kaynakların rasyonel kullanılması, daha az grev, daha etkin bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle o endüstri veya organizasyonun rekabet gücünün artması, ihracat olanaklarının artması ve böylece yeni yatırım gücüne sahip olmayı anlamaktadırlar.<sup>178</sup>

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 hem çalışanların motivasyonunu ve buna bağlı olarak da şirket içi verimi arttıran hem de günümüzün iş dünyasında ücretlendirme politikalarında en üst sıralarda yerini almış çok önemli bir unsurdur.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinden istenen verimi alabilmek, bu sistemin çalışanlara sağladığı motivasyona da çok yakından bağlıdır. Bu konuda yapılmış olan kuramsal ve ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir<sup>179</sup>;

- 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.

<sup>178</sup> Bilgin, A.g.m., s.11.

<sup>179</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri".

Bilindiği ve daha önceki konularda da değinildiği üzere en genel tanımı ile performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içermektedir.

Şimdiye kadar değinilen performansa dayalı ücretlendirmenin özellikleri, avantajları olarak şöyle ifade edilebilir.<sup>180</sup>

- Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.
- Yeterince performans gösteremeyen çalışanları belirler.
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar.
- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller. İşletme, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varınca yeni çalışanlar şirkete çekilir ve mevcut yetenekler elde tutulur.
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artar.
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırır.
- Birey/takım performansını geliştirir.
- Uyarı kriteri sağlar; işverenler dilediklerinde kesin performans kriterleri oluştururlar. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllenecek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

## 2.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri Dezavantajları

Performans temeline dayalı olarak oluşturulmuş ücretlendirme sistemleri eğer dikkatli bir şekilde ve doğru bir baz üzerinde planlanmaz ya da kurulan sistem doğru bir şekilde yönetilmezse, performansa göre ücretlendirme yararları kadar bir takım zararları da her sistemde olduğu gibi kuşkusuz beraberinde getirecektir.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde en önemli nokta objektif ve bilimsel bir biçimde uygulanmasıdır. Ancak çalışanların işe katkıları ve performansları doğru kriterlere göre ölçülemezse; farklı performans seviyelerinin arasında mantıklı, tutarlı ve açıklanabilir ücret farklılıkları yaratılmamışsa, bu durumda çalışanların ücretlendirme sistemine olan inançlarının sarsılması ve motivasyon düşüklüğü yaşamaları kaçınılmazdır. Çalışan örneğin; kırgınlık, iş tatminsizliği, herhangi bir çalışanın çeşitli

<sup>180</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücret Artışları".

sebeplerle kayırıldığına inanma, “ne yaparsam yapayım sonuç hiç değişmeyecek” karamsarlığına kapılma ve benimsemediği bir sistemi kabullenmeme gibi duygulara kapılabilir. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin doğurabileceği dezavantajlar şöyle sıralanabilir;

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir. Özellikle takım çalışmasının önemli ve gerekli olduğu durumlarda, grup dayanışmasının zayıflamasına ve hedeflerle ilgili sapmalar yaşanmasına neden olabilir.<sup>181</sup>

- Yöneticiler ve denetçilerin üzerlerinde ek bir baskı oluşabilir.
- Uygulama maliyetleri yükselebilir.
- Durgunluk döneminde, çok başarılı olan kimselerin terfi ettirilmemesi ve ödüllendirilmemesi yetenekli çalışanların ayrılmasına ya da motivasyonlarının düşmesine neden olabilir.

- Çalışanlar yalnızca ödül sistemi yoluyla kontrol edilirler.
- İşverenlerin çalışanlarına vaatlerde bulunmaları gerekir.
- Çalışanların sistemin işleyişinde aksaklık görmeleri, sisteme ve yöneticilere inançlarını ve güvenlerini sarsabilir.
- Yöneticiler "hakem" haline gelebilirler.
- Gerçekçi olmayan performans kriterleri konulabilir.

Ayrıca sistemin dezavantajı ve oldukça büyük zorluğu olarak sayılabilecek bir başka durum da; birey bazında performans değerlendirmesinin, satış / pazarlama gibi bireysel performansın doğrudan ölçülebildiği alanlarda, çalışan performansını nisbeten gerçekçi bir şekilde tesbit edebildiği, ancak daha çok takım çalışmasını gerektiren alanlarda tüm pozisyonlar için bireysel bazda gerçekçi değerlendirme olanağının olmamasıdır. Ayrıca bireysel bazda bazı hedefler belirlenebilirse de, işlerin birbirine bağımlılığı tüm hedeflerin bireysel olarak belirlenmesine yine imkan vermemektedir.<sup>182</sup>

Son olarak eklenmesi gereken bir başka nokta da; ücretin bireysel performansa dayalı olarak belirlenmesi sürecinde, zaman zaman uygulamadan kaynaklanan bir takım

---

<sup>181</sup> Sheila Cane, **Kaizen Strategies for Winning Through People How To Create A Human Resources Programme For Competitiveness and Profitability**, England: Financial Times Prentice Hall, 1996, s.222.

<sup>182</sup> Özden, A.g.m.

sorunlarla da karşılaşmakta olduğu gerçeğidir. Karşılaşılan sorunların çoğu, ya ücretlendirme sisteminden, ya performans değerlendirme sisteminden meydana gelmekte ya da her iki sistemin birbirine uygun olarak planlanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan, her iki sistem arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunması, yukarıda değinilen sorunların meydana çıkmaması, az sayıda başedilebilir sorunların çıkması ya da çıkan küçük sorunların giderilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### **3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN ARAÇLARI**

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerin, çalışanların yüksek performanslarının, tek ödüllendirilme biçimi parasal şekilde olmamaktadır. Hem çalışanları geçmişte ve bugün gösterdikleri performanslar için kutlamak, hem de gelecekte göstermeleri beklenen yüksek performansları için teşvik etmek amacıyla farklı araçlar bir arada kullanılmaktadır.

Bu araçlar üç farklı şekilde gruplanabilir.

- Doğrudan Maddi Araçlar
- Dolaylı Maddi Araçlar
- Maddi Olmayan Araçlar

#### **3.1. Doğrudan Maddi Araçlar**

Bu sistemde doğrudan maddi olan araçlar birkaç farklı şekilde uygulanabilir. En sık uygulamada rastlanan örnekler şöyledir;

*İkramiye:* Asıl baz ücrete ek olarak bazı özel nedenlerle verilen ücret tipidir. (Bayram, yılbaşı, elde edilen bir başarı vb.)

*Komisyon:* Çalışanın işverenin yararına gerçekleştirdiği başarıların değeri üzerinden yüzde miktarıyla, çalışana ödenen karşılıktır. Genellikle satış personeli için geçerli olan bu ödeme tipi, sattıkları ürün ya da hizmete bağlı olarak ödüllendirilmeleri

anlamına gelmektedir.<sup>183</sup> Baz ücret artı satış komisyonları artı satış ödülleri genellikle satışçıların toplam ücretlendirme sistemlerini meydana getiren öğelerdir.<sup>184</sup>

*Hisse Sahipliği:* Herhangi bir nakit kar payı vermeksizin, organizasyonun hisseleriyle çalışanların ödüllendirildiği araçtır.<sup>185</sup> Farklı kaynaklarda hisse sahipliğine, hisse senedi opsiyon planı' da denilmektedir. Hisse senedi opsiyon planı, yöneticilerin bireysel performanslarını arttırarak, firmanın performansını daha çok arttırmaya çalışacakları şeklinde doğmuş bir düşüncedir. Daha önceleri çalışanlara hisse senedi sağlamak özellikle yöneticileri ödüllendirmek için kullanılan bir yöntemdi ancak günümüzde hisse senedi opsiyonunu tüm çalışanlara dönük olarak uygulayan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde sadece yöneticilerin katkılarıyla, şirket performansının yükselemeyeceğini, mutlaka çalışanların da sürece büyük katkılar yapmaları gerektiği anlaşılmış olduğundan, planın içine çalışanlar da dahil edilmiştir.

Hisse sahipliği ile Philips çalışanların şirkete büyük katma değer sağlayacağına inanmaktadır. Bu nedenle 31,000 çalışanın tümü için bu sistemi kazanmaya değer bir hak olarak görmektedir. Örneğin 1997 yılında şirkete katılan Finans Direktörü 5 yıl sonra yani 2002 yılında bu sisteme girmeye hak kazanmıştır, ancak Philips bu hakkı tüm çalışanlarına ve işe girdikleri günden itibaren vermek gerektiğine daha çok inanmaktadır.<sup>186</sup>

Starbuck' s Genel Müdürü Howard Schultz, şirketinin en önemli girişiminin hisse senedi programı olduğunu belirtmektedir. Ona göre, hisse senedi programı çalışanları şirkete bağlayan ve sadakati arttıran çok önemli bir bağ özelliği taşımaktadır.<sup>187</sup>

*Kardan Pay Verme:* Çalışanların organizasyonun belirli bir döneminde elde edeceği kara, belirli oranlarda katılmalarıdır. Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme karına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine

<sup>183</sup> Dessler, A.g.e., s.319.

<sup>184</sup> Dwight Ueda, "Sales Compensation", <http://www.salary.com>, s.2.

<sup>185</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.473.

<sup>186</sup> Marianne Grunell, "Variable Pay Under Debate", <http://www.eurofound.ie>, s.3.

<sup>187</sup> Dessler, A.g.e., s.320.

yer veren tüm planlara kardan pay verme planları adı verilmektedir. Organizasyon düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici nitelikli bir plandır.<sup>188</sup>

Kardan pay verme uygulaması farklı kaynaklarda kar paylaşımları olarak da belirtilmektedir.

Bu planların amaçları şöyle özetlenebilir<sup>189</sup>;

- o Çalışanların finansal güvencelerini kuvvetlendirmek,
- o Çalışanları şirketin hedefleri için doğrudan ek çabalarda bulunma ve organizasyon karlarını arttırma konusunda motive etmek,
- o Çalışan ve yöneticiler arasında bir ortaklık duygusu yaratarak, bu ortaklığı desteklemek ve çalışanların ilgisini firmanın hedeflerine yönlendirmek,

Firmalar uygulamada farklı türde kardan pay verme yöntemlerini tercih etmektedirler. Örneğin, gecikmeli planlar söz konusudur. Bu planlar doğrultusunda, kar payı biriktirme fonuna alınıp, emeklilik, işten ayrılma, ölüm veya kaza durumlarında ödenmek üzere saklanmaktadır. Bu planın en önemli avantajı vergidir. Bir diğer yöntem de, firma karlarının, cari paylaşım planı doğrultusunda yıllık sonuçlar belirlendiğinde hemen ödenmesidir. Bir diğer yol ise; karma plan uygulamasıdır. Karma plan uygulamasında, karın belirli bir yüzdesi çalışanlara hemen dağıtılmakta ve kalan kısmı da ileri tarihlerde ödenmek üzere birikim fonu altında, bir hesapta saklanmaktadır.<sup>190</sup>

Firmalar, verimlilik artışını gerçekleştirmek, takım teşviki yaratmak, nitelikli çalışanları firmaya çekmek ve sadık bir şekilde çalışmalarını sağlamak, çalışanları firma başarısı için yönlendirmek, çalışanlarla firma arasında sağlam bir bağ kurmak, çalışanların firmanın elde ettiği sonuçlarla ilgilenmesini sağlamak ve de firmanın ekonomik durumuna paralel olan esnek bir ödül sistemini çalışanlarına uygulamak için kardan pay verme yönetimini uygulamaktadırlar.

*Prim:* Çalışanın bireysel olarak ya da grup içinde başarmış olduğu bir işten dolayı, ödüllendirilmek üzere ödenen ek ücreti ifade etmektedir.

<sup>188</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.473.

<sup>189</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.473.

<sup>190</sup> Flippo, A.g.e., s.320.

*Kazanç Paylaşimleri:* Kazanç paylaşımı, çalışanların işletme hedeflerine ulaşması veya aşması ile finansal kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacıyla, işletme performansı ve ödüller arasında net bir ilişki kurmaya yönelik bir ücret sistemidir. Kazanç paylaşım planları, çalışanların kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular.<sup>191</sup> Kazanç paylaşım sisteminin uygulanması ile,

- ❖ Çalışanların elde ettikleri ücret, firma başarısına bağlanmaktadır.
- ❖ Firmanın hedefleri tüm firmanın katılımıyla birlikte belirlendiği için, firma içi iletişim kuvvetlenmektedir.
- ❖ Çalışanlar arasında takım ruhu yaratılmış olmaktadır.
- ❖ Çalışanlardan gelecek yeni fikirlerin desteklenmesi ile yenilikler çoğalmış olacaktır.
- ❖ Çalışanlar arasında firmaya olan sadakat artacaktır.

Kazanç paylaşimleri ve kardan pay alma birbirinden farklı iki sistemdir. İki araç birbirinden ayrılmalarını gerektiren üç farkı bünyelerinde barındırmaktadırlar. Birinci fark, kazanç paylaşımı verimliliğe bağlıdır. Kar paylaşımı ise karlılık göstergesine bağlıdır. İkinci fark, kardan pay almada olduğunun tam aksine, kazanç paylaşımında verimlilik ölçümü ve buna bağlı ödemeler daha sık yapılmaktadır. Son olarak, ödemelerin ertelenmekte olduğu kardan pay alma planlarının aksine, kazanç paylaşımı hemen ödemeli planlardır.

Kazanç paylaşımı daha önce de belirtildiği gibi, firma adına verimlilik arttıkça çalışanların gelirlerinin artmasına imkan sağlayan bir ücret sistemidir. Sağladığı yararlar da şöyle özetlenebilir;

- ◆ Firma için büyük önem taşıyan müşteri memnuniyeti, verimlilik, kalite, maliyet ve performans gibi kilit konularda çalışanların katılımını ve desteğini sağlar.

<sup>191</sup> Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", <http://www.isguc.org/arc.view.php?ex=33>, 2003, s.4.

- ◆ Etkin takım çalışmasını destekler ve çalışanların firma ile olan bağlarını kuvvetlendirir.
- ◆ Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi kuvvetlendirir.

### 3.2. Dolaylı Maddi Araçlar

Dolaylı maddi araçlar, işgörene doğrudan parasal olarak herhangi bir ödeme gerçekleştirilmeden, onun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulmuş araçlardır.

Örnek olarak; yakacak yardımı, çocuk ve çalışmayan eş yardımı, ücretli mazeret izinleri yardımı verilebilir.

Ayrıca, şirketlere özel teşvik programları da bu kapsama girmektedir. Örneğin, teşvik programı kapsamında verilen seyahat çekleri veya tatil programları bu kapsam dahilinde düşünülebilir. Özellikle sigorta şirketleri, ilaç şirketleri ve yazılım satan şirketleri hedeflenen satış kotasının üzerinde satış gerçekleştiren çalışanları için bu yöntemi kullanmaktadırlar.<sup>192</sup>

### 3.3. Maddi Olmayan Araçlar

Maddi olmayan araçlar kategorisinde ilk akla gelen, çalışanın iş sahibi olması gelmektedir. Çalışanın yaptığı iş, manevi anlamda ondan duyduğu tatmin, mutluluk ve gurur gibi manevi ihtiyaçların giderilmesi örnek olarak verilebilir. Ayrıca, çalışan bir kişi işe yarama ve bir şeyler üretme duygusunu yaşayan, sosyal bir cemiyetin parçası olan ve toplumda saygın bir yeri olan kişi demektir.

Kişilerin çalıştıkları ortamda duydukları huzur, mutluluk, demokratik bir ortamda fikirlerine verilen kıymet, düşüncelerini rahatlıkla açıklayabilme güveni, performansı paralelinde terfi ve kariyer planlaması fırsatları gibi örnekler parasal olmayan, psikolojik yönden ödüllendirilmeyi içermektedir. Terfi, işletmelerde, bir kişiyi, sorumluluklarını artırarak eğitimini daha iyi kullanabileceği bir pozisyona getirmekten ibarettir.<sup>193</sup>

Terfiden terfiye de fark olduğunu belirtmek gerekmektedir. Örneğin daha önce bahsedildiği gibi kişinin sahip olduğu koltuğun değerinin 100 puan olduğu düşünülürse,

<sup>192</sup> "Incentive Travel Programs", <http://fodors.iexplore.com/corporate/incentive.ihml>.

<sup>193</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi".

terfi ile bunu 115 puanlık bir koltuğa getirilmesi yatay bir terfi anlamına gelmektedir. Bulunduğu pozisyondan 132'lik bir pozisyona terfi ise, fark edilir bir terfi özelliği taşımaktadır. 100' den 152 puanlık bir koltuğa terfi ise oldukça ciddi, muhtemelen iki basamak yükselmeyi içeren bir terfidir. Bu durum pek uygulamada pek tercih edilmemesi gereken bir atlama olmakla birlikte, çalışandan istenen çıktıyı alabilmek için 6 aylık ya da 1 yıllık bir alışma süresi geçirmesi beklenmelidir.

Unutulmamalıdır ki; ücretler ve yan menfaatler kadar, çalışanların içlerinde buldukları ortam, yöneticilerin kendilerine karşı olan tutum ve davranışları ve tabii ki yaptıkları işin kalitesi de büyük önem taşımaktadır. Hatta Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunan Aile ve İş Enstitüsü'nün (Families and Work Institute) yaptığı bir araştırmada elde edilen sonuçlara göre ücret ve ek yararların çalışanın iş tatminine olan etkisi sadece %2 iken iş kalitesi ve işyeri desteğinin %70'lik bir etkisi olduğu görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir başka araştırmaya göre ise çalışanların %97'si, motivasyonun performanslarına etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre çalışanların %70'i işverenin takdirinin kendilerini işte tutan önemli bir neden olduğunu söylerken %78'i de işverenin sağladığı motivasyona göre gelecek 2 yıl içinde firmalarından ayrılmayı düşünmediklerini söylemiştir. Aynı araştırmada çalışanlara işverenlerinin motivasyon yöntemleri de sorulmuştur. Yarıdan çoğunun sözlü olarak takdir edildiği öğrenilirken %29'luk bir dilimin ödüllendirme yoluyla, %26'lık bir dilimin ise terfi ve ücret artışlarıyla motive edildikleri saptanmıştır. Bu araştırmadan çıkan sonuca göre de artık çalışanların kendilerini "gören", motive eden iyi yöneticiler için çalışmak istedikleri söylenebilir.<sup>194</sup>

## **4. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET ÇEŞİTLERİ VE ÜCRET SİSTEMLERİ TİPLERİ**

### **4.1. Performansa Dayalı Ücret Çeşitleri**

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen işletmeler, bu amaçlarını farklı yöntemlerle gerçekleştirebilirler.

---

<sup>194</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin".

Farklı yöntemler denilirken, bireysel performansa dayalı, takım performansına dayalı ücret ve organizasyon performansına dayalı ücret olmak üzere üç farklı düzeyde sistemin oluşturulmasından bahsedilmek istenmiştir.

Performansa dayalı ücretlendirmede verilen teşvik, bir önceki bölümde de belirtildiği gibi, nakit paradan şirket hissesine kadar birçok farklı şekil alabilmektedir. Ayrıca farklılık ödülleri verildiği zaman dilimlerinde de gösterilen değişkenlik olarak ele alınabilir. Yıllık olabildiği gibi, aylık ya da üç aylık ödüllendirilmeler de tercih edilebilir. Performans çeşitleri düzeyinde bakıldığında, bireysel, takım ve organizasyon performansları düşünülebilir ve ölçülebilir. Yani, çalışanlar bireysel performanslarına göre ödüllendirilebilecekleri gibi, bir takımın performans düzeylerine bağlı olarak da takım üyelerinin ödüllendirilebilmeleri ya da, takım içerisindeki bireylerin ayrı ayrı kendi bireysel performansları dikkate alınarak ödüllendirilmeleri şeklinde de gerçekleştirilebilir. Organizasyona bağlı olarak ödüllendirme ise, organizasyonun en önemli parçası olan çalışanları genel performansa bağlı olarak ödüllendirmek anlamına gelmektedir.

Farklı teşvik programları için yapılan tartışmalar genellikle grup ya da birey bazlı ödüllerin etkinliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Birey teşvikinin üzerinde duran işletmeler, bireysel performans sonuçlarının başarılı olmada önemli bir rol oynadığını savunuyorlar ve alternatif ödeme planlarının bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Firma karlılığı için takım çalışması ve grup çıktılarına güvenenler, grup teşviklerinin ve kazanç paylaşım planlarının ödüllendirme sistemi için en uygun yöntemler olduğunu düşünmektedirler. Değişimin ortasında olan şirketler, firmaya değişiklik getirmekle görevli olan ve davranışların değiştirilip hedeflenen davranışlara dönüştürülmesi için çaba gösteren çalışanlar için bireysel teşviklerin üzerinde durmaktadırlar. Ayrıca bu işletmelerin çoğu, değişimden etkilenecek ya da yeni süreçleri uygularken ön safta yer alacak çalışanlar için grup teşvikleri hedeflemektedirler.<sup>195</sup>

---

<sup>195</sup> insankaynaklari.com içerik ekibi, "Güncel Ücretlendirme Eğilimleri", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=225>, 20/12/2001.

#### **4.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret**

Bireysel performans, çalışanın yapması gereken iş veya görevle ilgili elde ettiği sonuçlar bakımından başarıma derecesidir. Daha farklı bir ifadeyle de, bireysel performansa dayalı ücret, baz ücrete çalışanların gösterdiği performans sonuçlarına bağlı olarak yapılan artışlardır.

Bireysel performans ile ücret arasındaki ilişki, ücret artışlarının çalışanların gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır.<sup>196</sup> Ücretin belirlenmesinin performansa bağlı olduğu bu sistemde, daha önce de değinildiği gibi performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir bölümünün performans değerlendirme sisteminin sonucu olarak alınan puanlara göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Ayrıca çalışanın içinde bulunduğu ücret seviyesindeki konumları da oldukça büyük rol oynamaktadır.

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, çalışanların ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişte gösterilen performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi, bu yüksek performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir.

Diğer bölümde değinilecek olan kıdeme (liyakata) dayalı ücretlendirme sistemlerinden farklı olarak bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde çalışanların belirli dönemlerde alacakları ücret artışları, yalnızca çalışanların performanslarına bağlı değildir. Çalışanların performanslarının yanısıra, ücret aralıkları içindeki konumlandırılmaları da oldukça kilit önem taşımaktadır. Bahsedilen ücret aralıkları içindeki olabilecek hareketler ise, organizasyon içinde çalışanların gösterdikleri performans düzeylerine bağlıdır. Yani başka bir ifadeyle, çalışanın ücret aralıklarında ilerlemesi kıdeme dayanan ücretlendirme sisteminden farklı olarak, kısmen de olsa çalışanın performansına bağlıdır.

---

<sup>196</sup> Cane, A.g.e., s.241.

Ayrıca bireysel performansa dayalı ücret planları ile diğer önemli teşvik modelleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılardan ilki, bireysel performansa dayalı ücret planlarının ödülleri çalışanın gerçekleşen performansına göre verilmesidir. Yani çalışan daha önceden belirlenen hedefler üzerinden gerçekleştirebildiği sonuçların, değerlendirilmesine göre ödüllendirilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, kısa vadeli ve net olarak belirlenen hedefler çalışanların performansları üzerinde daha olumlu etki yaratmaktadır. Wharton School of Business' da yapılan bir araştırmaya göre, kısa vadeli hedefler daha sonuç odaklı oldukları için ve böylece çalışanlar kendilerinden ne beklediğini açıkça öğrendikleri için çabuk sonuçlar elde edilmekte böylece de uzun soluklu ilişki kurulabilmesi şansı artmaktadır.<sup>197</sup>

Bireysel performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde, ödüller bireysel performansa karşılık olarak planlandığından, çalışanlara ayrı ayrı verilmektedir. Bunun yanı sıra grup performansına dayalı olarak planlanan ücretlendirme sistemlerinde, ve kazanç paylaşım tipi ücretlendirmede, tüm grup dikkate alınmakta ve birlikte ödüllendirilmektedir.<sup>198</sup>

Performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesinin oldukça önemli olduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret iki biçimde çalışanlara ödenebilmektedir. Bunlardan ilki, bireysel performansa göre baz ücrette belirli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiği için ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, bireysel performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan prim / ikramiye ödemeleridir. Ücretin kalıcı biçimde arttırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmanın amaçlandığı bu yöntemde primler, performans değerlendirme yöntemlerine bakılarak yıllık ya da altı aylık sürelerle verilebilmektedir.<sup>199</sup>

Bir diğer önemli nokta da, çalışanların bencilleşmeleri ve takım çalışması gereken işlerde dahi direnmeleri ya da grup içinde düzenin sağlanamaması riskidir.

---

<sup>197</sup> Bruce Tulgan , "Pay For Performance, And Nothing Else", Human Resource Management News <http://www.inc.com/articles/2001/03/22353.html>, March 2001, s.4.

<sup>198</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.473.

<sup>199</sup> Bilgin, s.3.

#### 4.1.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret

Çalışanların başarılarının takım üyelerinin ortak çalışmasına bağlı olduğu işlerde ücretlendirme sistemi takım bazlı olarak kurulabilir. İşin yapısı, iş akışı ya da kurumsal yapı nedeniyle hedeflenen işlerin sonuçlanması grup çalışması gerektirdiğinde ya da çalışanların üretime, verimliliğe, karlılığa bireysel katkılarının zor olduğu ya da şirket açısından hesaplandığında ekonomik olmadığı durumlarda, ücret sistemi takım performansına bağlı olarak kurulabilir. Bu sistem etkili bir şekilde kurulabilirse, şirket içinde etkili takımlar oluşturulmasını ve takım çalışmasını teşvik edeceği gibi, grup içindeki ahenkin ve düzenin korunmasını sağlayacaktır.

Takım performansına dayalı ücretlendirmenin en kritik noktası, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Özellikle işlerin birbirini direkt takip ettiği işlerde, bireysel performansa dayalı ücret yerine, takım performansına dayalı ücret daha etkin olmaktadır. Ancak, önemli nokta çalışanlar arasındaki işbirliğini ve düzeni koruyabilmektir.<sup>200</sup>

Bir önceki bölümde de değinildiği gibi, bireysel performansın ücretlendirilmesinin en önemli dezavantajı takım çalışmasını engellemesi ve iş sonuçlarının kalitesinin düşmesi riskidir. Bu durumda önemli bir karar verilmesi gerekmektedir o da; bireysel performansa dayalı ücretlendirmenin, takıma dayalı ücretlendirmenin bir parçası olarak planlanıp, planlanmayacağıdır. Dikkatli bir şekilde düşünüldüğünde, takım çalışması içerisinde de kişilerin farklılık yaratabilecekleri ve bu farklılığında gözönüne alınıp, değerlendirilmesi gerektiği fikri öne çıkmıştır. Bu fikirden de yola çıkarak, hem bireysel hem de takım bazında yapılan ücretlendirmelerin, gerekli durumlarda kullanılması uygulamaya geçmiştir.

Belirtilmesi gereken bir diğer nokta da, grup içinde çalışanların farklı ücret aralıklarında olabildiği ve performansa dayalı olarak yapılacak ücret artışlarının bu anlamda zor hesaplanabildiğidir. Bu durumda uygulamada kullanılan yöntemlerden birisi; çalışanların aldıkları ücretler farklı olduğu için, ayrılan bütçeye göre ücret miktarları dağılım anahtarı olarak kullanılmaktadır.

---

<sup>200</sup> Kalburgi M. Srinivas, *Human Resources Management Contemporary Perspectives in Canada*, McGraw Hill Ryerson Limited, 1984, s.348.

Takıma dayalı performans sürecinde, karşılaşılan sorunlardan bir diğeri de, çalışanların her birinin eşit yükün altına girmemeleri ve verilen çabanın denkliğinin bozulması riskidir. Bu anlamda takım içinde bulunan çalışan, kendisinin yarattığı boşluğun diğer takım arkadaşları tarafından kapatılacağını bilmekte ve gösterdiği çabayı azaltma yönünde adımlar atmaya başlamaktadır.

Sonuç olarak, takım performansına dayalı ücretlendirme yapılabilmesi için, öncelikle grubun performansı ölçülebilir olmalı ve grup üyelerine geri bildirim sağlanmalıdır. Bunun yanında, grup üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalı ve yüksek performans gösteren çalışanlar, diğer grup üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır. Bu tür sistemlerde gruplar arasında rekabet kaçınılmaz olacaktır. Yine de bu sistem, takım ruhunu yükseltmesi ve çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmesi nedeni ile teşvik almaktadır.<sup>201</sup>

#### ***4.1.3. Firma Performansına Dayalı Ücretlendirme***

Firma performansına dayalı ücret planları, çalışanların firma ile bütünleşmelerini sağlamak ve çalışanları birlikte çalışmaya yönlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Doğrudan performansa dayalı, birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir ücret sistemidir.

Bu sistem ile “firma hepimizin” felsefesi örgüt içinde yayılmakta ve firma içinde çalışanlar arasında bütünleşme ile motivasyon artmış olacaktır.

Yukarıda da değinildiği gibi, bir organizasyonda ücretin performans temeline dayandırılmasının uygulanan birkaç farklı yöntemi bulunmaktadır. Yani çalışanlarına ödedikleri ücretler ile performans kriterleri arasında ilişki kurmayı hedefleyen organizasyonlar, oldukça farklı sistemlerde hedeflerine yönelik olarak hareket edebilirler. Bahsedilen ücret ile performans arasındaki ilişki üç farklı düzeyde kurulabilir. Bunlar bireysel performans, takım performansı ve organizasyon performansıdır.

Yukarıda değinilen üçlü hedef sistemin önemli birkaç zorluğu bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; satış ve pazarlama gibi işlerde bireysel performansın ölçülebilmesi mümkünken, daha çok takım çalışmasının gerektiren alanlarda tüm pozisyonlar için

---

<sup>201</sup> Akalp, A.g.m., s.4.

gerçekçi bir değerlendirme sisteminin olmasının zorluğudur. Ayrıca tüm şirket hedeflerinin birey bazına indirgenmesi oldukça zordur. Açıklanan nedenlerle, daha önce de değinildiği gibi çalışanların performanslarını değerlendirirken, özellikle yıllık değerlendirmelerde büyük ölçüde (örneğin %50, %60) bireysel performans değerlendirme sonuçları dikkate alınmasının, buna karşın takım ve şirket genel performansının sonuçlarına da (örneğin %20'şer) belirli bir ağırlık verilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Böylece bireysel hedeflerin grup ve şirket genel hedefleri ile uyumlaştırılmasında daha fazla başarı sağlanabilir.

Konuya getirilebilecek bir diğer çözüm de, şirket, takım ve bireysel performanslardan oluşan bu toplam sonucun, daha çok ücret yönetimi, satış prim sistemi gibi parasal sonuçları olan alanlarda kullanılması; sadece bireysel performans değerlendirme sonuçlarının kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi alanlarda değerlendirmeye alınması olabilir.

En başından beri sürekli olarak belirtildiği gibi, performansa dayalı ücretlendirmenin başarılı olabilmesi için öncelikle sağlıklı kurulan ve uygulanan bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Performans sisteminin başarılı olabilmesi için ise, öncelikle performans kriterleri çok iyi bir şekilde belirlenmelidir. Bilindiği gibi, performans ile ücret arasındaki ilişkinin, çalışanlar tarafından anlaşılabilir olması büyük önem taşımaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemin başarısı için, çalışanların sisteme katılımı olmazsa olmaz koşuldur. Çalışanlar sistemin içine dahil olarak, sürecin özellikleri üzerinde söz sahibi olurlarsa, benimsemeleri çok daha rahat olacaktır. Böylece yani çalışanların katılımıyla meydana getirilen bir sisteme karşı endişeler ve direnmeler oluşmayacaktır. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi, çalışanların sistem hakkında rahatlıkla geribildirim yapacakları ve sorunlarını paylaşabilecekleri bir itiraz mekanizması oldukça da önemlidir.

#### **4.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri Tipleri**

Performansa dayalı ücret sistemleri iki tip ücret sistemi üzerine kurulmuştur. Bu sistemler;<sup>202</sup>

<sup>202</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri".

1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri
2. Özendirici Ücret Sistemleri başlıkları altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır..

Bu sistemlerin yürütülmesindeki önemli faktörlerin birisi de kriterlerin niteliğidir. Kullanılan kriterlerin nesnel, sonuçlara yönelik, ölçülebilir, sayısal ve somut olmaları sistemin güvenilirliği açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Ayrıca kriterlerin yukarıda değinildiği gibi oluşturulmasının çalışanların algılamaları üzerinde de büyük önemi bulunmaktadır. Çalışanların kriterleri algılamaları kolaylaşırken, geleneksel değerlendirme anlayışında kullanılan soyut, öznel, sayısal olmayan ve ölçümlenemeyen bazı kriterlere olan inançsızlık ve güvensizlik, sistemlerin etkin biçimde yürütülmesine karşı büyük bir engel niteliği taşımaktadır.

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 boyut açısından sınıflandırmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir<sup>203</sup>:

- 1- **Performansın ölçümünde temel alınan organizasyonel birim:** Kullanılan ücret sistemlerinin bir kısmı bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurarken, diğerleri grup ya da organizasyon performansı ile ücreti ilişkilendirmektedir.
- 2- **Performans ölçümünde kullanılan yöntem:** Performansa dayalı ücret sistemlerinin verileri elde ettikleri çok sayıda performans ölçüm yöntemi bulunmaktadır. Bunların bir kısmı karlılık, maliyet, satışları içerirken, diğerleri çalışanın yöneticisinin öznel değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır.
- 3- **Parasal ödülün niteliği:** Parasal ödüller iki şekilde görülmektedir: 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 ödemeler.

D.C. Feldman ve H.J. Arnold'un yaklaşımlarında da görüldüğü üzere, 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

<sup>203</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, A.g.m.

ilgili olarak çeşitli sistemler oluştururlar. İşlerin önem ve güçlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirme sistemi kurarlarken, çalışanın değerini belirlemek için de çeşitli kriterler oluştururlar. Bazı şirketler çalışanın değerini sadece performansa göre belirlerken, bazıları kıdem kriterini de dikkate alırlar.

#### **4.2.1. Liyakata Dayalı Ücret Sistemi**

Performans temeline dayalı ücret sistemlerinden, liyakata dayalı ücret sistemi, ücret artışlarında kıdem faktörünü dikkate almakla birlikte, asıl önem verilen faktör çalışanların performansıdır.

Liyakata göre yapılan artışlar çok olmamakla birlikte, bireysel performansı desteklemesi bakımından oldukça yaygın kullanıma sahip ve motivasyonu destekleyen bir sistemdir.<sup>204</sup>

Liyakata dayalı ücret sistemlerinde özendirici ücret sistemlerinde görüleceği gibi doğrudan göstergelere değil, dolaylı performans kriterlerine başvurulur. Ücret artışlarında 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. Bu sistemlerde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmaktır.<sup>205</sup>

Başka bir ifadeyle, liyakata dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterlerine başvurulur. Çalışanın eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü, özendirici sisteme göre belirlenir ve bu tutar performansta meydana gelen değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde ise, amaç yukarıda da değinildiği gibi kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, çalışanın eline geçen toplam tutarın ancak küçük kısmı bu ücret sisteminden etkilenir.

#### **4.2.2. Özendirici (Teşvik Edici) Ücret Sistemi**

Bu sistemde, çalışanlar işletmeye sağladıkları katkı oranında ücret hak etmektedirler. Hem bireysel olarak ve hem de işletmeye dönük olarak özendiriciliğin, ücretlendirme sistemine yansıtıldığı görülmektedir.

<sup>204</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.239.

<sup>205</sup> Burcu Kümbül, "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", <http://www.isguc.org/bkumrul1.htm>, s.4.

Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (hata oranı, satış hacmi vb.) göre belirlenmektedir. Çalışanların eline geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü özendirici sisteme göre belirlenmektedir ve bu tutar dönemsel olarak, performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilmektedir.<sup>206</sup>

Özendirici ücret sistemleri olarak,

- ✓ Primli Ücret Sistemleri,
- ✓ İkramiye ve Bonuslar,
- ✓ Kazançtan Hisse Dağıtan Ücret Sistemleri ( verimliliğin tüm personelin işbirliği ile artırılabilmesi düşüncesi) uygulanmaktadır.<sup>207</sup>

*Primli Ücret Sistemi:* Daha çok pazarlama ve satış sektöründe uygulanan ve belirli bir kotanın aşılması durumunda, bu tutarın belirli bir yüzdesinin çalışan bireye ödendiği bir ücret sistemidir.<sup>208</sup>

Performansı ücret ile ilişkilendiren çok önemli bir diğer yaklaşım da prim ödemeleridir. Ya da daha geniş kapsamlı ve doğru bir tanımlama kullanmak gerekirse "performansa dayalı değişken ücret" uygulamaları da denilmektedir. Zaten ülkemizde en yaygın kullanım bulan performansa bağlı değişken ücret uygulaması prim ödenmesidir. Yukarıda daha önce de aktarılmış olunan performansa bağlı ücret artışlarında şirketler birbirine çok benzer yaklaşımlar kullanmaktadırlar. Ancak prim uygulamaları çok daha fazla çeşitlilik göstermektedir. Prim yaklaşımları, içinde bulunulan sektörden ve yapılan işin doğasından (hangi fonksiyonda/görevde çalışıldığından) da önemli ölçüde etkilenmektedir. Prim uygulaması ile en sık karşılaşılan yerler, sektör olarak yatırım bankacılığı ve perakendecilik, fonksiyon/görev olarak da satış ve orta/üst kademe yöneticiliktir denilebilir. Prim uygulamasının temel mantığı, önceden saptanmış kriterler bazında gösterilen performansın yine önceden belirlenmiş çitelerin aşılması durumunda temel ücrete ek olarak ödeme yapılmasına dayanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, en yaygın uygulama, belirli bir satış adedini gerçekleştirmek durumunda prime hak kazanılmasıdır. Genellikle önceden belirlenmiş

---

<sup>206</sup> Uyargil, A.g.e., s.125.

<sup>207</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.239.

<sup>208</sup> Gürüz, Yaylacı, A.g.e., s.240.

bu satış adedini aşma oranı arttıkça kazanılan prim de artmaktadır.<sup>209</sup> Bankacılık sisteminde ise, farklı pozisyonda yer alan çalışanlar, farklı şekilde ödüllendirilmektedir. Örneğin, banka müdürleri belirlenen yıllık hedeflere ulaşılması durumunda, jestiyon adı verilen prim sisteminden hakkettikleri tutarı alırlar. Bunun yanı sıra, şube çalışanları ve yine şube müdürleri ulaşılan hedeflerden prim almaya hak kazanırlar. Bu hedefleri;

1. Mevduat Hesabı Hedefleri,
2. Yatırım Portföyü Hedefleri,
3. Kredi Kartı Hedefleri,
4. Kredi Hedefleri olarak ana çerçevede sınıflandırılabilirler.

Mevduat hesabı hedefleri, bir yıl içinde bankada bulunan ortalama vadesiz mevduatlardır. Bu toplam için ortalama günlük bazda, yıllık olarak hedef verilmektedir. Yıl sonunda bu rakama ulaşılmışsa, hesaplama sonucunda primler elde edilmiş olur.

Yatırım portföyü hedefleri, bir yıl içinde müşterilere satılabilecek yatırım enstürümanlarının hedefini göstermektedir. Eğer yıl sonunda bu hedefe erişilirse, prim hak edilmiş olur.

Kredi kartı hedefleri; bir yıl içinde şubenin satması gereken kredi kartı hedeflerini göstermektedir. Bu hedefe ulaşıldığında, prim hak edilmiş olur.

Kredi hedefleri; bankanın satması gereken yıllık kredi miktarını göstermektedir. Hedeflere ulaşıldığında prim hak edilmiş olur. Bu rakama ulaşıldığı takdirde, prim sistemi işletmekte ve ilgili primler hesaplanmaktadır.

*İkramiye ve Bonus Sistemi:* Yılda iki, üç veya dört kez maaş tutarında çalışanlara yapılan ödeme ikramiye; sadece yöneticilere 3-6 aylık veya yıllık dönemlerde gösterilen performans karşılığı yapılan gizli “sarı zarf” ödemeleri ise bonus olarak adlandırılmaktadır. Araştırmalar, kısa vadeli dönemde yapılan bu tür ödemelerin işletmeleri; yenilikçilik, finansal büyüme, müşteri memnuniyeti, iş süreçlerinde iyileşme gibi alanlarda tespit edilen son derece radikal performans hedeflerine ulaşmasını sağladığını göstermektedir.<sup>210</sup>

---

<sup>209</sup> Edipoğlu, A.g.m.

<sup>210</sup> Gürüz ve Yaylacı, A.g.e., s.240.

*Kazançtan Hisse Dağıtımı:* Daha önceki doğrudan parasal araçlar bölümünde de değinilmiş olduğu gibi kurumun verimliliği ile elde ettiği kazancı yıl sonunda çalışanlarına belirli oranlarda dağıtması esasına dayanmaktadır. Bu dağıtım, gelişigüzel olmayıp ölçüme ve formüllere dayalı bir yöntem olarak ve sadece karlılık dönemlerinde uygulanmaktadır. Yurtdışında pek çok işletmenin, örneğin; Microsoft, Federal Express, Intel gibi, çalışanlarına prim ve ucuz hisse senedi verdiği bilinmektedir. Böylece çalışanlar düşük oranlarda işletmeye ortak edilmekte, karlılığı paylaşmaktadır. Bu tür uygulamalar ise onların kurumlarını sahiplenerek, daha çok bağlanmalarına ve motive olmalarına zemin hazırlamakta ve üretkenliği artırmaktadır.<sup>211</sup>

Yeni ekonominin bilgi girişimcileri şirketlerini farklı bir çalışma kültürüyle kurmaktadır. Bu kültürde hisse senedine dayalı ödeme ve çalışan hissedarlığı önemlidir. Amerikan yazılım şirketi Adobe, buna verilebilecek klasik bir örnektir. Kaliforniya Silikon vadisindeki bütün çalışanlara bir muhasebeciyle çalışması öğütlenir. Çünkü bir kaç yıl içinde, ödemelerinin önemli bir kısmı yüksek maaşlar şeklinde değil şirket hissesi dağıtımı ve kar ortaklığı şeklinde olacaktır. Geleneksel maaş paketi, ödemelerin sadece bir kısmını oluşturmaktadır.<sup>212</sup>

Bu uygulamanın meydana çıkış şekline gelince; geleneksel durumda, endüstriyel kapitalizmin klasik 'biz ve onlar' ayrımı olduğu bilinmektedir. Yani çalışanlar ve hissedarlar ya da maaşla çalışanlar ve şirket sahipleri. " Biri için çalışarak gerçekten para kazanamazsın" oldukça yaygın ve klasik bir cümledir. Şirketlerin sahibi genellikle hissedarlardı, bu kişilerin tek ilgisi şirketin kısa dönemli finansal performansı üzerinde yoğunlaşmaktı. İş, kendi ilgi alanlarına uygun olan çalışanlar ve yöneticiler tarafından yapılırdı. Finansal baskılar genellikle iki grubun ortak noktada birleşmesini zorlaştırır, etkili bir şirket için gerekli hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar işbirliğini imkansız kılardı. Modern endüstriyel şirketler böyle çıkar mücadelelerinin yaşandığı temeller üzerine kurulmaktaydı. Çalışanların şirket hisselerinden pay alması bu problemleri çözdü. Böylelikle çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar aynı zeminde buluşmuş oldular. Çalışanlar işlerinde bir hak kazanarak, eski tutumlarını değiştirdiler ve hisselerine değer katabilmek için yoğunlaşmaya başladılar. Bir çok şirket, hissedarlar, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iş birliğinin teşvik düzenlemelerine olan yaratıcı katkıları

<sup>211</sup> Gürüz ve Yaylacı, A.g.e., s.240.

<sup>212</sup> Smith, A.g.m., s.3.

sayesinde, fayda sağlamaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta vardır o da; Amerika'da yapılan bir araştırmada, çalışan hissedarlığının tek başına ortak performans, çalışan motivasyonu ve üretkenlik üzerinde az bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmış olduğudur. Sadece, katılımcı yönetimin olduğu ve çalışanların karar mekanizmasına dahil edildiği bir ortamla birleştirildiğinde kurum motivasyonunu artırabilir.<sup>213</sup>

Günümüzde hisse senedi teşvik primlerinin yaygınlaşmasını saptadığına inanılan 3 temel sürükleyici faktör vardır:

1. Nitelikli çalışanlar bilginin sahibidirler ve bilgi inanılmaz büyük bir değer taşımaktadır. Ancak ne yazıkki bu kıymetli çalışanları sahiplenmek ve “benim” gözüyle bakmak hiçbir firmanın tekelinde olmayan kavramlardır. Bu nedenle firmalar hissedarlık ve hisse ödemeleri yöntemini kullanarak çalışanlar ve diğer hissedarlarını aynı çatı altında toplamak, ve yetenekli ve nitelikli çalışanlarını şirkette tutmayı hedeflemektedirler.

2. Geleneksel olan çalışan sözleşmesinin yeniden tanımlanmasıdır. Yeni ekonomi eski kuralları ortadan kaldırmaktadır. Katı olan ücret ölçülerine karşın esnek - performansa dayalı ödeme önem kazanmaktadır. Yüksek işgücü devir oranı ve kıdeme dayalı ödeme önemini yitirmektedir. Kurumsal sadakat hatıraları önemini çok çabuk kaybetmektedir. Artık firmalar, üretkenliği çok geniş anlamda ele almaktadır. Bunun temelinde müşteri memnuniyeti vardır. 'Üretmek ve satmak' modeli yerini bireysel girişimi ve insanın yaratıcılığını ön plana çıkaran 'hissetmek-anlamak ve cevap vermek' modeline bırakmaktadır. Firmalar yeni ürünler geliştiren ve kompleks problemler çözen proje bazlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgi işçileri için çalışan sözleşmesi bir kaynağın kiralanması veya firmanın geleceği ile alakalı bir kira sözleşmesine benzemektedir.<sup>214</sup>

3. Esneklikle birlikte bir çeşit güvence altında olmaya duyulan bir ihtiyaçtır. Hisse sahibi olmak rekabetin yüksek olduğu belirsiz bir dünyada çok önemli bir rol oynamaktadır. Güvence altında olamamak milyonlarca insan için söz konusudur. Erkekler için işte kalma süresi 1983'den bugüne 44'den 33'e düşmüştür. Ortalama olarak

---

<sup>213</sup> Smith, A.g.m., s.3.

<sup>214</sup> Smith, A.g.m., s.5.

32 yaşında olan biri o zamana kadar 9 farklı firmada çalışmış olabilmektedir. Çalışanların hissedarlığı iş güvensizliği ile ortaya çıkan tedirginliği iki şekilde azaltmaktadır.

\* Çalışanların hissedarlığının önemli bir kısmı, firmayı etkileyen stratejik kararların alınmasında çalışanları söz sahibi kılmaktadır.

\* Finansal ödüller, çalışanların kendi yeteneklerinden yararlanmasına ve bunları geliştirmesine imkan vermektedir<sup>215</sup>

9 Aralık 2004 tarihli Economist dergisinde hisse senedi programlarından şöyle bahsedilmiştir. “Oldukça başarılı bir fikir olduğunda artık hepimiz hemfikiriz. Üst düzey yöneticileri şirkete bağla, çalışanları ve yöneticilerini de gitmek istedikleri olası arayışlardan geri döndür...Ve bunların hepsini gerçekleştirirken çok kolay bir araç kullan: Hisse senedi.”<sup>216</sup>

VI. Ücret Yönetimi Zirvesi’ nde özendiricilerin ücret yönetimindeki yerini aktaran isim Watson Wyatt Türkiye Temsilcisi Murat Güvercinci oldu. Konuşmasında, European Human Capital Index’i baz alan Güvercinci, bu araştırmaya katılanların 9 ülkede bulunan 170 şirket ve 2 bin yüksek performans gösteren çalışan olduğunu belirtti. Güvercinci, araştırmanın bazı temel bulgularını şöyle sıralamıştır;<sup>217</sup>

- Yüksek performanslı şirketler; özendirici stratejilerini genellikle, organizasyonun tüm iş stratejileri ile bağlantılı ve programlarını kayda değer ölçüde esnek olarak tanımlamaktadırlar.
- Yüksek performans gösteren şirketlerin yüzde 28’i çalışanlarının özendirici planların oluşturulması ve değiştirilmesi sürecine katılmasını sağlamaktadırlar. Düşük performans gösteren şirketlerin ise ancak yüzde 16’sı bunu sağlamaktadır.
- Yüksek performans gösteren çalışanların ilk 5 tercihi şöyle olmaktadır: İşin kişisel ilgi ve yeteneklere göre düzenlenmesi, piyasa ortalaması üzerinde baz maaş, işinde yeni yetenekler kazandıracak fırsatlar, terfi fırsatları ve esnek çalışma düzeni.
- Yüksek performanslı şirketler özendiricileri performans ve motivasyonu artırmada kullanmaktadırlar.

<sup>215</sup> Smith, A.g.m., s.6.

<sup>216</sup> “Pay for Performance”, [http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story\\_id=3471886&bypass=1](http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story_id=3471886&bypass=1), 09.12.2004.

<sup>217</sup> VI.Ücret Yönetimi Zirvesi, <http://www.hrdergi.com/eskizirveler/detay.asp?zirvelD=146>.

- Özendirici çeşitliliği üstün finansal performans ile sonuçlanmaktadır. Özendirici programlarını çeşitlendiren şirketler yüksek performanslı çalışanlarını daha az kaybetmektedirler.

## **5. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİN YAPITAŞLARI VE ZORLUKLARI**

### **5.1. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemlerinin Yapıtaşları**

Performansa dayanan ücretlendirme sistemlerinde, atlanılmaması gereken belli başlı yapıtaşları bulunmaktadır. Sistemin başarılı kuruluşu ve planlı devam ettirilebilmesi için gözardı edilmemesi gereken noktaların en önemlileri aşağıda ele alınmıştır.

Performansa dayalı ücret sistemlerinin bazını oluşturan performans değerlendirilmesi, genellikle uygulamada çalışanın bağlı bulunduğu bir üst düzey yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Ancak sistemin objektivitesi ve güvenilirliği açısından, yapılan değerlendirmenin bir üst düzey yönetici tarafından tekrar gözden geçirilmesi faydalı sonuçlar doğuracaktır. Böylece, çalışanı en yakından ve en iyi gözlemleyen kişi tarafından performansının değerlendirilmesi yapılmış olacak, hem de değerlendirmenin bir üst kişi tarafından kontrol edilmesi sağlanmış olacaktır.

Değindiği gibi performansa dayalı ücret sistemlerinde, çalışanlara sağlanan parasal ödüller, genellikle ya ücrette organizasyonun ücret politikasına göre yılda bir ya da birkaç kez yapılan artışlar, ya da prim / ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için yapılan ücrete ek ödemeler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.<sup>218</sup> Ekstra ödemeler gerçekleştikçe de, çalışanın motivasyonu sisteme ve firmaya bağlılığı artacaktır.

Performansa bağlı ücretlendirmede ödüllerin adeta bir yatırım portföyü yönetir gibi yönetilmesi gerekmektedir. Ödüllerin geliştirilmiş bir portföyden oluşturulmuş olması büyük önem taşımaktadır. Nedeni ise, örneğin elde edilmiş aynı sonuçların iki kere ödüllendirilmesi çok büyük bir yanıltır, aynı sonuç iki kez asla ödüllendirilmemelidir.

---

<sup>218</sup> Uyargil, A.g.e., s.126.

Performansa bağlı ücretlendirme sistemleri için bir diğer önemli nokta da, performans değerlendirmesi ile ödüllendirme arasında geçen zamanın uzun olmaması gerekliliğidir. Zamanın uzaması durumunda, çalışanın performansı ile ücretlendirme arasında bağ kurması oldukça güçleŐecektir. Bağ kurulamaması, ödölün başarılı performansa verilmesi gibi bir motivasyon faktörünü zayıflatacaktır. Halbuki, doğru performansa, doğru ödöl verilmesi büyük önem taşıyan bir motivasyon aracıdır.

Ayrıca çalışanlar mutlaka yüksek performansın, daha yüksek ödöl ile ödüllendirileceğine inanmalıdırlar. Aksi takdirde yani, performans ile ödöl arasında doğru orantılı bir ilişki kurulamıyorsa, bu durumda çalışanların sürece ve sisteme olan inançları ve güvenleri sarsılacaktır.

Çalışanlara performansları için verilen ödüllerin, çalışanlar tarafından değerli ve önemli olmaları da bilindiği gibi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların almayı en arzuladıkları ödöl, motivasyon anlamında onları en destekleyici ödöl olacaktır.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminde, bilindiği gibi çalışanlar göstermiş oldukları performanslarına göre ücret artışı almaktadırlar. Performansa dayalı ücret artışının uygulanması için belirli şartların yerine getirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu şartlar şöyle sıralanabilir;

- Çalışanların tutum ve düşünceleri üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmalıdır.
- Sonuçlar moralleri ve motivasyonu geliştirmek üzere kullanılmalıdır.
- Performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşler için mutlaka bir danışma süreci gerçekleştirilmelidir.
- Eğer işyerinde, herkesin birbirinden farklı bir sorumluluğu bulunuyorsa, performansa dayalı ücretlendirmeyi uygulamak oldukça etkin bir karar olacaktır.<sup>219</sup>
- Performansa dayalı ücretlendirme sistemini organizasyonun bütününde uygulamadan önce, deneme bazında pilot bir bölümde başlatmak hem verimliliği arttırmak, hem de uyum sürecine yumuşak bir geçiş için iyi bir adım olacaktır.
- Personeli değerlendirecek olan kişilerin kusursuz bir eğitim almaları gerekmektedir. Öncelikle bu gruba giren kişilerin bu sistemin etkinliğine ve verimliliğine inanmalarını ve güvenmelerini sağlamak ön şarttır.

<sup>219</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Performansa Dayalı Ücret Artışları".

- Sendikalarla bu konuda anlaşmaya gidilmesi gerekmektedir. İşçi sendikalarının performansa dayalı ücret sistemlerine tepkileri de, uygulamada güçlüklerin yaşanmasına neden olmaktadır. Performansa dayalı ücret uygulamalarıyla işverenler, iş sözleşmelerini bireyselleştirerek işçi sendikalarını devreden çıkartma veya etkilerini azaltma yollarına yaşanmış örneklerde de olduğu gibi gitmişlerdir. Ayrıca sistemin ücret artışı konusunda da işverene daha fazla esneklik sağlaması ve sendikaların gücünü zayıflatması da, sendikaları tedirgin ederek sisteme karşı çıkmalarına neden olmaktadır. Bu gibi nedenlerle, özellikle son yıllarda sendikalar, sisteme toptan karşı çıkmak yerine, sistemin hedeflerini yeniden belirleyerek ve sağlıklı işlemesini sağlayarak kendileri açısından kabul edilebilir hale getirmeye çalışmaktadırlar.<sup>220</sup>

- Unutulmamalıdır ki, performansa dayalı ücretlendirmenin en iyi örnekleri kolay anlaşılır, adil ve uygun olanlardır.

- İş ile ilgili hedeflerin, etkili ve anlamlı performans kriterine dönüştürülmesi gerekmektedir.

- Performansı beklenen düzeyde olmayan çalışanlarla mücadele etmek için, hangi girişimlerde bulunulması gerektiği, hangi süreçlerin sisteme dahil edilmesinin gerekli olduğu, bunların sonunda ne gibi kazanımlar elde edildiği, kalitenin iyileştirilmesi konusunda nasıl adımların atılması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapılması da önemlidir.

## **5.2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemlerinin Zorlukları**

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri uygulama açısından şirketler için özellikle planlama ve kurulum aşamasında ciddi zorlukları beraberinde taşıyan sistemlerdir. Bilinfiği gibi, performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile performans değerlendirme sistemi arasında önemli bir bağ bulunmaktadır. Her iki sistemin de doğru yürütülmesi, birbirlerini pozitif etkileyecektir. Aksi halde, ücret yönetimi ve performans değerlendirme sistemi arasında sağlıklı bir bilgi akışı yoksa, sorunlar çıkması çok olasıdır. Oluşan tüm zorluklar ve sorunlar da beraberinde, sisteme karşı eleştirileri de getirmektedir.

Unutulmamalıdır ki bir firma performansa dayalı ücretlendirme sistemine geçme kararını almadan ve hiçbir planlama yapmadan önce mutlaka belirli anahtar sorulara net

---

<sup>220</sup> Bilgin, A.g.m., s.6.

cevaplar vermelidir. Örneğin, neden bu sisteme geçiş bizim için avantajlı, bu sistem oturduktan sonra firma içindeki hangi tutum ve davranışların değişmesini bekliyoruz, firmanın stratejik hedeflerine ulaşılması yolunda ne gibi adımlar atmamızı sağlıyor, başka bir sistemde aynı avantajları sağlayabilir miyiz ya da diğer sistemlerde olup bu sistemin özünde bulunmayan noktalar nelerdir gibi soruların cevapları net bir şekilde tartışılmış ve karar verilmiş olmalıdır.<sup>221</sup> Aksi halde, verilen emeklerin boşa gitmesi riski taşınmaktadır.

### **5.2.1. Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Zorluklar**

İnsankaynaklari.com'da Aralık ayında gerçekleştirilen "Performansınız ölçülüyor mu?" anketine 450 kişi katıldı. Ankette ilk olarak "*Şirketinizde performans ölçülüyor mu?*" şeklinde bir soru soruldu. Bu soruya, katılımcıların yaklaşık %55'inin evet, %44.9'unun hayır yanıtını vermiş olduğunu görülmektedir. "*Performans değerlendirmesi sonrasında geri bildirim alıyor musunuz?*" olan soruya ise katılımcıların %54.3'ü hayır yanıtını vermiş; birlikte çalıştığım yöneticiden geri bildirim alıyorum diyenlerin oranı ise %26.7'de kalmış durumdadır. Anketin ikinci bölümüne bakıldığında "*Performans değerlendirme sonuçlarının etkilerini aşağıdaki alanlardan hangisinde görebiliyorsunuz?*" sorusu bulunmaktadır. Etkileri, kariyer ve terfi olanaklarında gördüğünü söyleyenlerin oranı %42.5, dolaylı yönden etkiliyor diyenlerin oranı ise %20.4 olmuştur. Kişisel gelişimi ve eğitim olanaklarını nasıl etkiliyor diye bakıldığında ise doğrudan etkilediğini söyleyenlerin oranı %33.86, dolaylı yönden etkilediğini söyleyenlerin oranı ise %31.5 olmuştur. Ücretler ve maaş artışlarını performans değerlendirme nasıl etkiliyor diye sorulduğunda doğrudan diyenler katılımcıların %33.86'sını oluştururken, doğrudan etkilemiyor diyenlerin oranı yine %33.86'sını, dolaylı yönden etkiliyor diyenler ise katılımcıların %22.83'sünü oluşturmuştur.<sup>222</sup>

Bu ankete değinildikten sonra şimdi öncelikle karşılaşılan zorluklar performans değerlendirme süreci için ele alınacaktır.

En önemli engeller performansın doğru değerlendirilmesi konusunda ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirmesinde kullanılan kriterler sayısal, somut kriterler

<sup>221</sup> Clive, A.g.m.

<sup>222</sup> İnsankaynaklari.com içerik ekibi, "Performansınız Değerlendiriliyor Mu?", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3902>, 12.2004.

değilse sonuçlar daha az güven uyandırmaktadır. Çalışanlar doğru ve yeterli kriterler kullanılarak değerlendirilmediklerini düşünürlerse yapılan uygulama genellikle olumsuz etkiler yaratmaktadır. En büyük zorluk, destek birimlerde yaşanır, çünkü mali işler, insan kaynakları, reklam ve halkla ilişkiler, araştırma vb. birimlerde sayısal kriterler koymak zordur. Sayısal kriterleri koymanın görece daha kolay olduğu satış, üretim gibi birimlerde ise veri toplama ve ölçüm sistemleri eksikse yine sorun yaşanmaktadır. Performansı tam olarak ölçmek için gerekli bütün kriterleri göz önünde bulundurmamak yerine sadece ölçülebilen kriterlerin performans değerlendirmeye baz alınması son derece sakıncalıdır. Örneğin satışı artırmak önemlidir ama müşteri memnuniyeti de önemlidir. Sürekli yeni müşterilere odaklanarak satış adetlerini artıran ancak olumsuz yaklaşımları ile mevcut müşterileri küstüren bir satıcı sadece satış adetlerine bakıldığında başarılı görülebilir ama uzun vadede mutlaka şirkete zarar verecektir.<sup>223</sup>

Ayrıca, performans gerçekleştiikten sonra hedeflerin belirlenmesi, belirlenen performans hedeflerinin kolayca başarabilecek ya da asla başarılmayacak düzeyde olması, amacın performans sonuçları ile çalışanların geliştirilmesi yerine, ödüllendirilmesi veya cezalandırılması olarak görülmesi sistemin işleyişi açısından oldukça olumsuz etkilerin arasında sayılmalıdır.<sup>224</sup>

Süreçte yaşanan en büyük zorluklardan bir diğeri de, çalışanların performansları ile ilgili doğru değerlendirmeler yapmaktır. Performans değerlendirilmesi sonucunda, çalışanın elde ettiği sonuç, gerçekte hakkettiğinden daha düşükse, çalışan yöneticilere ve sisteme karşı güvenini kaybedecek ve kesinlikle demotive olacaktır. Ya da performans değerlendirme sonucu, hakkettiğinden daha yukarıda çıkan bir çalışanı gören diğer çalışanlar, sistemin adaleti ve etkinliği ile ilgili ciddi soru işaretleri taşıyacaklardır.

Bir diğer zorluk da iş analizi süresince kendini göstermektedir. İş analizi, bilimsel bir çalışma olmasının yanı sıra, öznel yargılardan da etkilenmesi olağan bir süreçtir. Bu nedenle mümkün olduğunca birkaç farklı göz tarafından gözden geçirilmeli ve daha önce de değinildiği gibi tarafsız bir danışman tarafından gerçekleştirilmelidir.

---

<sup>223</sup> Edipoğlu, A.g.m.

<sup>224</sup> Kümbül, A.g.m., s.5.

Ayrıca, çalışandan beklenen performansın hangi düzeyde olması gerektiği, ortalama performansın ne olduğu, çalışanın ne kadar süreyle gözlemlenmesi gerektiği ve değerlendirmeye baz olarak bireysel performansın mı yoksa, takım performansı mı alınacağı gibi verilmesi gereken zor kararlar sistemin önemli birer parçalarıdır.

Performans değerlendirme sisteminde hangi yöntemin kullanılacağına belirlenmesi, hem çalışanın hem de yöneticilerin sistemle ilgili eğitim almalarının sağlanması, yöneticilerin değerlendirme sonuçlarıyla ilgili doğru geribildirimlerde bulunmalarının önemi, ödüllendirme sistemlerinin doğru kurulmasının ve işletilmesinin gerekliliği gibi konularda kilit önem taşımakta ve zorlukları oluşturmaktadır.

Özellikle değerlendirici koltuğunda oturan yöneticilerin konuyla ilgili olarak eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır. Objektif olmaları hem çalışanları doğru değerlendirip sisteme olan güvenlerini arttırmak, hem de kendilerinin sisteme inançları için önem taşımaktadır. Bazı yöneticiler, sürekli olarak değerlendirdikleri çalışanlara özellikle sevilme ve çatışmama arzularından dolayı gerçek performanslarının üzerinde puan vermektedirler ki buna yumuşaklık etkisi adı verilmektedir. Ya da pozisyonlarını kaybetmemek ve zor beğenen, mükemmeliyetçi yönetici gibi görünmek istemelerinden dolayı yani sertlik etkisi nedeniyle hakkettiklerinin altında puan vermeye meğillidirler.

Hale etkisi de yaşanan önemli zorluklardan birisidir. Bu etki, değerlendiricinin performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak karar vermesinden kaynaklanmaktadır. Bu, değerlendirilen kişinin iyi ya da kötü bir özelliğinin etkisinde kalarak diğer konularda kararlar vermektir. Bu durumda çalışan, her değerlendirme kriterinde yaklaşık aynı derecelerde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmektedir.<sup>225</sup> Varolan bu etkiyi ortadan kaldırmak için yönetici, çalışanın değerlendirdiği herhangi bir özelliği, diğer mevcut özelliklerinden bağımsız olarak ele almalıdır.<sup>226</sup>

Ayrıca genellikle değerlendiriciler, dönem boyunca ortaya çıkan davranışları bir tarafa koymakta ve değerlendirmeye almamakta, onun yerine yakın geçmişte meydana gelen olaylardan etkilenmektedirler. Bu zorluğu da engellemek için, genellikle yöneticilere tavsiye edilen çalışanların dönem boyunca küçük notlar tutarak

<sup>225</sup> Barutçugil, A.g.e., s.230.

<sup>226</sup> David A.Cenzo, Stephen P.Robbins, **Human Resource Management**, 7<sup>th</sup> Edition, USA: Von Hoffman Press, s.281.

gözlemlenilmesidir. Tabii bu noktada gerçekleştirilmesi gereken ara değerlendirme toplantıları da devreye girmektedir. Denetleyicinin, zaman zaman çalışanın belirli hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirmediğini yaptığı ara değerlendirmelerle kayıtlarında tutması faydalı olacaktır.

Performans değerlendirme sisteminin nasıl algılandığı da yaşanan zorluklardan bir tanesidir. Performans değerlendirme sadece, ücret ile ilgili bir süreç değildir. Her çalışan, sonuç para ya da ödül olsun, olmasın yaptığı iş ile ilgili geri bildirimleri duymak ister. Geri bildirimler, yapılan hataların düzeltilmesi ve performansın iyileştirilmesi için ön şarttır.<sup>227</sup>

Yaşanabilecek bir diğer zorluk da, kontrast hatalarıdır. Değerlendiriciler kısa süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir ifadeyle, her çalışan kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin, karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir çalışanın performansının değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha kötü olarak değerlendirilebilir.<sup>228</sup>

Değerlendirmelerde saptanıp düzeltilmesi en güç sorunlardan birisi de, değerlendiricilerin önyargılarını değerlendirmeye yansıtma durumlarıdır. Sürecin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğinin en önemli noktası şudur; çalışan ilk defa ödüllendirildiğinde bunu takdir edecek ve müthiş mutlu olacaktır, ikinci kez ödüllendirildiğinde ise başarılarını ve neden takdir edildiğini bir kere daha hatırlayacaktır, ancak üçüncü kez ödüllendirildiğinde ister istemez ödüllendirilmeyi kanıksayacak ve bunu bir hak olarak görmeye başlayacaktır. Bu nedenle, tüm süreci uygulayanların bu noktada hatırlatıcı ve eğitici durumda olup, ödüllendirmenin sadece hak edildiği takdirde gerçekleştirileceğinin vurgulanması büyük önem taşımaktadır.<sup>229</sup>

### **5.2.2. Ücretlendirme Sistemine İlişkin Zorluklar**

Ücretlendirme sisteminin ilk zorluğu, sistemin bütçe ile sınırlı olması gerçeğidir. Ücretler ile ilgili konulan maaş bütçesinin aşılmaması için, yöneticilere çalışanların

<sup>227</sup> Klatt, Murdick, Schuster, A.g.e., s.506.

<sup>228</sup> Barutçugil, A.g.e., s.232.

<sup>229</sup> Clive, A.g.m., s.3.

değerlendirilmeleriyle ilgili olarak ya parasal ya da puansal dağılım kotası koyulmaktadır. 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>230</sup> Yani yöneticiler kendilerine daha önce belirlenmiş ve bildirilmiş olan bütçenin dahilinde, çalışanlara dağıtım gerçekleştirirler. Bu durumda da, bir çalışana verilen yüksek puan diğerlerinden kesilmek zorunda olduğu için, değerlendiricilerin denge kontrolü sağlamaları onları objektif davranmaktan uzaklaştırmaktadır.

Şirket çalışanlarının çoğu kalifiye insanlardan ve profesyonellerden oluşuyorsa, ücretlendirme sisteminin son derece iyi planlanması ve işletimi gerekmektedir. Aksi takdirde, rakipler ve piyasadaki diğer şirketler çalışanların beklentilerini karşılayabilir ve transfer edebilirler.

Gerçekten yüksek performans gösteren çalışanlar sadece vasat veya düşük performans gösteren çalışanlara kıyasla ayırt edici bir ücret artışı ya da prim almıyorlarsa fark yaratmadığı için ücret sisteminin, özendiriciliği kalmaz. Bireysel farklılıklar doğru olarak tespit edilmiş bile olsa sonuçta çalışan için ciddi bir fark yaratılamıyorsa sistemin kurulması için harcanan bütün emekler ne yazık ki, çalışanlar tarafından benimsenme tam olarak sağlanamayacağı için, boşa gidebilir. Gerçekten de hiç bir başarılı çalışanı, %3 ya da biraz daha fazla ücret artışı vererek büyük bir çaba harcamaya özendirmek mümkün değildir. Ama şirketler bazen sistemin detaylarında o kadar boğulmaktadırlar ki asıl amaçlarını gözden kaçırmaktadırlar. İkinci şans vermek önemlidir ve muhakkak gereklidir de; ancak şirketler sürekli başarısızlık gösteren çalışanlar ile yollarını ayırmayı da mutlaka bilmelilerdir. Aksi halde başarılı olanları da istemeden ve fark etmeden de olsa cezalandırmış olmaktadır.<sup>231</sup>

Performansa dayalı ücretlendirme beraberinde önemli bir risk taşımaktadır. O da, yaptığı işten hoşnut olan, kendi kendine motive olan çalışanların, ücretlerini arttırmak için üzerlerinde gereksiz bir baskı hissetmeleridir. Bu baskı onların işlerinden ve şirketlerinden soğumalarına neden olacaktır.

---

<sup>230</sup> Edipoğlu, A.g.m.

<sup>231</sup> Edipoğlu, A.g.m.

Performansa dayalı ücretlendirme, çalışanların birey olarak kendi kendilerine daha çok çalışmalarına neden olacaktır.<sup>232</sup>

Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde bir diğer risk de, her çalışana farklı şekilde ödüllendirmeyi destekleyen bu sistemde, ortaya çıkabilecek ayrımcılık faktörüdür. Özellikle yaşlı işçiler, engelli çalışanlar, eski hükümlüler, iş piyasasında sahip olduğu niteliklerle gayet rahatlıkla iş bulabilecek çalışanlar dikkat edilmesi gereken grubun en önemli üyeleridir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, düşük ya da beklenen seviyenin altındaki performansı yüksletmenin tek yolu değildir ve asla iyi bir yönetim anlayışı ve iyi bir yönetici yaklaşımının yerini tutamaz.

Sistemin başarısı için mutlaka çalışan katılımının sağlanması gerekmektedir. Gerek çalışanların sistemin kurulumuna ve işleyişine katılmaları, gerekse önceki bölümlerde değinildiği gibi çalışanların endişelerini ve sorularını yöneltebilecekleri bir itiraz mekanizmasının varlığı büyük önem taşımaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin bir diğer zorluğu da, nitelikli ve yetenekli çalışanları şirkete çekebilmek ve onları şirkette tutabilmek için bu sistemin esnekliğini amaç dışında kullanmaktır. Şöyle ki, sahip olduğu nitelikler piyasada az bulunan çalışanları şirkette tutabilmek için, esnek ücret aralıklarına güvenerek bu çalışanlara yüksek ücret ve ücret artışı verilmektedir.<sup>233</sup> Ancak çok önemli bir gerçek vardır, o da kişilerin sahip oldukları niteliklerin piyasada az bulunur olması, onların performanslarının da, bahsedilen yüksek ücretleri veya yüksek ücret artışlarını hak edecek kadar başarılı olduğunu göstermemektedir. Bu nedenle, performansı yüksek ancak sahip olduğu nitelikler piyasada mevcut olan çalışanların diğer gruba göre daha az ödüllendirilmeleri oldukça büyük bir haksızlıktır.

Sistemde daha önceki bölümlerde de yer verildiği gibi bir diğer zorluk, enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde yaşanmaktadır. Enflasyonist ortamlarda, ücret artışlarının performansa göre mi, yoksa enflasyona göre mi yapılacağı konusu dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

---

<sup>232</sup> Anthony, Perrew, Kacmar, A.g.e., s. 398.

<sup>233</sup> İstem Başar Şentürk, "Performans Değerlendirme Sonuçlarını ne yapmalı?", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3604>, 2004.

Ayrıca unutulmamalıdır ki, maalesef, birçok firma diğer firmanın “en iyi uygulama”sını kullanmaya kalktığı için bekledikleri sonuçlara ulaşamamakta ve hayal kırıklığına uğramaktadır. Ulaşmayı bekledikleri başarılı sonuçlardan farklı olarak, bu “en iyi uygulama” etkisiz bir insan kaynakları programı veya başarısız uygulama olarak sonuçlanmaktadır.<sup>234</sup>

---

<sup>234</sup> Valerie L. Williams, “Ücret Yönetim Sisteminiz Doğru Şekilde mi Uygulanıyor?”, Çev. insankaynaklari.com içerik ekibi , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=296>, December 1999, Vol. 78, No.12, s. 76.

## IV. BÖLÜM PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ ÖRNEK UYGULAMALAR

### 1. Örneklerin Seçimi

Çalışmanın uygulama kısmıyla ilgili olarak Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin ücretlendirme sistemleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ücretlendirme konusunun gizlilik prensibi dahilinde uygulanması nedeniyle firmalardan derinlemesine bilgi alınması mümkün olmadığı için, üçüncü şahıslarla paylaşılmasında sorun olmayan bilgilere yer verilmiştir. Seçilen firmalar, Gillette, Türk Henkel, Nortel Networks Netaş, PepsiCo, Fritolay, Cargill, Unilever ve ToyotaSa’ dır.

### 2. Örnek Uygulamalar

#### 2.1. Gillette

Amerika Boston merkezli, dünya çapında yaklaşık 29,000 çalışanı olan ve 2003 net satışları 9.25 milyon dolar olan Gillette firmasında performansa bağlı ücretlendirme, 2001 yılında başlattıkları değişim rüzgarlarıyla birlikte oldukça önemli bir bileşen haline gelmiştir.<sup>235</sup>

Gillette firmasında 2001 yılından beri devrede olan performans yönetimi sistemi titizlikle yürütülmektedir. Sistemin ilk bileşeni, hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken nokta belirlenen hedeflerin tanımlanmasındaki netliktir. Hedefler, çalışanları zorlayıcı fakat erişilebilir olarak belirlenmelidir. Hedeflerin tamamı firmanın, bölümün ve çalışanın hedefleri olarak birbirlerine tamamen bağlı 3 gereklilikten oluşmalıdır.<sup>236</sup>

Hedeflerin 3 ayda bir, yani yılda 4 kez gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu gözden geçirme her iki tarafı da kapsamaktadır. Yani çalışan, yöneticisi ile belirlediği hedeflerin neresinde olduğunu saptamak ve gerisindeyse önlem almak, yöneticisi ise çalışanın birlikte belirledikleri hedeflerindeki gidişatına göre yapması gereken uyarı, ya da bir dahaki sene için belirleyeceği hedefleri de dikkate alarak, gereken yönleri belirlemek üzere çift taraflı olarak gözden geçirmektedirler.

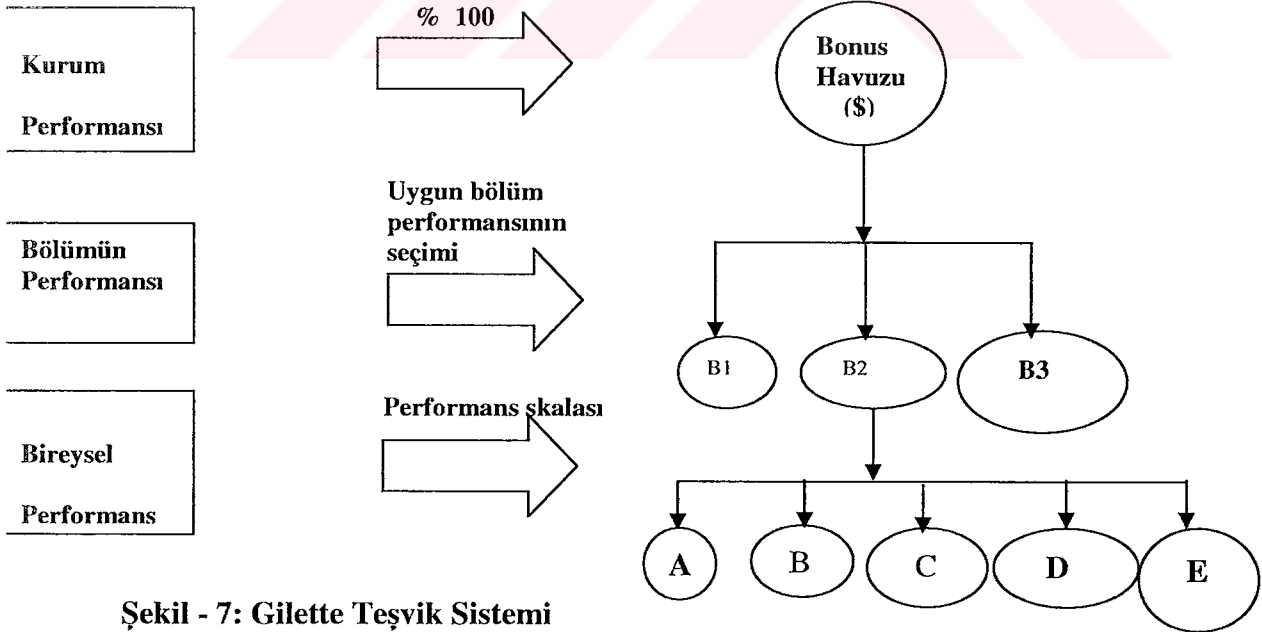
<sup>235</sup> Julio Mantilla, Larry Reissman, Katie Lemaire, “Best Practices in Performance Management”, <http://www.haygroup.com>, 2003, s.7.

<sup>236</sup> <http://www.gillette.com>.

Sistemin ilerleyen aşamasında ise, karne yer almaktadır. Karne çalışanlar için direkt olarak firma performansını, bölüm performansını ve bireysel performansını içermektedir. Daha üst düzeydeki çalışanlar için ise, kendi kendilerini ve beraber çalıştıkları kişilerin onları değerlendirdikleri bir sistemi de içermektedir. Sistem değişiklikleri de desteklemektedir. Hedef belirleme sürecinde hiçbir belirti göstermeden, yıl içinde birdenbire ortaya çıkan bir kriz durumu, belirlenmiş hedeflerden farklı olarak ayrıca değerlendirilir.

Performans yönetiminde yapılan revizyon çalışmaları ile birlikte, Gillette bünyesinde yeni bir teşvik programı (Incentive Programme) devreye girmiştir. Ücretlendirme sisteminde de revizyona gidilmesinin en büyük nedeni ise, çalışanların firmanın başarısına yaptıkları katkıları daha iyi bir şekilde ödüllendirmektir. Böylece çalışanlar da, performans ve ücret arasındaki bağı daha da iyi anlama şansına sahip olmuşlardır. Bu da iletişimi rahatlatmış ve çalışanların anlaşılabilirliğini yükseltmiş böylece motivasyon faktörünü beraberinde getirmiştir. Gillette’ de yaygınlaştırılan “Yüksek Performanslı Kültür Yaratmak” sloganı böylece gelenek haline gelmeye başlamıştır.<sup>237</sup>

Şekil –7’da Gillette firmasının teşvik sistemini anlatan bir şema bulunmaktadır.



**Şekil - 7: Gillette Teşvik Sistemi**

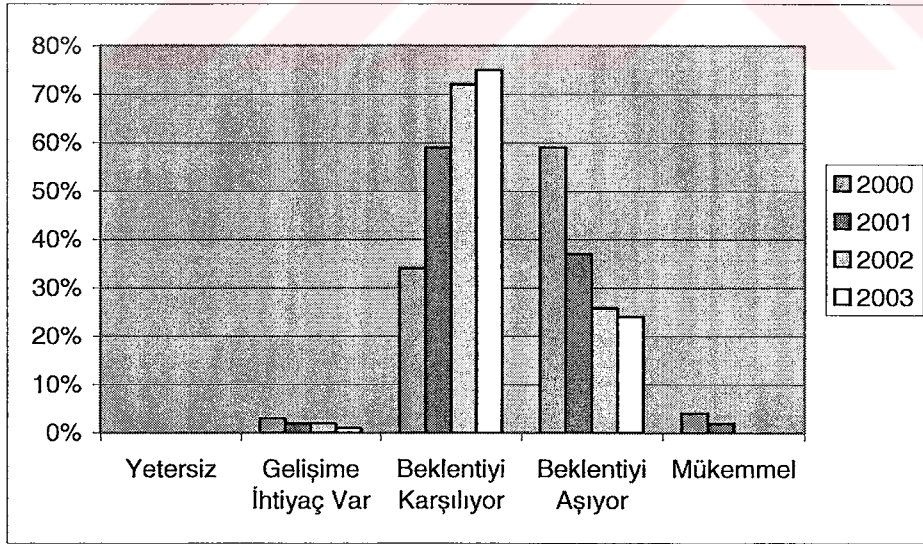
Kaynak: Julio Mantilla, Larry Reissman, Katie Lemaire, “Best Practices in Performance Management”, <http://www.hayroup.com>, 2003, s.9.

<sup>237</sup> Mantilla, Reissman, Lemaire, A.g.e., s.8.

Şemadan da anlaşılacağı üzere, kurum performansı %100 üzerinden belirlenebilecek bir oranda değerlendirilecektir. Yalnız bu sistemde atlanmadan belirtilmesi gereken bir nokta bulunmaktadır; o da Yönetimi Kurulu ya da Genel Müdür'ün kurum performansını belirleme yetkisine sahip olduklarıdır. Bölümün performansının değerlendirilebileceği 3' lü bir skala bulunmaktadır. 1 değeri, en düşük performansı, 3 ise en yüksek bölüm performansını ifade etmektedir. Aynı şekilde bireysel performans 5'li bir skalada değerlendirilmektedir. A harfi en düşük bireysel performansı, F harfi ise en yüksek performansı ifade etmektedir. Belirtilen 3 kriterden elde edilen toplam puanın da, denk geldiği bir ücret olacaktır. Elde edilen ücret eşittir, çalışanın yıllık performans değerlendirmesine bağlı olarak elde ettiği primdir.

Sistem dahilinde yukarıda belirtilen hesaplamalar ayrı ayrı yapıldıktan sonra, çalışana bir mektup hazırlanmaktadır. Ayrı ayrı her üç kalemden elde ettiği başarı yüzdelerini ve kutlama mesajlarını içeren ayrıntılı bir mektup çalışana ulaştırılır. Bu şeffaflık, çalışanın sisteme olan inancını ve bağlılığını arttıracaktır.

Şekil - 8'da Gillete firmasının 2000-2003 yılları arasında yönetici kademelerinde elde edilen performans değerlendirilme sonuçları yer almaktadır.



**Şekil - 8: 2000 – 2003 Yılları Arasında Yönetici Kademelerinde Performans Sonuçları**

Kaynak: Julio Mantilla, Larry Reissman, Katie Lemaire, "Best Practices in Performance Management", <http://www.hayroup.com>, 2003, s.11.

Sonuç olarak Gillette firmasında, performansa bağlı ücretlendirme öncelikle doğru çalışan bir performans değerlendirme sistemi ile sağlanmıştır. Performans yönetimi ve buna paralel olarak gerçekleşen ücretlendirme sistemi tüm firmanın memnun olduğu ölçüde başarıya ulaşmıştır. Bu başarının en önemli nedenlerinin başında da Yönetim Kurulu'nun ve üst düzey yöneticilerin tüm sürece sahip çıkmaları ve tam destek vermeleri gelmektedir. Gillette'e göre diğer nedenlerini de, hedeflerin açıklığı, sistemin ve işleyişinin şeffaflığı ve iyi hazırlanmış bir ödüllendirme sistemi kurmak oluşturmaktadır.

## **2.2. Türk Henkel**

Henkel, 1876 yılında Fritz Henkel ve iki ortağı tarafından Almanya Aachen'da kurulmuş dünyanın önde gelen markalarını üreten bir kimya firmasıdır. 1956'da Kimyateks olarak Henkel lisansı ile üretim yapmak üzere kurulan Türk Henkel firması, 1963 yılında Henkel KgaA ile ortak olmuştur ve o günden beri Türkiye pazarına değişik ürünlerle hizmet etmektedir. Türk Henkel' in faaliyet göstermekte olduğu alanlar; yüzey teknolojileri, endüstriyel/teknik tüketici yapıştırıcıları, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri, çamaşır ve ev bakım ürünleri, endüstriyel ve kurumsal hijyen ve dünyada tek gıda üzerine çalışan Henkel olma özelliğini aldığı bitkisel yağlardır. Dünyada 75' den fazla ülkede, 50.000' den fazla çalışanıyla yaşamına devam etmektedir.<sup>238</sup>

Henkel' in başarısında sahip olduğu değerlerin büyük payı bulunmaktadır. Global anlamda tüm dünyada benimsenmiş değerler, çalışanların davranış biçimlerinin şekillenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Belirtilen bu değerler; müşteri odaklılık, üstün marka ve teknolojiler geliştirme, kalitede mükemmeli hedefleme, yenilikçilik, değişime kucak açma, başarıyı çalışanlara borçlu olma, hissedarlar için değer yaratma, sürdürülebilir gelişme ve kurumsal sosyal sorumluluk için var olma, açık ve etkin iletişime inanma ve son olarak katılıma açık bir aile şirketi geleneğini sürdürmedir.

Henkel' deki performans ve ücretlendirme sistemlerine gelince; Henkel' de performansa bağlı ücretlendirme sistemi Target Dialogue adı verilen bir değerlendirme sürecine bağlıdır. İsminden de anlaşılacağı gibi, Henkel performans değerlendirilmesi sistemi "hedeflere göre değerlendirme yöntemi" üzerine kurulmuştur.

---

<sup>238</sup> <http://www.henkel.com.tr>.

Target Dialogue, belirli, açık ve ölçülebilir hedeflerin yıllık bazlı planlanıp, değerlendirilmesidir. Bu sistemde, öncelik hedeflerin gösterilen hareketlerle birlikte tartışılması ve ölçülmesidir.<sup>239</sup>

Bir sonraki yılın hedeflerini belirleyebilmek üzere, içinde bulunulan yıl yönetici ve çalışan biraraya gelerek hedefleri belirlerler. Daha önce de değinildiği gibi hedefler 3 farklı dalda belirlenmektedir. Bunlar kurum hedefleri, bölüm / takım hedefleri ve bireysel hedeflerdir. Çalışanın ve yöneticisinin biraraya geldiği görüşmeler ise, sadece bireysel hedeflerin belirlenmesi üzerine kuruludur.

Bu sistemde, bir başka ifadeyle, çalışanların performansları, gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları bireysel sonuç ve çıktılara göre şekillendirilmiş standartlara göre belirlenmektedir.

Target Dialogue sisteminde en önemli özellik, hedeflere göre değerlendirme yöntemi mantığıyla, çalışanların da kararlara katılımına yer verilmesidir. Yani çalışanların performans düzeyleri, yöneticiler ile çalışanların birlikte planlayıp, oluşturdukları hedeflere göre belirlenmektedir.

Hem takım, hem de birey hedefinin ama en çok bireysel hedeflerin alt kırılımları mevcuttur. Alt kırılımların ağırlıkları, hedefler planlanılırken yönetici ve çalışan arasında en baştan belirlenmektedir. Böylece özellikle sayısal olmayan hedeflerin değerlendirilmesinde bu konu oldukça büyük önem taşımaktadır.

Henkel' deki Target Dialogue sistemi ile,

- Yönetici ve çalışanlar arasında iletişim kuvvetlenmektedir.
- Yönetici ve çalışan tüm değerlendirme sürecine birlikte katılmış olurlar, böylece birbirlerini daha yakından tanıma fırsatını bulmuş olurlar.
- Performans değerlendirmenin merkezinde çalışanın kişisel özellikleri değil, spesifik olarak belirlenmiş hedefler vardır.
- Hedeflerin bir yıl dönem başlarında belirlenmiş olması, hedeflerin objektifliğine büyük katkı sağlamış olur.
- Yöneticilerle çalışanların hedefleri birlikte belirlemeleri, ve değerlendirmeleri birlikte gerçekleştirmeleri, değerlendirme sürecine açıklık ve netlik getirmiş olur.

<sup>239</sup> <http://www.henkel.com>.

➤ Sürecin her iki tarafı da kapsamı, hem çalışanın hem de yöneticinin zayıf yönlerini birbir görmelerini ve geliştirme şansı bulmalarını sağlar. Yöneticiler böylece en önemli sorumluluklarından birisi olan yol göstericilik ve yetiştiricilik özelliklerini geliştirme fırsatı bulabilme fırsatına sahip olmuş olabilirler.

➤ Her pozisyon için farklı hedefler belirlendiğinden, firmanın genelinde uyum vardır.

➤ Çalışanların kişisel sorumluluk alanları net bir şekilde belirlendiği için, gerçek katkılarının ölçülmesi kolaylaşmış olur.

➤ Firmanın amaçlarını gerçekleştirmesine birebir katkı sağlayacak faaliyetler belirlendiği ve planlandığı için, doğrudan amaçlara yönelik olmayan faaliyetler elimine edilmiş olur.

➤ Belirlenen net ve ulaşılabilir hedefler, çalışanların işine anlam kazandırarak, motivasyonlarına katkı sağlar.

Target Dialogue sisteminin dışında, Yönetim Geliştirme sistemi dahilinde iki farklı uygulamaya daha yer verilmektedir. Bunlar, Management Competencies Assessment ve Management Review sistemleridir. MCA'de, yöneticilerin yetkinlikleri ve davranışları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmekte ve ileriye yönelik olarak gerçekleştirilmesi gereken doğru davranış biçimleri konusunda doğru eğitim programlarına yönlendirilmeleri gerçekleştirilmektedir. Bu eğitim programlarının içinde lokal eğitimler ve global anlamda hizmet veren Henkel Global Academy eğitimleri yer almaktadır. Management Review sistemi ise, Henkel grubunun yöneticileri için potansiyel ve performans analizi yapılan özel bir değerlendirme sürecidir.<sup>240</sup>

Ayrıca Henkel' de nakit ve uzun dönemli teşvik sistemleri de mevcuttur. Yıllık nakit teşvikler Target Dialogue sistemi sonucuna göre, firma, grup ve bireysel bazda elde edilen sonuçların değerlendirilmesiyle, yıl sonunda hak edilen performans primidir. Yöneticiler, kariyerlerinde ilerledikçe ve daha fazla sorumluluk aldıkça, performansa dayalı değişken ücretlerinde de artış görülecektir. Uzun dönemli teşvik sistemi için de, üst düzey yöneticiler için geliştirilmiş bir hisse sahipliği programı mevcuttur. Böylece uzun süreli bir birliktelik hedeflenmiştir.<sup>241</sup>

---

<sup>240</sup> <http://www.henkel.com.tr>.

<sup>241</sup> <http://www.henkel.com.tr>.

### 2.3. Nortel Networks Netaş

Netaş, Nortel Networks'ün Türkiye'deki ortak yatırımı olarak 1967'de kurulmuştur. Türk telekomünikasyon sanayinde ilk yabancı sermayeli kuruluş olan Netaş, aynı zamanda Türkiye'de telefon santrallerinde önce elektro mekanik, (X-Bar), Sayısal (DMS) gibi yeni telekom teknolojilerini ilk kez sunmuştur. Netaş yeni teknolojileri Kanada'dan Türkiye'ye transfer etmekle kalmamış, 1973 yılında kurulan Ar-Ge birimi sayesinde bu teknolojileri geliştirdi ve teknoloji üreten bir firma olarak pazarda yerini almıştır. Nortel Networks Netaş aynı zamanda; Türk Telekom'la yaptığı İş Ortaklığı "Business Partnership"lik ile Türk Telekom'un alt yapısının kurulmasında, geliştirilmesinde ve kadrosunun eğitilmesinde rol oynamıştır.<sup>242</sup>

Telekomünikasyon alanındaki 37 yıllık deneyimi ve güçlü ArGe kadrosuyla geliştirdiği yerli teknolojisini Nortel Networks çözümleriyle birleştiren Nortel Networks Netaş, ses haberleşmesindeki liderlik ve deneyimini İnternet ve veri iletişimde de sürdürmektedir. Nortel Networks Netaş, 100 yılı aşkın tecrübesiyle küresel iletişim sektörüne yön veren Nortel Networks'ün yenilikçilik ve liderlik özelliklerini Türkiye'ye taşımaktadır. Servis sağlayıcılara ve kurumsal müşterilerine, katma değerli IP servislerini, çoğulortam ve ses hizmetlerini destekleyebilmeleri için Kablosuz ve Kablolü Ağlar, Kurumsal Ağlar ve Optik Ağlarla donatılmış iletişim altyapısı sunan Nortel Networks Netaş, yurtiçinde başta Türk Silahlı Kuvvetleri ve Türk Telekom olmak üzere, servis sağlayıcılar ile kurum ve kuruluşlar için ağ ve iletişim çözümleri ile modern iletişim altyapıları kurmaktadır. Yurt dışında Avrupa, Ortadoğu, Uzakdoğu, Bağımsız Devletler Topluluğu ve Afrika ülkelerindeki müşterilerine 1 milyon hattı aşkın ses, veri iletim sistemleri ve transmisyon ağlarının tasarımı, kurulması, işletilmesi ve pazarlanması konularında destek veren ve teknik yardım hizmeti sağlayan çalışanları, küresel iletişimin değerini ve rahatlığını artırmak üzere odaklanmışlardır. Nortel Networks'ün; ses ve veri, sabit hatlı ve kablolü, kamu ve özel ağlar arasındaki sınırları ortadan kaldıran çözüm portföyü ile kendi yerel ürün yelpazesini birleştiren Nortel Networks Netaş, güvenli, sağlam, uyarlanabilir ve her zaman her yerden erişilebilir iletişim çözümleri sunmaktadır. Müşterilerinin kişiselleştirilmiş çoğulortam iletişime kolay erişim sağlamalarını destekleyerek karlılıklarını ve rekabetçi avantajlarını artıran

<sup>242</sup> İnsankaynakları.com içerik ekibi, "Nortel Netaş İnsan Kaynakları Direktörü Melih Özuyar ile Görüştük", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=749>, 2000.

Nortel Networks Netaş'ın lider çözüm portföyü paket, optik, kablosuz, geniş bant ve ses teknolojilerini içermektedir. Nortel Networks Netaş, günümüzün ağlarından yararlanarak, geleceğin ağlarına maliyet etkin bir şekilde geçiş yapılmasına öncülük etmeye odaklanmıştır.<sup>243</sup>

Sadece Türkiye için değil tüm dünya için bir İnsan Kaynakları fabrikası gibi çalışan Nortel Networks Netaş, geçtiğimiz 33 senede dünyaya ve ülkemize beyin yetiştiren, kalifiye eleman ihraç eden bir kuruluş olmuştur. Nortel Networks Netaş'da yeterliliklere ve başarıya dayalı bir değerlendirme sistemi mevcuttur. Bu yapı tüm çalışanlar için, senede en azından iki defa değerlendirilerek geliştirilmektedir. Her Nortel Networks Netaş çalışanı önündeki 2-3 senelik kariyer yolunu kurum içerisinde görebilmektedir. Nortel Networks'ün şöyle bir politikası vardır; çalışanların ücretleri esnek olmalıdır. Kabaca rakamlarla ifade etmek gerekirse ücret sistemini % 65 sabit maaş + %35'e varan teşvik/ödüllendirme oluşturmaktadır. Bu iki değer toplamı da "on target earning" olarak adlandırılmaktadır. Bu uygulamanın amacı çalışanları teşvik etmek ve riske/kazanca ortak etmek olarak değerlendirilebilir. Nortel Networks Netaş, kendi içinde 3 gruba ayrılmaktadır; Satış Grubu, Araştırma-Geliştirme Grubu ve geriye kalan tüm çalışanların toplandığı diğer bir gruptur. Her grubun ücret sistemi kendi içinde küçük farklılıklar göstermektedir. Örneğin Satış grubu ele alınırsa "satış teşvik planı" uygulanmaktadır. Bu doğrudan satışla alakalı, değişken ücreti yaratmaktadır. Yani eğer bir kimse satış kotalarını aşarsa bu plan gereğince maaşına belli oranda satış primi olarak yansıtılmaktadır. Başka bir uygulama da "Anlık Ödül" uygulamasıdır. Bu ödül sistemi, şirket içerisinde başarıya ulaşmış herhangi bir kimseye anlık ödül verebilme şansını yaratmaktadır.<sup>244</sup>

Nortel Networks Netaş, ücretlendirme sistemlerinde yüksek performans gösterenler için baz maaş uygulamasından ziyade, nakit teşvik sistemlerinin kullanıldığını belirtmiştir. Toplam ücretlendirme sistemlerini ise Şekil – 9' da gösterilmektedir.<sup>245</sup>

<sup>243</sup> <http://www.nortelnetworksnetas.com.tr>.

<sup>244</sup> Melih Özuyar ile Röportaj, A.g.m.

<sup>245</sup> Ayşe Özdemir Karakaş ile Kişisel Görüşme, 10.07.2004.

<b>Toplam Ücretlendirme Paketi</b> Yaklaşık 540 çalışan için
<b>Baz Maaş</b> Pazar hedefi :% 50, Yüksek performanslılar için %50-%75
<b>Kısa Dönemli Nakit Teşvikler</b> Başarı Bonusu: Bu sisteme dahil olabilmek ve ödül miktarlarındaki değişim çalışanın yaptığı işe ve seviyesine göre değişmektedir. Satışçılar için satış teşvik primi, belirli bir kota üzerinde satış gerçekleşmişse söz konusu olmaktadır.
<b>Uzun Dönemli Teşvikler</b> Hisse Senedi Programı: Çalışanların yaklaşık 1/3' ü programa katılmaktadır.
<b>Emeklilik Uygulaması</b> Yerel pazarda rekabet edebilmek amacıyla, her yıl pazar şartlarına göre belirlenmektedir.
<b>Ek Menfaatler</b> Yerel pazarda rekabet edebilmek amacıyla, her yıl pazar şartlarına göre belirlenmektedir.

### Şekil – 9: Nortel Networks Netaş Toplam Ücretlendirme Sistemleri

Kaynak: Ayşe Özdemir Karakaş ile Kişisel Görüşme, 10.07.2004.

Yetenekli ve istekli adaylar için çeşitli fırsatlara ev sahipliği yapan Nortel Networks Netaş, kariyer gelişimi konusunda da tüm desteği sağlamaktadır. Nortel Networks Netaş çalışanlarına pazarda rekabet edilebilecek düzeyde ücretlendirme ve personel yararına ilişkin programlar sunmayı amaçlamaktadır. Nortel Networks Netaş, ücretlendirme ve personel yararları paketini, kaynaklarını daha iyi kullanmak için geliştirmeye devam etmektedir. Ücret sistemi tüm çalışanlar için aynı şekilde, yıllık 12 brüt maaş ve 4 brüt maaş ikramiye olarak düzenlenmiştir. Maaş ödemeleri her ayın son işgününde yapılmaktadır ve ikramiye ödemeleri üç aylık dönemlerde gerçekleşmektedir. "Personel ücretleri karşılaştırmalı ücret piyasası verileri, bireylerin performansı ve şirketin kârlılığı gözetilerek değerlendirilir. Çalışanların ücret seviyesini belirleyen en önemli faktörler; şirket malı yapısı, endüstrinin rekabet koşulları, çalışanın kişisel performansı ve işe katkı derecesi, pozisyonun sektörel bazda karşılaştırmalı durumudur.

Ücret seviyelerinin durumu Yönetim Kurulu tarafından periyodik olarak gözden geçirilir ve gerekli görülen düzenlemeler yapılır."<sup>246</sup>

Ayşe Özdemir Karakaş, Nortel Networks Netaş'ın yan menfaatler ile ilgili verdiği bilgiler aşağıdaki Şekil – 10'de şematize edilmiştir.

<b>Nortel Networks NETAŞ</b>	<b>Bordro üzerinden gerçekleşen ek menfaatler</b>  * Isınma * Tatil * Emeklilik	<b>Bordro üzerinden gerçekleşmeyen ek menfaatler</b>  * Giyecek yardımı * Ölüm yardımı Kaza Yardımı * Evlilik Yardımı * Çocuk Yardımı	<b>Çalışan Araçları</b>  * Yemekhane Servis * Şirket Arabası * Cep Telefonu
--------------------------------------	---	---	--

**Şekil –10: Nortel Networks Netaş Yan Menfaatler**

Kaynak: Ayşe Özdemir Karakaş ile Kişisel Görüşme, 10.07.2004.

Nortel Networks Netaş olarak Nortel'in geliştirmiş olduğu "Öncelikler" (Priorities) yetkinlik bazlı performans sistemine geçme çalışmaları sürmektedir. Bu sistem 360° denilen üstlerin altları, hem de altların üstleri değerlendirdiği bir sisteme benzemektedir. Aynı zamanda kişileri sadece bir rakam ile değil, bir kaç boyut üzerinde bir tablo içerisinde değerlendirme fırsatını vermektedir. Bu kapsamda, çalışanlar iş sonuçlarına dayanan ve davranışlar (iş ahlakı ve etiği, takım çalışması, delegasyon gibi) adı altında iki ana grupta değerlendirilmektedir.<sup>247</sup>

Nortel Networks Netaş, çalışanlarının kişisel ve teknik bilgi gelişimlerini, uluslararası standartlarda uygulanan sistemlerle sağlamaktadır. Değişen koşullar altında hedeflerine ulaşabilmek ve başarıda sürekliliği sağlayabilmek için çalışanlarına kariyer planlarını oluşturma konusunda da destek olmaktadır. Organizasyondaki değişimlere paralel olarak yılda iki kez bölüm yöneticisi ile yapılan "performans planlama ve yönetimi" toplantıları, çalışanların hedeflerini ve amaçlarını belirlemede temel oluşturmaktadır. Çalışanlarının bilgi ve becerileri, Temel Yetkinlikler tanımları

<sup>246</sup> <http://www.nortelnetworksnetas.com.tr>

<sup>247</sup> Ayşe Özdemir Karakaş ile Kişisel Görüşme.

doğrultusunda değerlendirilmektedir. Şirkette performans yönetimi sürecinde ve kariyer gelişimi boyunca çalışanlara Temel Yetkinliklerini değerlendirme ve geliştirme konusunda fırsatlar sunulmaktadır. Şirketin çalışma ortamı için baz aldığı yetkinliklerden birkaç tanesi analiz, inisiyatif, kararlılık, kişisel gayret, diğerlerini geliştirme, müşteri oryantasyonu, değişim yönetimi, takım liderliği ve teknik/profesyonel uzmanlık gibi belirtilebilir.<sup>248</sup>

#### **2.4. PepsiCo**

PepsiCo firması dünya çapında 116 ülkede faaliyet gösteren ve 450.000 çalışanı bünyesinde barındıran, çok büyük ama bir o kadar da mütevazı bir şekilde küçük ölçekli bir firmaymışçasına bir aile şirketi havasını çalışanlarına vermek için çabalayan dünya devlerinden birisidir.<sup>249</sup>

Belirlenen bu felsefeyi devam ettirebilmek için, İnsan Kaynakları Bölümü özellikle işçileri teşvik edebilmek için uzun hizmet yıllarını desteklemek için yeni bir sistem yaratmışlardır. Bu sistem aslında hisse senedi sistemi kapsamında planlanmış bir sistemdir. Ancak isimde bilinçli bir şekilde, hisse senedi kelimeleri kullanılmamış, “Gücü Paylaşma (Share Power)” sistemi olarak çalışanların zihninde tutundurma politikası güdülmüştür. Firma çalışan tüm tam-zamanlı çalışanlarına, bir önceki yıl aldıkları maaşların %10’u oranında hisse senedi verme sistemi benimsemiştir. Hisse senetlerinin her yıl %20’si işlem görebilir özelliğe sahip hale gelmektedir. Yani beşinci yılın sonunda, çalışanlar sahip oldukları hisse senetlerinin tamamı için işlem yapma hakkına sahip olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bu durum özellikle uzun süreli çalışanlar için tıpkı kozada büyüyen kelebeklerin olgunlaşma dönemine benzemektedir.<sup>250</sup>

Bu sistem ile, PepsiCo çalışanlarına oldukça önemli bir girişimcilik desteği vermektedir. Bunun çalışanların performansları ve sadakatleri açısından büyük katkı sağladığına inanmaktadırlar. Katkı sadece bireysel performans açısından ele alınmamalıdır aynı zamanda grup performansı için de varolan katkılar da dikkate alınmalıdır.

<sup>248</sup> <http://www.nortelnetworksnetas.com.tr>

<sup>249</sup> <http://www.pepsico.com>

<sup>250</sup> Cane, A.g.e., s.228.

Böylece “Gücü Paylaşma” sistemi ile PepsiCo en önemli kaynağı olduğunu düşündüğü çalışanları ile bonkör bir anlaşma yapmış ve varolan gücünü, en büyük gücü ile paylaşma yöntemini sistemleştirmiştir.

## 2.5. FritoLay

FritoLay, PepsiCo şirketler grubunun ortaklığıdır. Bu nedenle PepsiCo Performans Yönetimi Sistemi’ ni uygulamaktadır. Frito Lay Türkiye kendisini tamamen bir “performans şirketi” olarak tanımlamaktadır. Şirkette çalışanlara gelişimleri için tüm olanaklar sunulmakla birlikte, yükselmek bütünüyle kişinin göstereceği performansa bağlıdır felsefesi yaşatılmaktadır.<sup>251</sup>

Özellikle İnsan Kaynakları Bölümü’nün odak alanları; piyasada tercih edilen bir şirket olmak, zenginlik olduğuna inanılan farklılık ve çeşitliliği desteklemek, çalışanların mutlu ve huzurlu çalıştıkları bir çalışma ortamını sürekli kılmak, çalışanların gelişimine odaklanmak, insan kaynakları süreçlerini en iyi şekilde uygulamak, ön cephe yeterliliğini güçlendirmek ve performans ve değişim kültürünün güçlenmesine destek olmaktır.<sup>252</sup>

İnsan Kaynakları Bölümü’ nün belirlediği 4 Altın Kural bulunmaktadır. Ve bu nedenle ilk önce İnsan Kaynakları Bölümü , belirlenen bu 4 altın kural çerçevesinde hareket etmeye çalışmakta ve bunu tüm şirkete yaymayı hedef edinmiş bulunmaktadırlar.

Bahsedilen 4 altın kural şöyledir;<sup>253</sup>

- Açık ve direkt iletişim
- Adil olmak
- Müşteri odaklılık
- Bireysel sorumluluk ve önderlik

Bu odak noktalarından yola çıkarak, başlıca insan kaynakları süreçleri şirketin insan kaynakları planlaması, işe alma, özlük işlemleri, ücret ve diğer sosyal hakların yönetimi, performans yönetimi sistemleri (PDR, Kariyer Planlama, Gelişim Aksiyon

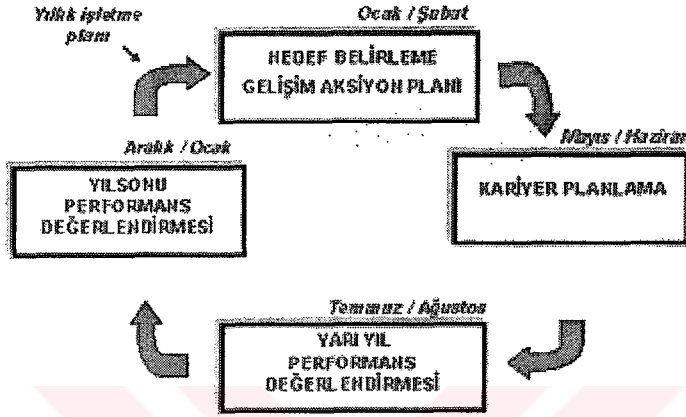
<sup>251</sup> [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

<sup>252</sup> <http://www.pepsico.com>

<sup>253</sup> [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

Planları), eğitim, ödül sistemleri, idari işler, fabrikada işçi sağlığı ve iş güvenliği, çevre ve toplumla ilişkilerdir.<sup>254</sup>

PepsiCo Performans Yönetimi; Performans Değerlendirme, Gelişim Aksiyon Planları ve Kariyer Planlama olmak üzere 3 temel alandan oluşmaktadır. Şekil 11' de Performans yönetimi sistemi gösterilmiştir.



Şekil – 11: PepsiCo Performans Yönetimi Sistemi

Kaynak: [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

Tüm seneye yayılan bir süreç olan Performans Yönetimi Sistemi öncelikle yıllık genel işletme planının belirlenmesi ile birlikte başlamaktadır. Yıllık işletme planına göre kişisel hedefler oluşturulmakta ve hedefler yukarıdan aşağıya doğru yayılmaktadır. Bu yöntemdeki en önemli amaç çalışanların şirketin sahip olduğu büyük resminin anahtar bir parçası olabilmesini sağlamaktır. Çalışanların belirledikleri hedefler ile, şirket hedeflerinin uyum sağlanması yönündeki bu ilk adım, böylece çalışanların da büyük resmin bir parçası olma yolunda attıkları ilk adım olma özelliği taşımaktadır. Hedefler, "İş ile İlgili Hedefler" ve "Bireyler ile İlgili Hedefler" olmak üzere iki farklı kategoride ele alınmaktadır.<sup>255</sup>

Gelişim Aksiyon Planı çalışanların kişisel gelişimlerinin planlanması ve desteklenmesi için önemli bir araçtır. Gelişim Aksiyon Planı'nda, kişinin 1-5 yıl içindeki kariyer gelişimi, 1 yıl içinde gelişim için atılması gereken adımlar, eğitim ihtiyaçları zamanlamaları ve sorumluları ile belirlenir.<sup>256</sup>

<sup>254</sup> [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

<sup>255</sup> [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

<sup>256</sup> [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

Mayıs ayında başlayan Kariyer Planlama sürecinde yıllık işletme planına göre bölümlerin mevcut organizasyon yapıları değerlendirilmekte, çalışanların liderlik, kişisel kariyer hedefleri, beceri ve yetkinlikleri gözden geçirilmekte, anahtar pozisyonlar için yedekleme planları hazırlanmakta, mevcut ve gelecekteki insan gücü ihtiyaçlarına göre yapılacak transfer ve atamaların planlaması yapılmaktadır. Senenin ortasına gelindiğinde yani Temmuz – Ağustos gibi, "Yarıyıl Performans Değerlendirmesi" süreçteki yerini almaktadır. Yarıyıl değerlendirme ilk altı aydaki performansın hedeflere ve gelişim aksiyon planına göre değerlendirilmesi amacıyla yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Yarıyıl değerlendirme yılın kalanında performans ve gelişim hedeflerine ulaşmak için atılması gereken adımların belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu süreçte mevcut durum değerlendirilerek yılın kalanı için hedeflerde gerekli görülen ve onaylanan değişiklikler yapılabilmektedir. Ayrıca bu görüşmeler ile yöneticilerin "Kariyer Planlama" toplantılarında gündeme gelen konuları çalışanları ile paylaşılması amacı da gerçekleştirilmiş olmaktadır. Böylece performans değerlendirme sürecinin çok önemli bir parçası olan iletişim faktörü de sağlanmış olmaktadır. Sene sonunda yapılan "Yılsonu Performans Değerlendirmesi", yönetici ile çalışanın yıllık performansı değerlendirmek üzere yaptığı toplantılarla başlamaktadır. Çalışanın performans notu öncelikle bağlı bulunduğu ilk yönetici, varsa bağlı bulunduğu ikinci yönetici ile birlikte verilmekte ve notlar kalibrasyon çalışması için İnsan Kaynakları Bölümü'ne iletilmektedir. Kalibrasyon çalışmasından sonra yöneticilerin performans notlarını çalışanları ile paylaşılması ile bu süreç son bulmaktadır.<sup>257</sup>

Bu süreç, kişinin bireysel olarak gelişiminden, tüm organizasyonun gelişimine; bireyin şirkete sağlayacağı uzun vadeli katkılara kadar uzanan geniş ve kapsamlı bir süreç özelliği taşımaktadır.

## **2.6. Cargill**

Merkezi A.B.D. Minneapolis'te bulunan Cargill, 1865'te kurulmuş tarım, gıda ve endüstriyel ürünlerin uluslararası pazarlama, üretim ve dağıtımını yapan ve aynı zamanda finansal ticaret ve hizmetlerin yönetiminde yer alan bir şirkettir. Dünyanın 57 ülkesinde yaklaşık olarak 90.000 kişiyi istihdam etmektedir. Türkiye'de ise Cargill'in faaliyetleri 1960 yılına dayanmakla birlikte, 1986 yılından beri Türkiye'de kendi

<sup>257</sup> [http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

ofisinde aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkiye'de Cargill; emtia, çelik ticareti, hayvan yemi üretim ve ticareti, fındık işleme ve pazarlama, finans ve mısır işleme bölümleriyle 8 farklı lokasyonda 500 kadar elemanı ile hizmet vermektedir.<sup>258</sup>

Cargill'de ücret artışları Ocak ve Temmuz aylarında gerçekleştirilmektedir. 2001 yılının başında hükümetin koyduğu bir takım hedefler doğrultusunda, enflasyon oranının %50'nin altında olacağı öngörülerek daha önce yılda üç kez olan ücret artışlarını yılda iki ile sınırlandırılma kararı alınmıştır. Pozisyon değişikliği veya terfi etme gibi durumları her iki artış döneminde de değerlendirilmekte ve gerekli olduğunda ücret ayarlaması da yapılabilmektedir. Ocak ayında ise çeşitli kaynaklardan elde edilen piyasa (ücret araştırmaları, iş görüşmeleri, bilgi alışverişinde bulunulan şirketlerden elde edilen bilgiler, enflasyon oranı) verileri doğrultusunda performans odaklı artışlar yapılmaktadır.<sup>259</sup>

Bireysel performans değerlendirme sonuçları ücret politikalarının belirlenmesini etkilemektedir. Pozisyonun piyasa alt ve üst seviyesine bakarak elemanın performansına ve potansiyeline göre bu seviyenin neresinde olması gerektiğine karar verilmektedir. Piyasa araştırması için iki ayrı araştırma kullanılmakta ve her ikisinin de sonuçları değerlendirilmektedir. Bunun dışında, kendi içlerinde şirketin karlılık düzeyine göre ne kadar esnek olabileceğine bakılmakta ve ücret artış marjları belirlenmektedir. Bunların hepsi bir arada artış kriterlerini oluşturmaktadır. Cargill' in yönetici seviyesinde uygulanan bir prim sistemi mevcuttur. Firma içinde kriterleri önceden belirlenmiş bir derecelendirme yapısı mevcuttur ve prim sistemi buna göre uygulanmaktadır. Primin yanısıra tüm çalışanlar için geçerli olan özel hayat ve sağlık sigortaları bulunmaktadır ki bu sigorta sisteminin eş ve çocuklar da dahil olmak üzere %100 primini Cargill tarafından ödenmektedir. Çalışanın burada herhangi bir katkı payı bulunmamaktadır . Şirket arabası yan menfaat kapsamına dahil olmak üzere, belirli bir yönetim seviyesine gelen kişilere sağlanmaktadır. Bunun yanısıra işin gereği, ihtiyacı olan çalışanlara da örneğin satış ve pazarlama kadrosuna yine şirket arabası verilmektedir. Cep telefonu aynı şekilde şirket arabası gibi iş kapsamında ihtiyacı olanlara ve üst düzey yönetim kademelerinde çalışanlara sağlanan bir imkan olmakta ve tüm masrafları şirket

---

<sup>258</sup> <http://cargill.com.tr>

<sup>259</sup> Füsun Sağdıç, "Ücret Politikaları ve Ek Kazançlar", <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=780>, 2001.

tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca Cargill Avrupa'da uygulamalar arasında ülkelere özgün emeklilik planları bulunmaktadır.<sup>260</sup>

## 2.7. Unilever Türkiye

Türkiye' de 1953 yılından beri oldukça geniş bir ürün yelpazesıyla faaliyet gösteren Unilever Türkiye ülkemizdeki önemli konumunun paralelini, dünyadaki Unilever' ler arasında da devam ettirmektedir.

Unilever başarısını güvenin, şeffaflığın ve açıklığın oldukça önemli olduğu kültürlerinde, insan kaynağına verilen değer de bir göstergesi olarak, tüm çalışanlara uygulamalarını bilme hakkının ve şansının olmasına bağlamaktadır. Unilever kendisini şöyle tanımlamaktadır; "Unilever'in en güçlü öğelerinden biri insana verdiği değerdir. Gerek eğitimle, gerek ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleri ile, gerekse sağladığı sosyal imkanlar ve çalışma ortamı ile çalışan memnuniyetini ön planda tutmak Unilever'in her zaman birincil hedefi olmuştur. Unilever'de herkes kendi işinin lideri olarak çalışır ve tanımlanmış olan sorumluluk alanında tam yetkilidir."<sup>261</sup>

Performans Yönetimi Sistemi Unilever' de, Performans Geliştirme Planlaması olarak adlandırılmıştır. Unilever'de üstün performanslı bir organizasyon kurmaya yönelik olarak bireysel becerileri ve yetkinlikleri geliştirmek yoluyla kişisel ve profesyonel büyümeye yatırım yapılmaktadır. Kişilerin kariyer planları ve ücretlendirmeleri de bu doğrultuda belirlenmektedir. Bu sistemin üç temel ayağı vardır<sup>262</sup>;

**1- Hedef Belirleme;** Sene başında tüm çalışanlara Unilever'in global hedeflerine paralel olarak belirlenmiş Unilever Türkiye'nin iş hedefleri duyurulur. Tüm çalışanlar ve yöneticileri karşılıklı yapılan görüşmeler sonucunda açıklanmış olan Unilever Türkiye iş hedeflerine uygun olarak kişisel hedefleri belirler ve yıllık iş planlarını hazırlarlar.

**2- Performans Değerlendirme;** Çalışan ve yönetici sene sonunda geçmiş sene içerisinde çalışanın gösterdiği performansı karşılıklı olarak değerlendirirler. Bu değerlendirme yapılırken "ne ortaya çıktı" kadar "nasıl ortaya çıktı" da değerlendirilir. Bu aşamada iki temel kriterden destek alınır; bunlar yetkinlikler ve iş alanında geçerli olan becerilerdir.

<sup>260</sup> Sağdıç, A.g.m.

<sup>261</sup> <http://www.unilever.com>.

<sup>262</sup> <http://www.unilever.com.tr>.

Öncelikle yetkinliklere değinilecek olursa; Unilever bünyesinde mükemmel performans ile ilgili olarak belirlenen on bir yetkinlik, beş uygun küme altında gruplandırılabilir.

Etkin bir Unilever Yöneticisi;<sup>263</sup>

- 1) Yön belirleyecek zihinsel güce sahiptir;
- 2) İşlere pazar koşullarına göre yön verir;
- 3) Performansın iyileştirilmesi konusunda kararlı davranır;
- 4) İnsanlar yoluyla sonuç alır;
- 5) Dürüstlük, takım çalışması ve öğrenme yoluyla başarıya ulaşır.

Beceriler ise; Unilever'de üstün performansa ulaşabilmek için yetkinliklerin yanı sıra her iş kolu için tanımlanmış olan Profesyonel Beceriler ve tüm iş kolları için geçerli olan Genel Beceriler bulunmaktadır. Mali İşler, Bilgi Teknolojisi, Satın Alma, Lojistik, Üretim, Araştırma Geliştirme, Pazarlama, Müşteri Yönetimi, Endüstriyel Satış ve Pazarlama ve İnsan Kaynakları alanında yapılacak olan uygulamalarda sahip olunması gereken bu iş kollarına ait olan beceriler tanımlanmıştır. Proje Yönetimi, Bilgi Yönetimi, İş Planlama ve Uygulama gibi Genel Beceriler, birçok iş alanı ve yönetim düzeyindeki çoğu görev için geçerlidir.

**3- Kişisel Gelişim;** Yapılan değerlendirmeler sonucunda kişinin yaptığı iş ile kendi yetkinlik ve becerilerinde fark görülmesi durumunda bu eksikliği giderecek eğitim planlaması yapılır.

Unilever, üstün performanslı bir organizasyon kurmanın, bireysel becerileri ve yetkinlikleri geliştirmek yoluyla olabileceğinin bilincinde olarak çalışanlarına bu konuda her türlü olanağı sunmaktadır.

Performans Geliştirme Planlaması Süreci, tüm sene boyunca kişilerin amirleri ile birlikte sürekli takip ettikleri bir sistemdir. Yoğunlukla ele alındığı dönem, doğal olarak senenin ilk aylarıdır; çünkü bu aylar geçmiş senenin performansının değerlendirilmesi, kişisel gelişim planlarının ne kadar gerçekleştiğinin tartışılması için en uygun olan dönemdir. Çalışan ve amiri her sene başında geçmiş senenin bir

---

<sup>263</sup> <http://www.unilever.com.tr>.

değerlendirmesini yaparak, önümüzdeki senenin iş hedefleri ile ilgili ve kişisel katkının her açıdan ölçülebileceği kişisel hedefler üzerinde anlaşılır. Bu hedeflere ulaşabilmek için de kişisel gelişim anlamında yapılacakları planlarlar. Bu aslında daimi bir süreç olup sene içinde bir kaç kere hem hedefler hem de gelişim planları açısından gözden geçirilir. Sene sonunda da dökümantasyonu yapıp insan kaynaklarında değişik şekillerde analiz edilmektedir. Bir diğer parçası da davranış şekillerinin örneklendirildiği ve derecelendirildiği “Yetkinlik Değerlendirme Formları”dır. Unilever’ce tanımlanmış 11 adet yetkinlik, gerek işe alımlarda, gerekse çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.<sup>264</sup>

Yeni senenin iş ve kişisel hedeflerinin belirlenmesi, yetkinlik düzeylerindeki gelişimin örneklendirilip kaydedilmesi, yine yetkinlik ve beceri açısından gelişmesi gereken alanların belirlenip gelişim planlarının yapılması; kişi ve ilk amiri tarafından senenin ilk aylarında yapılmaktadır. Tüm sene boyunca da gerek iş ve kişisel hedeflerin, gerekse gelişim planının ne aşamada olduğu takip edilmektedir. Son derece zengin yurtdışı ve yurtiçi eğitim programlarına katılım ile ilgili planlar da bu sürecin sonunda ortaya çıkmakta ve eğitim ihtiyaçları bu süreç içinde belirlenmektedir. Ayrıca bu süreç içinde, çalışanların kariyerleri konusunda kendi dilekleri de kaydedilmekte ve konu ile ilgili şirket görüşü de çalışanlar ile paylaşılmaktadır. Bu dileklerin içinde, değişik fonksiyonlarda veya yurtdışında görev yapma talepleri de yer almaktadır. Unilever’ de kişisel gelişim imkanları, normal eğitimler dışında değişik fonksiyonlarda, değişik kategorilerde ve değişik ülkelerde çalışma olanakları ile sonsuzdur gibi düşünülebilir. Birbirini tamamlayan bir aşama olarak da, çalışanların yetkinlik seviyeleri ve performansları doğrultusunda daha fazla sorumluluk alabilecek potansiyele sahip olup olmadıkları objektif kriterler doğrultusunda tespit edilmekte ve kariyer planları, ücretlendirmede farklılık gibi kararlar bu aşamada global sistemler çerçevesinde verilmektedir. Kariyer planlaması, bilindiği gibi performans değerlendirmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Unilever Türkiye’ de bu süreç öncelikle çalışanların yönlendirmesine bırakılmış durumdadır. Intranet sistemi dailinde yurtdışı ve yurtdışı tüm açık pozisyonları çalışanların görmeleri sağlanmakta ve öncelikle içerideki kaynak

<sup>264</sup> Cezmi Özkunt, “Performans Geliştirme Planlaması”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2010,20.11.2003>.

değerlendirilmek istenmektedir. Yani çalışanlar, kendi kariyerlerini planlamak için her türlü imkana sahiptirler.<sup>265</sup>

Ücretlendirme açısından ise, Unilever' de her iş için hazırlanmış bir iş tanımı vardır ve bu intranet üzerinden tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. Burada amaç herkesin, bir diğ erinin ne yaptığı konusunda fikir sahibi olmasını sağlamaktır. Her seviyedeki ücretler, yapılan düzenli piyasa araştırmalarıyla ve bunlarla ilgili kaynakların incelenmesi ile belirlenmektedir ve bu anlamda ölçek, yapı ve rekabet açısından eş değer bulunan şirketlerin içinde en yüksek maaş verenlerden birisi oldukları da bilinmektedir. Belirlenen ücret paketine çalışanların performansı, sorumluluk derecesi, potansiyeli ve ortaya çıkarttığı sonuçlara bağlı olarak son şekli verilir ve bu sayede beklenen üstün performans cesaretlendirilir ve ödüllendirilir.

Temel Ücretlendirme İlkeleri ise:

- Sorumluluk derecesi
- Sergilenen performans
- Potansiyel
- Alınan sonuçlar
- İçinde faaliyet gösterilen pazarın ücretlendirme koşulları olarak belirtilebilir.

Maaş dışında, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve kişilerin performansları ile doğru orantılı olarak değişken ödeme, liyakat zammı gibi değişik ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Değişken ödeme denilirken, ödemenin belirli bir oranıyla Unilever hissesi alınmasından da bahsedilmek istenmiştir. Yani, Performans Geliştirme Sisteminde belirlenmiş olan hedeflere ulaşma oranına ve şirket hedeflerinin gerçekleşme oranına bağlı olarak her sene çalışanlar, "Değişken Ödeme"ye hak kazanırlar ki bu ödemeyi nakit talep edebildikleri gibi, bulunduğu yönetim kademesine göre bir kısmı ile Unilever hisselerinden pay almayı da tercih edebilirler<sup>266</sup>.

Bir diğ er hisse senedi uygulaması da "share option" olarak tanımlanmaktadır. Bu uygulamada, Unilever çalışanlarına uzun dönemde hisse senedinde olan pozitif

<sup>265</sup> Human Resources – İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Röportaj: Ülgen Özmen, Temmuz 2003, s.13.

<sup>266</sup> <http://www.unilever.com.tr>

değişimin nemasını vermektedir. Ücretlendirme paketi olarak bakıldığında ise; tüm çalışanlara gelişmiş bir sağlık hizmeti sunulmaktadır. Ayrıca statü veya görev gereği de, şirket aracı uygulaması bulunmaktadır. Son olarak da, yönetim kademesinde sahip olunan emeklilik sistemine değinmek gerekmektedir. Emekli olduktan sonra, Unilever yöneticisine yakışır bir hayat standardını sürdürebilecek bir gelir, ilgili şartlar sağlandıktan sonra ödenmektedir.<sup>267</sup>

## **2.8. ToyotaSa**

20 Eylül 2000 tarihinde % 65 Sabancı Holding'in, % 25 Japon Toyota Motor Corporation ve % 10 Mitsui & Co. Ortaklığıyla kurulan Toyotasa Toyota Sabancı Pazarlama ve Satış A.Ş., Türkiye otomotiv pazarında Toyota marka araçların pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler faaliyetlerini yürütmektedir.

Otomotiv sektöründe "müşteri memnuniyeti" ilkesine gerçek anlamıyla sadık kalıp başarısının sürekliliğini sağlayan ToyotaSa, İnsan Kaynakları yönetiminde de bu ilkeyi esas almaktadır. Şirketin başarısında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında en büyük payın çalışanların olduğuna inanmakta ve çalışanları en değerli varlığı olarak görülmektedir. Tüm İnsan Kaynakları politikaları, çağdaş, yaratıcılığa ve sürekli gelişime önem verilen, çalışanların ortak hedeflere doğru koşan bir takım oluşturmasına olanak sağlayacak bir ortam hazırlanması üzerine yapılandırmaktadır. Şirketin stratejik hedeflerini realize ederken çalışanın kendi gelişimine de olanak sağlamasına fırsat vermek İnsan Kaynakları politikalarının temel öğelerindedir. Bu bilinçle amaç, ortak hedefler doğrultusunda, çalışanların mutluluğunu ve iş verimini arttıracak etkili insan kaynakları sistemlerini yapılandırmak ve sürekliliğini sağlamaktır. Toyotasa İnsan Kaynakları Bölümü, işe alma, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönlendirme, sosyal haklar ve personel özlük işleri ana fonksiyonlarını yürütmektedir. İşe alımda ücret, temel olarak pozisyonun gerektirdiği ve kişilerin sahip olduğu yetkinliklere, iş bazında sorumluluklara, adayların eğitim ve iş tecrübelerine dayanarak yapılan değerlendirme sonucu belirlenmektedir. Her yıl Ocak ayında, bir yıllık hayat pahalılığı oranı ve bireysel performans ölçü alınarak sonuçlar ücrete yansıtılmaktadır. Tüm personele yılda 12 maaş ve 4 ikramiye olmak üzere 16 maaş verilmektedir. Toyotasa'da çalışma ayrıcalığına sahip olan herkese hayat sigortası

---

<sup>267</sup> Özmen, A.g.m.

(deneme süresi beklenmeksizin) yapılır. Tüm yöneticilere AKSİGORTA'dan özel sağlık sigortası yaptırılmaktadır. Diğer çalışanlar ise AKSİGORTA'nın TOYOTASA'ya sunduğu çok özel indirimli grup sigortası kapsamında %50 çalışan katkılı olmak üzere sağlık sigortası yaptırabilir. Çalışanlara, pozisyona ve yapılan işin özelliğine göre cep telefonu ve dizüstü bilgisayar sağlanmaktadır. Öğle yemeği, şirket bünyesindeki kafeteryada çalışanlara sunulmaktadır. Personelin ulaşımı servis araçlarıyla sağlanmaktadır. Her şeyde yüksek kalite ve performans arayışında olan ToyotaSa performans yönetiminde de, aynı noktadan hareket etmektedir. Çalışanların performanslarını en etkin ve en verimli şekilde arttırabilmek ve çalışanın kariyerini geliştirebileceği uygun zemini hazırlamak amacıyla çağdaş ve etkin unsurları performans yönetim sistemine dahil etmiştir. ToyotaSa'da Performans Yönetim Sistemi, açık ve sürekli iletişime dayalıdır. Her pozisyon ve fonksiyon için ayrı ayrı belirlenen yetkinlikler ile yılın başında çalışan ve yöneticisinin ortak olarak belirlediği hedefleri, çalışanın performans değerlendirmesine esas konulardır. Performans değerlendirme sonuçları ve potansiyel gelişim alanlarına paralel olarak, bütün çalışanlar için kişisel gelişim hedefleri doğrultusunda belirlenen bireysel gelişim aksiyon planları hazırlanır. Bu aksiyon planları, bireyin eğitim, koçluk, rotasyon, transfer ihtiyaçları ve alternatiflerinin de belirlenmesine olanak sağlar. Her yıl şirketin stratejik politikaları doğrultusunda hazırlanan eğitim planları paralelinde in-house eğitimler düzenlenerek, tüm çalışanların bir arada eğitim alması sağlanır. Sabancı Holding'in grup şirketleri de içine alarak yürüttüğü SALT(Sabancı Lider Takımı), YAP (Yönetici Aday Programı), TP (Talent Pool) gibi yönetici yetiştirme programları mevcuttur. Seçim kriterlerine uygun olan çalışanlar için bu programlara dahil olarak, orta ve üst kademeler için yetiştirilme imkanı sağlanmaktadır. Bu programların yanısıra Sabancı Holding'in içerik vb. açısından her yıl gelişen ve değişen ihtiyaçlara cevap verecek şekilde dizayn ettiği, YGP (Yönetici Geliştirme Programı) programına, şirket hedefleri ve bireysel gelişim ihtiyacına uygun her çalışanın katılımı sağlanmaktadır.<sup>268</sup>

---

<sup>268</sup> [www.toyotasa.com.tr](http://www.toyotasa.com.tr).

## SONUÇ

Dünyada hızlı bir değişimin olduğu günümüzde, gerek bireysel bazda, gerekse organizasyonel bazda etkileşim ve beraberinde getirdiği rekabet edebilme gücü oldukça önemli hale gelmiştir. Organizasyonlar, kendilerini çevreleyen dış dünyada neler olup bittiğini takip edip, değişimlere karşı duyarlı olmak zorunda oldukları kadar, kendi iç bünyelerindeki dengeleri de kontrol altında tutmak durumundadırlar. İç dengelerin en önemli bileşeni, organizasyonların artık fark ettikleri en değerli kaynak olan insan yani çalışanlarıdır. Çalışanlarının motivasyonları ve buna bağlı olarak da performansları, organizasyonun performansı üzerinde büyük etkiye sahiptir.

Çalışanların performanslarının artırılabilmesi için, ücret bileşeni ile performans bileşeni arasında güçlü bir bağ olan performansa dayalı ücret sistemleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların performanslarının objektif ve rasyonel bir şekilde ölçülebilmesi, organizasyonun kültürüne paralel bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve doğru bir şekilde uygulanabilmesi, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin ilk koşuludur. Yöneticilerin, çalışanlarının performanslarını adil değerlendirebilmeleri, değerlendirme kriterlerini ve yöntemlerini öğrenmek için eğitim almaları ve öğrendiklerini doğru bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların sisteme olan inançları ve sistemi benimsemeleri de büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin bu anlamda üzerine düşen yük daha fazladır çünkü; çalışanlarının sisteme dair endişelerini, soru işaretlerini ve güvensizliklerini gidermek onların sorumlulukları arasındadır. Performansa dayalı ücretlendirmenin tüm çalışanlara, uygun bir eğitimle ve neden, performansa dayalı ücretlendirmenin tercih edildiği açık seçik bir biçimde ifade edilerek duyurulmalıdır. Performans değerlendirme sisteminde meydana gelebilecek olası hatalar, ücretlendirme sistemini de olumsuz etkileyecek, bu da çalışanların güveninde ve motivasyonunda istenmeyen sonuçlar doğmasına neden olacaktır.

Sistemin adaleti de bu noktada büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar organizasyona katkılarını ve bunun karşılığında elde ettikleriyle, diğer çalışanların katkılarını ve elde ettiklerini karşılaştırmaya meyillidirler. Bu durumda karşılaşılan bir adaletsizlik, motivasyonunun negatif etkilenmesine neden olacaktır. Performansa dayalı ücretlendirme planları, yüksek, orta ve düşük performans seviyelerinin uygun şekilde

ödüllendirilebilmeleri için, performansın beğenilmesine göre ücret farkları mutlaka sunmalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin bazında doğru planlanan ve uygulanan bir performans değerlendirme sistemi olduğu dikkate alındığında, çalışanlar ve organizasyonun verimliliği açısından en uygun, adil ve objektif ücretlendirme sistemi kurulmuş demektir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile bireysel anlamda çalışanların motivasyonunun ve performansının olumlu yönde etkileeneceği ve bunun da organizasyonun hedeflerine ulaşması yönünde çok önemli bir değer olduğu bilinmektedir. Bu nedenle günümüzde tüm dünyada, performansa dayalı ücretlendirme sistemleri uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır.

Bir çok uzman görüşü tarafından performansa dayalı ücretlendirme sistemi adaleti en yüksek ücretlendirme şekli olarak savunulmakla birlikte, bu sistemin de uygulanışında karşılaşılan önemli zorluklar olduğu unutulmamalıdır. Ancak bu konuda da yaygın olan düşünce, zorlukların sistemin kendisi nedeniyle oluşmadığı, uygulama hatalarından ya da başarılı bir planlama süreci geçirilmeden sistemin işletilmeye başlanmasından kaynaklanan problemlerin, zorlukları meydana getirdiğidir. Özellikle performans değerlendirme süreci, bahsedilen zorlukların en önemlisidir. Değerlendiricilerin adil ve objektif olmaları, sistemi çok iyi özümsemiş olmaları ve sürekli gözlem yapmaları çok gereklidir.

Ayrıca, performans değerlendirmesinin ilk adımlarından biri olan hedef belirlemede, çalışanların da yöneticileri ile birlikte sürecin bir parçası olmaları, yakın iletişim kurmaları ve böylece birbirlerini daha iyi tanıyıp, anlamaları gerekmektedir. Belirlenen hedeflerin de açık, anlaşılır, objektif ve ulaşılabilir olması oldukça önemlidir.

Sistemin sağlıklı bir şekilde planlanıp, yürütülebilmesi için, çalışanların endişelerini ve sorunlarını paylaşabilecekleri bir itiraz mekanizması kurulması da gereklidir.

Sistemin bir diğer önemli zorluğu da, sendika gerçeğidir. Sendikalar, performansa dayalı ücretlendirme sistemlerine karşı gelmektedirler; bunun nedeni de ücrette bireysellik sağlanmasıyla birlikte, sendikalar tarafından belirlenmiş olan ücretten uzaklaşılabilme riskidir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Anthony, W.P., Perrewe, P.L., Kacmar, K.M., **Strategic Human Resource Management**, 2<sup>nd</sup> Edition , Fort Wort: The Dryden Press, 1996.

Ataay, İ.D., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 166, 1985.

Ataay, İ.D., **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul: Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası Yayını, , Yayın No:10, 1985.

Barutçugil, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

Cane, S., **Kaizen Strategies for Winning Through People How To Create A Human Resources Programme For Competitiveness and Profitability**, England: Financial Times Prentice Hall, 1996.

Cenzo, D.A., Robbins, S.P., **Human Resource Management**, 7<sup>th</sup> Edition, USA: Von Hoffman Press.

Dessler, G., **Management**, International Edition, 1998.

Erdoğan, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:248, 1991.

Ergin, C., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.

Fındıkçı, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı, 1999.

Flippo, E.B., **Personnel Management**, 6<sup>th</sup> edition, McGraw Hill International Editions, 1984.

Gürüz, D., Özdemir Yaylacı, G., **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004.

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme fakültesi Yayın No:276, 1998.

- Klatt, L.A., Murdick R.G., Schuster F.E., **Human Resources Management**, Ohio: Charles E.Merrill Publishing Company, 1985.
- McKenna, E., Beech, N., **Human Resources Management: A Concise Analysis**, Essex: Dorset Press, 2002.
- Mondy, R.W., Noe R.M., Premeaux S.R., **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall, 8<sup>th</sup> Edition, 2002.
- Nalbant, E., Özdil, T., Ecevit Z., **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt-1, 1997.
- Palmer, M.J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları, 1993.
- Sabuncuoğlu, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Srinivas, K.M., **Human Resources Management Contemporary Perspectives in Canada**, McGraw Hill Ryerson Limited, 1984.
- Uyargil, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, 1994.
- Werther, W.B., Davis, K., **Personnel Management And Human Resources**, 2<sup>nd</sup> Edition, Signapore: McGraw Hill Book Company, 1985.
- Yüksel, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi, 1997.
- Zaim, S., **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi, 10.Baskı, 1997.

### **İnternet Kaynakları**

- Akalp, G., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, <http://www.isguc.org/arc.view.php?ex=33>, 2003.
- Altıntaş, N., “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550>, 2004.

- Atar, İ.H., “Motivasyon ve İş İlişkisi”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3311>,  
12.08.2004.
- Barutçugil, İ., “Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları”,  
<http://www.rcbadoor.com/PerfYon.htm>.
- Bilgin, M.H., “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”,  
<http://www.isguc.com.tr>, s.1-20.
- Bussin, M., “Variable Pay”, <http://www.21century.co.za/news>, 2000.
- Clive, C.N., “Variable Pay Plans”, <http://www.vault.com>, 07.01.2002.
- Coleman, B., “Compensation Surveys”, <http://www.salary.com/advice>, 2000.
- Edipoğlu, E., “Performans Değerlendirme ve Ücretler”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/Contentbody.asp?BodyID=763>,  
20.12.2001.
- Fındıkcı, İ., “Ücret Yönetimi”,  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale06.html>, 2002.
- Gazze, P., “Ücretin Temeli – Temel Ücret”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2027>, Aralık  
2003
- Grunell, M., “Variable Pay Under Debate”, <http://www.eiro.eurofound.ie> ,s.3.
- Hızar, H., “Değişken Ücret Yaklaşımları”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3695>, 2004.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Çalışanların Gelişim Aracı Olarak Performans  
Değerlendirme”,<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=238>, 23.11.2001.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=241>,  
09.11.2001.

- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Güncel Ücretlendirme Eğilimleri”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=225>,  
20/12/2001.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235>, 2001
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “İşletmelerde Ücret ve Terfi Yönetimi”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=255>, 2001.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Nortel Netaş İnsan Kaynakları Direktörü Melih Özuyar ile Görüştük”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=749>, 2000.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=226>, 2001.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Performansa Dayalı Ücret Artışları”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=234>,  
13.12.2001.
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi, “Performansınız Değerlendiriliyor Mu?”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3902>, 12.2004.
- Kaptan, Z., “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=253>, 2001.
- Kümbül, B., "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri"  
<http://www.isguc.org/bkumrul1.htm>, s.1-15.
- Mantilla, J., Reissman, L., Lemaire K., “Best Practices in Performance Management”,  
<http://www.hayroup.com>, 2003, s.2-13.
- Özden, M.C., “Performans .Yönetimi”, [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_genel.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm).
- Özden, M.C., “Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar”, [http://www.mcozden.com/ikf\\_4\\_py\\_pds.htm](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm).
- Özkunt, C., “Performans Geliştirme Planlaması”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2010>,

20.11.2003.

Özyel, K.C., “İşteki Başarıya Göre Ücretlendirme”, <http://www.insankaynaklari.com>, 2003.

Sağdıç, F., “Ücret Politikaları ve Ek Kazançlar”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=780>,  
2001.

Sevimli, A., “İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi”, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=79](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79).

Skenes, C., Kleiner, B.H., “The Hay System of Compensation”, Management Research News, Volume:26, Number:2/3/4, <http://harvard.edu.tr>, 2003, s.110-115.

Smith, J., “Yeni Ekonomide Hisse Senedi Teşvik Primleri”,  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=394>,  
14/12/2001.

Stroh, L.K., Brett, J.M., Baumann, J.P., Reilly, A.H., “Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies”, The Academy of Management Journal, Vol:39, No:3, <http://www.jstor.org/>, 1996, 751-767.

Şenol, G., “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”,  
<http://www.isguc.org/arc.view.php?ex=31>.

Şentürk, İ.B., “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?”,  
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3604>, 2004.

Taştan, S., “Performans Değerlendirmesi”,  
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky07.html>, 2002.

Taştan, S., “Etkili Bir Ödüllendirme Stratejisi İçin 5 Önemli Adım”,  
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale04.asp>, 2002.

Tulgan, B. , “Pay For Performance, And Nothing Else”, Human Resource Management News <http://www.inc.com/articles/2001/03/22353.html>, March 2001, s.1-10.

Ueda, D., “Sales Compensation”, <http://www.salary.com>.

Vardar, E.D., “İş Değerleme ve Ücret Sistemleri”, <http://www.insankaynaklari.com>, 15.12.2001

Williams, V.L., “Ücret Yönetim Sisteminiz Doğru Şekilde mi Uygulanıyor?”, Çev. insankaynaklari.com içerik ekibi , <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=296>, December 1999, Vol. 78, No.12, pp. 75-78.

Zingheim, K.P., Schuster, J.R., “Pay People Right- Review”, Jossey-Bass, January 2000, <http://www.paypeopleright.com/improvingvp.html>.

Zobal, C., “The Ideal Team Compensation System”, Team Performance Management Volume 4 Number 5, 1998, <http://www.haygroup.com>, s.235- 249.

### **İnternet Siteleri ve Yararlanılan Diğer Kaynaklar**

<http://cargill.com.tr>

[http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr\\_perf.asp](http://www.fritolay.com.tr/fltr4/hr_perf.asp).

<http://www.gillette.com>.

<http://www.henkel.com>.

<http://www.henkel.com.tr>.

<http://www.mpm.org.tr/default.asp?menuid=111&danisid=5> .

<http://www.nortelnetworksnetas.com.tr>.

<http://www.pepsico.com>

<http://www.unilever.com>,

<http://www.unilever.com.tr>.

[www.toyotasa.com.tr](http://www.toyotasa.com.tr).

Ayşe Özdemir Karakaş ile Kişisel Görüşme, 10.07.2004.

“Incentive Travel Programs”, <http://fodors.iexplore.com/corporate/incentive.jhtml>.

“Pay for Performance”,

[http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story\\_id=3471886&bypass=1](http://www.economist.com/opinion/displayStory.cfm?story_id=3471886&bypass=1), 09.12.2004.

**Human Resources – İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Röportaj: Ülgen Özmen,  
Temmuz 2003, s.13.

“The Pay For Performance Model”,

[http://fecolumnists.expressindia.com/full\\_column.php?content\\_id=41262](http://fecolumnists.expressindia.com/full_column.php?content_id=41262),  
03.09.2003.

VI.Ücret Yönetimi Zirvesi,

<http://www.hrdergi.com/eskizirveler/detay.asp?zirveID=146>.

**T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**