

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINA
GÖRE ÜCRET SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE
SAVUNMA SANAYİİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zeynep IŞIKLI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp BEDİR

Ankara-2012

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINA
GÖRE ÜCRET SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE
SAVUNMA SANAYİİ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Zeynep IŞIKLI

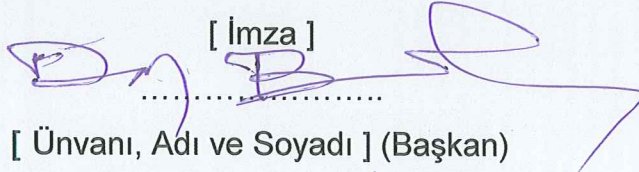
Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp BEDİR

Ankara-2012


ONAY

Zeynep IŞIKLI tarafından hazırlanan "Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Ücret Sisteminin Oluşturulması ve Savunma Sanayii Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma 23.11.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda uybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

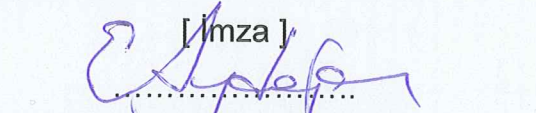
[İmza]


[Ünvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)
Prof. Dr. Duran BİNGÖL

[İmza]


[Ünvanı, Adı ve Soyadı]
Prof. Dr. Eyüp BEDİR

[İmza]


[Ünvanı, Adı ve Soyadı]
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

ÖNSÖZ

İşletmelerin özel sektörde faaliyet gösterebilmelerinin en önemli gereklerinden biri rekabet güçlerinin olmasıdır. Bu çalışmada amaç rekabet ortamında işletmelerin rahat mücadele edebilmeleri için gerekli güçlerden biri olan çalışan profillerini en iyi hale getirmek, çalışanlarının motivasyonlarını ve şirkete olan sadakatlerini en üst düzeyde tutmaya çalışmaktır.

İnsan kaynakları bölüm sorumlularının en büyük sorunlarından biri olan çalışan motivasyonunu sağlamak bu çalışmada karşımıza çıkmıştır. Gerek performans değerlendirme sürecinde gerekse ücret ve ödül sisteminin kurulmasında, işletmenin finansal yapısını, piyasa şartlarını göz ardı ederek, sadece çalışan memnuniyeti sağlama amaçlı bir yol izlemek mümkün olamamıştır. Bu faktörler de göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma süresince işletme çalışanları ve yöneticileri büyük bir özveri ile çalışmaya destek vermişlerdir. Ayrıca bu çalışma süresince benden desteğini esirgemeyen Tez Danışmanım Prof.Dr. Eyüp BEDİR'e, aileme, M. Özgür TUZLUTAŞ ve Hayriye ALPTEKİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLOLAR DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARININ TANIMI VE KAPSAMI

1.1. PERFORMANSIN TANIMI	12
1.1.1. Örgütsel Performans Kavramı	13
1.1.2. Performans Değerlendirme	14
1.1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı	14
1.1.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi	15
1.1.2.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları	16
1.1.2.3.1. Standartların Belirlenmesi	17
1.1.2.3.2. Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi	17
1.1.2.3.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	18
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	18
1.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri	18
1.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri	20
1.2.3. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	21
1.2.3.1. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımının Gelişimi	22
1.2.3.2. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımının Yararları	22
1.2.3.3. 360 Derece Geri Bildirim ile Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Fark	23
1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI	24
1.3.1. Performans Yönetimi Tanımı	24

1.3.2. Performans Yönetim Sisteminin Genel Amacı.....	25
1.3.3. Performans Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar	26
1.3.3.1. Yöneticiler Açısından Yararları	27
1.3.3.2. Çalışanlar Açısından Yararları	28
1.3.4. Performans Yönetim Sisteminin Ön Koşulları ve Kritik Unsurları..	28
1.3.4.1. Önkoşulları.....	28
1.3.4.2. Kritik Unsurları	29
1.3.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları	30
1.3.5.1. Ücret (Maaş) Yönetimi	31
1.3.5.2. Kariyer Geliştirme	31
1.3.5.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	32
1.3.5.4. İşten Ayırma Kararları	32
1.3.6. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler.....	33
1.3.6.1. Yöneticilerin Beklentileri.....	33
1.3.6.2. Çalışanların Beklentileri	33
1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI	34
1.4.1. Performans Yönetim Süreci.....	34
1.4.2. Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları	36
1.4.2.1. Değerlendirmeye Karşı Performans.....	37
1.4.2.2. Kontrole Karşı “Geliştirme”	37
1.4.2.3. Niteliksiz Denetime Karşı “Dokuyucu Denetim”	37
1.4.2.4. Katı ve Karmaşık Olana Karşı “Basit ve Esnek”	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİM SİSTEMİNİN TANIMI

2.1. ÜCRET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....	38
2.1.1. Ücretin Kavramının Tanımı	39
2.1.2. Ücretin Önemi	40
2.1.3. Ücretin Bileşenleri	41

2.1.3.1. Temel Ücret.....	42
2.1.3.2. Değişken Ücret.....	43
2.1.3.3. Ek Yararlar	43
2.2. ÜCRET KAVRAMLARI VE ÜCRET ÇEŞİTLERİ	43
2.2.1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri	44
2.2.2. Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret	44
2.2.3. Brüt Ücret ve Net Ücret.....	45
2.2.4. Parasal Ücret-Gerçek Ücret.....	47
2.2.5. Asgari Ücret	47
2.2.6. Maaş	47
2.3. ÜCRET YÖNETİMİNİN TANIMI.....	48
2.3.1. Ücret Yönetimi Kavramı ve Önemi.....	48
2.3.2. Stratejik Ücret Yönetimi	50
2.4. ÜCRET YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI	54
2.4.1. Sisteme Temel Yaklaşım	54
2.4.2. Ücret Yönetimi Süreci	55
2.4.3. Ücret Sistemleri	56
2.4.3.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri	57
2.4.3.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri	57
2.4.3.2.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri	58
2.4.3.2.1.1. Temel Zaman Ücreti Sistemi	58
2.4.3.2.1.2. Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi.....	58
2.4.3.2.1.3. Değişken Günlük Ücret Sistemi....	59
2.4.3.2.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri ..	59
2.4.3.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi	59
2.4.3.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi	59
2.4.3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	60
2.4.3.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	60
2.4.3.3.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri ..	63

2.4.3.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri	63
2.4.3.4. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri	64
2.4.3.4.1. Bilgiye ve Beceriye Dayalı Ücret sistemleri.....	64
2.4.3.4.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE GERİ BİLDİRİM YAKLAŞIMI SİSTEMİ SONUÇLARINA GÖRE ÜCRET SİSTEMİ KURULMASINA İLİŞKİN SAVUNMA SANAYİİ SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI ÖRNEK

3.1. UYGULAMANIN AMACI	70
3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ	70
3.3. UYGULAMININ KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE EVRENİ	70
3.4. UYGULAMANIN BULGULARI	71
3.5. ARAŞTIRMANIN TEORİK DAYANAKLARI.....	71
3.6. SAVUNMA SANAYİSİNE GENEL BAKIŞ	84
3.7. ŞİRKETİN YAPISINA, ÇALIŞAN PORTFÖYÜNE, İNSAN KAYNAKLARI PORTFÖYÜNE GENEL BAKIŞ.....	86
3.8. 360 DERECE GERİ BİLDİRİM YAKLAŞIMININ UYGULAMASI	92
3.8.1. Yetkinlik Belirleme Aşaması	94
3.8.2. Değerlendiricilerin Seçimi	101
3.8.3. Değerlendirme Sonuçlarının Yorumlanması	104
SONUÇ	129
KAYNAKÇA	136
ÖZET	143
ABSTRACT	144

EKLER	145
EK 1. Performans Değerlendirme Formu.....	145
EK 2. alışan Memnuniyet Anketi	148

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Örgütlerin Performans Yönetimi Süreci Oluşturmasının Nedenleri.	36
Tablo 2: Stratejik Ücret Yönetimi Süreci.....	53
Tablo 3: Ücret Yapıları Arasındaki Farklar	67
Tablo 4: Genel Ücret Araştırması.....	69
Tablo 5: Şirket Çalışanları Mezuniyet Dağılımı	90
Tablo 6: Şirket Çalışanları Bölümlerin Dağılımı.....	91
Tablo 7: Şirket Çalışanları Çalışma Süreleri Dağılımı	91
Tablo 8: Şirket Çalışanları Cinsiyet Dağılımı	91
Tablo 9: Şirket Çalışanları Yaş Dağılımı	92
Tablo 10: Şirket Çalışanları Yetkinlik Dağılımı	92
Tablo 11: Üretim Bölümü İçin Yapılan İkili Karşılaştırma	95
Tablo 12: Üretim Bölümü Teknik Yetkinlikler.....	96
Tablo 13: Mühendislik Bölümü İçin Yapılan İkili Karşılaştırma.....	97
Tablo 14: Mühendislik Bölümü Teknik Yetkinlikler.....	98
Tablo 15: İdari Bölüm İçin Yapılan İkili Karşılaştırma	99
Tablo 16: İdari Bölüm Teknik Yetkinlikler	100
Tablo 17: Şirket Organizasyon Şeması.....	101
Tablo 18: Performans Değerlendirme Sonucu Genel Dağılım.....	105
Tablo 19: Performans Değerlendirme Sonucu Mühendislik Dağılımı.....	106
Tablo 20: Performans Değerlendirme Sonucu Üretim Dağılımı.....	106
Tablo 21: Performans Değerlendirme Sonucu İdari Dağılım	107
Tablo 22: Ücret Dağılım Tablosu	108
Tablo 23: Ücret Parametreleri Açıklamalı Tablosu	108
Tablo 24: Çalışan Performans-Ücret Düzenleme Tablosu 2010 Haziran Örneği ..	111
Tablo 25: Maaş Parametreleri Genel Bakış.....	117
Tablo 26: 2011 Çalışan Memnuniyeti Anketi Genel Bakış.....	118
Tablo 27: 2012 Çalışan Memnuniyeti Genel Bakış.....	124
Tablo 28: Şirketin 2010-2012 Yılı Personel Sayısı Genel Bakış	128

GİRİŞ

Günümüz işletmeleri var oluş nedenlerinden en önemlisi olan “kar etme” amacına sadece maliyetlerini kısarak veya yatırımlarını en iyi getiri sağlayan araçlara yönlendirerek ulaşmamaktadırlar. İşletmeler artık çalışanlarının performanslarını ve motivasyonlarını arttırmanın yollarını aramakta, böylelikle kalifiye ve işletmeye sadık çalışanlara sahip olmayı hedefleyerek uzun süreli stratejik insan kaynakları politikaları belirleyerek işgücü potansiyellerini sağlamlaştırmaya çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları bölümleri işletmelerin bu hedeflerine ulaşmalarında etkin rol oynamaktadır. Performans yönetimi ve ücret yönetimi, insan kaynakları alanının en önemli iki ayağı olduklarından ve birbirleriyle olan bağlantılarının etkili yönetilmesi neticesinde işletmeye sağlayacağı yarar, işletme ana hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli unsurlardan biri olmuştur.

Rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olmaları büyük ölçüde çalışanlarının başarısına bağlıdır. Doğru işe doğru çalışanın alınması, işe alınan çalışanların işe uyum süreçlerinin kısa sürede ve en etkin bir şekilde sonuç vermesi ve performans değerlendirmelerinin arzu edilen düzeyde olması örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. İşin gerektirdiği yetkinlik ve tecrübeye sahip olan çalışanların örgütte uzun süreli ve istikrarlı olarak çalışmaya devam etmelerini insan kaynakları bölümleri için asli amaç olmuştur. İşletmeler diğer yan hakların yanı sıra adil bir ücret sistemi kurarak çalışan sadakatini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Bu nedenle hem performans değerlendirmesinin hem de ücret sisteminin sağlam temeller üzerine kurulması gerekmektedir. Gerek çalışan bağlılığının sağlanması gerekse örgütsel imajın güçlendirilmesi, örgütü piyasanın lider işletmesi haline getirecektir. Kalifiye işgücünün öncelikli olarak tercihi bu tip örgütler olacaktır. Yetkinlik ve deneyimlerine uygun işlerde istihdam edilen ve çalışma koşullarının da uygun olduğu örgütlerde daha verimli çalışabilen çalışanlar maddi ve manevi kazanımlarla örgüte bağlı

kalacaklardır. Çalışanlarını doğru pozisyonlarda istihdam eden, çalışanlarının performanslarını sistematik bir şekilde değerlendirebilen ve değerlendirme sonuçlarına uygun olarak kurulan ücret sistemlerini adil yürütebilen işletmeler örgütlerin devamlılığı açısından büyük önem teşkil etmektedir. Performans değerlendirmeleri genel olarak firma içindeki terfi, eğitim, ücret, bireysel gelişim konularında üst yönetimin idari kararlarını alırken kullanacağı ve göz önünde bulunduracağı bilgilerin tamamı olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi ise bu bilgilerin ışığı altında çalışanların bireysel gelişimleri destekleyen, eğitim planlarının temelini oluşturan, terfiler ve ücretler ile ilgili kararlarda göz önüne bulundurulmuş bilgilerin sistematik bir şekilde uygulanmasını sağlayan yönetim bilgi sistemi olarak adlandırılabilir. Performans değerlendirmenin bir diğer kullanım alanı olan ücretlendirme sistemi ise toplam ücret paketi olarak anılan temel ücret, prim, ek ödemeleri kapsayan, ücretlere ek olarak, terfi, yetkilendirme sisteminin temellerini oluşturan bilgi yönetimi kavramıdır. Performansa dayalı ücret sisteminin asıl amacı, örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli rol oynayan çalışanların emeklerinin karşılıklarını, örgütün ödeme gücü ve piyasa koşulları sınırları dâhilinde, adil ve motive edici bir şekilde tasarlamaktır.

Tüm bu koşulların sağlanması, çalışan memnuniyetinin ve motivasyonun yüksek olduğu bir çalışan profiline sahip olunması uygulamanın yapıldığı işletmede varılmak istenen hedeftir. İşletmenin çalışanlarına yatırım yapması çalışan memnuniyetini arttıracak, performans değerlendirme sonuçlarına göre görevlendirildikleri pozisyonlardaki yeterlilikleri ve örgüte kattıkları katma değer örgüt çalışanlarına adil ücretlere yansıtılacak ve böylelikle çalışan bağlılığını sağlanacaktır.

Bu tezinin amacı olarak, 360 derece geri bildirim yaklaşımına göre, performansa dayalı ücret sisteminin kurulması sonrasında çalışan memnuniyetinin artış göstermesi ve çalışan sirkülasyonunda düşüş görülmesi olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi

ile işe uygunluklarının değerlendirilmesi ve performanslarının motivasyon faktörlerinden biri olan ücretlere dengeli olarak yansıtılması hedeflenmiş,

360 derece geri bildirim yaklaşımına göre, dayalı ücret sistemi kurulduktan sonra çalışan memnuniyeti anketi sonuçları çalışan sirkülasyon oranları sonucunda çalışanların motivasyonlarının ve işletmeye bağlılıklarının yüksek olması varsayılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde performans, performans değerlendirme yöntemleri, 360 derece geri bildirim yaklaşımı ve performans yönetimi başlıklar halinde açıklanmış ve tanımları verilmiştir. İkinci bölümde ücret ve ücret yönetimi kavramları irdelenmiştir. Uygulama için seçilen firmanın faaliyet gösterdiği sektör olan savunma sanayisi, Ankara ilinde yüksek potansiyele sahip bir işkolu olarak değerlendirilmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin ve T.C. Savunma Bakanlığı'nın Ankara yerleşik olması bu sektörün bu ilde faaliyet göstermesine sebep olmuştur. Ankara'da bulunan savunma sanayisi ana yüklenici firmalarının alt yüklenicileri arasında etkili bir yere sahip olan bu işletmede AR-GE, tasarım ve mühendislik kabiliyetlerinin yüksek olması, yerli üretim için gerekli şartları sağlamaktadır. Rekabetin ve kalifiye eleman sıkıntısının çok yüksek olduğu bu sektörde, sektörün devleri ile zaman zaman çözüm ortaklıkları yapılırken bu işbirlikleri kalifiye çalışan sirkülasyonunu da arttırıcı bir ortam oluşturmaktadır. Deneyimsiz çalışan alımının özellikle tercih edildiği bu işletmede, çalışanlara yatırım yapmak ve her çalışanın bu işletmeden emekli olması arzulamak gibi bir ilkeyi benimseyen üst yönetimin olması bu çalışmanın bu işletmede yapılmasının uygun olacağını göstermiştir. İşletme 2008 ve 2009 krizlerinde herhangi bir ekonomik sorun yaşamamış, aksine 1 Nisan 2010 yılında yapımı tamamlanan yeni fabrikasında tüm bölümlerini bir çatı altında toplayarak faaliyetlerine hız vermiştir. Mayıs 2010 tarihinde insan kaynakları bölümü açılmıştır. Üçüncü bölümde bu firmada 360 derece geri bildirim yaklaşımı sisteminin kurulması aşamaları ile uygulama sonucunda yapılan çalışan

memnuniyeti anketi sonuçları paylaşılmıştır. İşletmenin insan kaynakları politikaları, 360 derece geri bildirim yaklaşımı sistemi sonuçlarına göre uygulanan ücretlendirme sisteminin, çalışan memnuniyetine etkisi ve personel profili tartışılmıştır. Daha önceden bu konu ile ilgili yazılan makale ve tezlerin sonuçlarıyla, bu tezin sonuçları kıyaslanmış ve değerlendirilmiştir. Uygulama neticesinde, 360 derece geri bildirim yaklaşımı sistemi sonuçlarının ücretlere yansıtılması, insan kaynakları politikaların çalışanlar tarafından kabul görmesi ve çalışan memnuniyetinin arzu edilen düzeylerde olması elde edilen bulgulardır. Bu durumların oluşması neticesinde, uygulama bölümünde çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu bir çalışan profiline sahip olunması bu tezden beklenen çıkarımdır

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARININ TANIMI VE KAPSAMI

1.1. PERFORMANSIN TANIMI

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını devam ettirmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarına ulaşabilmeleri için de maddi üretim unsurları yanında insan gücüne gerek duyarlar. Örgütlerin bu aşamada karşılaştığı problemlerden biri de çalışanların verilen işleri ne ölçüde yerine getirdiklerinin veya iş yapma marifetlerinin ne olduğunun belirlenmesidir.

Değişik süreçlere göre başka anlamlar alabileceği için performansın tam ve kesin bir tanımını yapmak zordur.

Akal (1992:1)'a göre; performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibidir.

Performans kavramını bir sonuç olarak değerlendirirsek; örgütün kesin bir dönem sonundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur diyebiliriz. Bu sonuç örgütün hedefini yerine getirme seviyesi olarak anlaşılmalıdır.

Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir (Bingöl, 2006: 322). Girdinin çıktıya oranı

performans olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle gerçekleştirilebilir yeterliliğidir.

Performans insanların yaşamlarında olsun çalışma hayatında olsun gösterdiği bir şeyleri başarma çabasıdır. Performansın her insanın sorumluluklarını geliştiren, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve vizyonlarını geliştiren bir faaliyettir (Uyargil, 1994: 19).

Bir başka deyişle performans; görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesidir (Canman, 1993: 7).

1.1.1. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans kavramını anlamak için öncelikle örgütlerin temel amaçlarını anlamak gerekir.

Bir örgütün amaç ve hedeflerini belirlemek ve bu amaç ve hedeflerin yöntemlerini bulmak, bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek üst yönetimin en önemli görevleridir. Örgütlerin paylaştığı temel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ersen, 1997: 82):

1. Pazardaki diğer örgütlerden daha üstün üretim ve hizmet sunmak,
2. Örgütün pazar payını yükseltmek,
3. Optimum işlem düzeyine ulaşmak,
4. Teknolojide sektörün lideri olmak,
5. Satış hacmini ve kârı yükseltmek,
6. Yapılan yatırımlardan en yüksek faydayı elde etmek,
7. Masrafları azaltıp bu şekilde israfı önlemek,
8. Çalışanların moralini yüksek tutmak.
9. Örgütün imajını her alanda güçlendirmek.

Yapılan araştırmalarda, örgütlerdeki kalite yönetimi ve bilgi sistemleri uygulamalarının da örgütsel performansla ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütler, kalite yönetiminin gereksinimlerinden olan güçlendirilmiş ve katılımcı işgücüne uyum sağlamaya çalışır. Dolayısıyla çalışanlar örgütün daha etkili olduğunu düşünürler.

Örgütsel performansın hedeflenen düzeyde olması için “Performans değişkenleri, araştırılan konuyla ilişkili olmalı ve araştırmanın amacına uygun olarak seçilmelidir” (Haffernan ve Flood, 2000: 131). Hedeflere ulaşılması için dikkate alınması gereken en önemli değişkenlerden biri çalışanların görüş ve tavırlarıdır. Çünkü örgütsel performans aynı zamanda “Çalışanın işine karşı tavrını temsil eder. İşinden tatmin olan çalışanlar, olmayanlara göre daha verimlidir ve örgütsel performansa katkıları daha fazladır” (Robbins, 1998: 23- 25).

1.1.2. Performans Değerlendirme

Günümüz işletmelerinde performans değerlendirme; yöneticinin performans hedef ve standartlarını ortaya koymasıyla çalışanın kişisel performansının artırılmasını amaçlar. Bu yönüyle performans değerlendirme; maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde yardımcı olur.

1.1.2.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans Değerlendirmesi, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların iş performanslarını değerlendirme sürecidir.

Performans değerlendirme, çalışanların belirli süre aralıklarıyla işe ilgilerinin, iş ile ilgili performanslarının ve işe karşı tutumların ölçüldüğü bir

süreçtir. Bu süreç tam olarak gerçekleştirildiği zaman gerek işletmeye, gerekse çalışana büyük yararlar sağladığı görülür. Çalışanların performans durumlarını bilmeleri motivasyonları için önemlidir. Performans değerlendirmeleri doğru olarak yapıldığında aynı zamanda işletme yönetimlerinin, çalışanların performanslarını öğrenmeleri, çalışan ve işletme gereksinimlerinin ortaya çıkartılmasında yardımcı olur.

İki tür performans değerlendirmesi vardır.

- Biçimsel olmayan değerlendirme
- Biçimsel olan değerlendirme

Bunlardan ilki biçimsel olmayan değerlendirmedir. Bu tür değerlendirmelerde üstlerin ve yöneticilerin, astların performansları hakkında edindikleri fikirlerini astlarına açıklanmasıyla gerçekleşir. Bu değerlendirme türünde, bir belirlilik olmadığı için, çalışanlar performansları hakkında çok belirgin bilgiye sahip olamazlar. Ayrıca bu değerlendirmede "önyargı", yöneticilerin düştükleri büyük bir hatadır. İkinci tür ise biçimsel olan değerlendirmedir. Biçimsel değerlendirme örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde çalışan performansını değerlendirmek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir (Yüksel, 1998:162).

1.1.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme süreci, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptir. Değerlendirme sonuçları, işletme ve İKY işleyişinin kontrolünü sağlamaktadır. Bunun yanında çalışana sağlanan geribildirim sayesinde değerlendirme sonuçlarıyla bağlantılı olarak çalışanların verimliliği ve motivasyonu doğrudan etkilenmektedir.

Performans değerlendirme sürecinin önemi iki açıdan ele alınabilir. Bunlar (Fisher, 1999: 15):

- Bireysel önemlilik
- Yönetmel önemlilik

Bireysel önemlilik; performans değerlendirme sürecinin sonuçlarının işletme çalışanları tarafından algılanmasıdır. Bu algılamayla, çalışan, mevcut performans durumunu, zayıf ve güçlü yönlerini öğrenerek, iş ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyebilir. Yönetici ile astlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesi, yöneticilerin görüşlerini, beklentilerini ve hedeflerini çalışanlarla paylaşmasını ve böylece çalışanın işe daha fazla motive olması sağlanabilir. Çalışanlar performans değerlendirme sürecinde ürettikleriyle, kendilerinden beklenileni karşılaştırma imkânı bulurlar. Değerlendirme sonuçları yöneticilere ve çalışanlara, kariyer hedeflerini ve planları konuşmak için fırsat tanır. Yöneticiler uzun dönemde kariyer hedeflerine ulaşmak için çalışanlara yol gösterebilirler. Ayrıca kısa dönemde çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için çeşitli öneriler sunabilirler.

Yönetmel önemlilik; performans değerlendirme sonuçlarının, yürütölen plan ve programların değerlendirilmesi için kullanılmasıdır. Terfi, ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkartma gibi konuların uygulanabilmesi için değerlendirme sonuçları kullanılabilir. Ayrıca yöneticiler, çalışanın eğitim ihtiyaçlarını değerlendirme sonuçlarıyla belirleyebilir. Bununla birlikte İKY planlarının ne ölçüde gerçekleştiği de performans değerlendirme sonuçlarıyla değerlendirilebilir.

1.1.2.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Aşamaları

İşletme performans değerlendirme sistemi kullanırken genellikle aşağıda belirtilen aşamaları takip etmektedir (Uyargil, 1994;5).

- Bireysel performans planının oluşturulması

- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi
- Değerlendirilen çalışana performansa ilişkin bir geri-besleme sağlanması
- İşgörene sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi
- Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması

1.1.2.3.1. Standartların Belirlenmesi

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet gibi unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü, performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın bir değer ve ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır (Uyargil,1994:29). Standartlar, çalışanların, kendilerinden tam olarak ne istenildiğini ve neye ulaşmaya çalışacaklarını ortaya çıkartır.

Değerlendirme sürecinde standartlar belirlendikten sonra değerlendirme sırasında hangi yöntemin kullanılacağını kararlaştırılır.

1.1.2.3.2. Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

Performans değerlendirmesi sürecinde uygulanacak yöntemin seçilmesi, değerlendirmenin işlerliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemleri kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını artırmaktadır. Yöntem seçilirken işletme ve çalışanın yapısı göz önünde bulundurulmalıdır. Seçilen yöntemin çalışanlara uygun bir şekilde aktarılmasıyla, çalışanların değerlendirme sürecine tam anlamıyla katılımı sağlanır.

1.1.2.3.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterlerin belirlenmesi, değerlendirme sürecinde yöntemin belirlenmesi için gerekli bir aşamadır. Performans kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini tanımlamaktadır. Değerlendirme yönteminin belirlenmesinden önce performans kriterlerinin belirlenmesi işletmeler açısından, değerlendirme sürecinin işleyişi açısından önemlidir. Çünkü neye göre değerlendirme yapılacağına bilinmemesi yanlış yöntemin seçilmesine ve yanlış sonuçların doğmasına neden olur.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Konunun başında da belirtildiği gibi işletmelerde performans değerlendirme sürecinin en can alıcı noktası değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Performans değerlendirme sürecinde işletmeler tarafından birçok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler çeşitli unsurlar dikkate alınarak oluşturulmuştur.

1.2.1. Geçmişe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geçmişe dayalı değerlendirme yöntemleri, çalışanın geçmişte göstermiş olduğu performansı ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu tür yöntemler, geçmişte belirli bir süre içerisinde çalışanların göstermiş olduğu performansın değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.

Kontrol Listesi Yöntemi; belirli durumlar karşısında belirtilmiş cümlelerin işaretlenmesi ile yapılan değerlendirme yöntemidir. Diğer bir ifadeyle, Kontrol Listesi Yöntemi yöneticinin, iş ile ilgili, tüm olumlu veya olumsuz hareketleri ifade eden durumlar içeren değerlendirme formunda çalışanın performanslarıyla ilgili ifadelerin işaretlenmesi ve değerlendirmenin işaretlenmiş ifadelerle göre yapılmasıdır. Kontrol Listesi yönteminin

uygulanması çok kolay değildir. Her iş ya da iş grubu için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçlar, değerlendirilen kişilere geribildirim yapılmaz (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Kritik Olay Yöntemi; değerlendirmeyi yapan kişinin, çalışanların iş ile ilgili olumlu veya olumsuz olayları ve davranışlarını kaydederek bir form hazırlamasıyla yaptığı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, çalışanların kişisel özelliklerinden daha çok, iş esnasında belirlenen, kritik olaylar karşısında gösterdikleri davranışlarla ilgilenmektedir. Bu davranışlar istenilen veya istenilmeyen davranışlar olarak ikiye ayrılır. Bu yöntem uygulanırken kritik olayların önceden belirlenmesi gerekir. Değerlendirme yapan kişi, sürekli çalışanları gözlemleyerek, kritik olaylar hakkında, (örneğin, takım arkadaşlarıyla ilişkileri gibi) gerçekleşen davranışları not tutarak değerlendirmeyi yapar (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

Grafik Değerlendirme Ölçeği Yöntemi; işletmelerce en çok tercih edilen bu yöntem çalışanların iş performanslarının, yüksekte düşüğe doğru bir ölçek ile ölçmesinden oluşur. Bu ölçekler çalışanların performanslarını tanımlamak için kullanılır. Ölçekler oluşturulurken (yüksek-düşük) veya (olumlu-olumsuz) gibi değerler dikkate alınır. Değerleyen kişi, çalışanın performansına uygun düşen tanımlamayı işaretleyerek değerlendirmeyi yapmış olur. Her tanımlamanın bir puan değeri vardır. Değerlendirme sonucu, işaretlenen tanımlamaların puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur. Hazırlanan formdaki tanımlar ve performansları ifade eden ölçekler, değerlendirme yapan kişi tarafından ne kadar çok anlaşılırsa, değerlendirmeden o oranda başarı elde edilir. Ayrıca yöntemin geçerliliği açısından ölçeklerin içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalarda aralık sayısı artıkça güvenilirliğin düştüğü görülmüştür (Uyargil, 1994:45).

Davranış Temellerine Dayanan Değerlendirme Yöntemi; kritik olay ve grafik değerlendirme ölçeği yöntemlerinin bir birleşimi olan bu yöntemde, değerlendirme formunda beklenen davranışın yazıldığı bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir. Bu yöntemde kullanılan bir kavram ise performans boyutudur. Performans boyutu bir işte yapılması gerekli görev ve sorumlulukların geniş bir kategorisidir. Her iş için birçok performans boyutu ve dağılımlı Ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Zorunlu Dağılım Yöntemi; kişileri karşılaştırmaya dayalı bu yöntem, çalışanların gösterdikleri performansa göre belirlenen performans kategorilerine yerleştirilmelerinden oluşmaktadır. Gerçekleşen performans sonucunda değerlendirme yapan kişi, çalışanları, başarı oranlarına göre önceden belirlenmiş performans kategorilerine dahil etmektedir. Yöneticiler, çalışanların pek çoğunun aynı oranda veya birbirine yakın oranda performans gösterdiklerini ortaya çıkarmak için bu yöntemi kullanırlar.

1.2.2. Geleceğe Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleceğe dayalı performans değerlendirme yöntemlerinde ulaşılması beklenen performans boyutunun belirlenmesiyle, çalışanlara, bu değerlere ulaşması için, mevcut performanslarında bir gelişim fırsatı sağlanır.

Amaçlara Göre Yönetim; bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. 6 temel adımdan oluşur (Zairi, 1994:510);

1. Örgüt hedeflerinin belirlenmesi
2. Bölüm hedeflerinin belirlenmesi

3. Bölüm hedeflerinin tartışılması
4. Faaliyet planlaması
5. Sonuçların ölçümü
6. Feedback

Değerlendirme merkezi yöntemi; seçilmiş çalışan, derin görüşme, psikolojik testler, çalışanların geçmişlerini hikâyeleştirmesi, lidersiz grup tartışma teknikleriyle, psikologlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilir. Bu yöntemde taklit edilmiş iş ortamı ile çalışanın gelecek iş potansiyeli belirlenir.

Değerlendirme merkezi yönteminin avantajları şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000,180):

- Bire-bir görüşmeden daha fazla veri girişi sağlar,
- Çalışanlar arası iletişimi artırır,
- Daha özel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlar,
- Çalışanların, stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesini de sağlar.

Değerlendirme merkezi yönteminin avantajlarına karşın dezavantajları da şunlardır;

- Yöntem, çok fazla zaman ve maliyet gerektirir, çünkü çalışanların iş dışında bir yere yerleştirilmesiyle, konaklama ve yol giderleri ortaya çıkar.
- Çalışanların, psikolojilerini 3-4 gün içinde tam anlamıyla değerlendirmeye yansıtamamaları söz konusu olabilir. Böylece tam bir psikolojik değerlendirme yapılamayabilir.

1.2.3. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

360 derece geri bildirim, geleneksel performans değerlendirme sisteminin aksine çok sayıda bilgi kaynağından aynı anda gelen, bireyin

performansı hakkında daha doğru, güvenilir, kesin ve ayrıntılı, verilerle çalışanlara güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklerini, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını ve gelecekteki iş potansiyelini gösteren bir yöntem olduğu söylenebilir. Çok kaynaktan bilgi alma yaklaşımı yeni olmayan bir kavramdır (Yüncü, 2002:54).

Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece geri bildirim yaklaşımının, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir (<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/783-360-derece-performans-degerlendirme-sistemleri.html>).

1.2.3.1. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımının Gelişimi

1980' li yıllarda değişen iş koşulları, teknolojinin gelişmesi işletme yapılarının değişmesi sonucunda yapılan araştırmalarla değerlendirme yapılırken çok kaynaktan bilgi elde edilmesinin, değerlendirmenin doğruluğunu ve kesinliğini artıracığı ortaya çıkartıldı. 1990' lı yıllarda ise rekabetin artması ve müşterilere olan eğilimle birlikte 360 derece geri bildirim önemi artmıştır. Günümüzde bir çok işletme 360 derece geri bildiriimi veya çok kaynaktan değerlendirme modelini kullanmaktadır (Yüncü, 2002:56).

1.2.3.2. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımının Yararları

Esas olarak, 360 derece geri bildirim yaklaşımı diğer değerlendirme yöntemlerinden ayıran temel fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir.

İşletme içinde daha iyi iş ilişkilerinin yaratılmasına yardım eder (Yüncü, 2002:57).

Hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır (Yüce, 2003:38).

360 derece performans değerlendirme sisteminin avantajları (<http://www.istekobi.com.tr/kobi-bilgi-merkezi/isin-uzmanlari/360-derece-performans-degerlendirme-sistemi-s59.aspx>):

- Klasik performans değerlendirme sisteminde kişi amir(ler)i tarafından değerlendirilir. Hâlbuki 360 derece değerlendirme sisteminde kişi üstleri, astları, iç ve dış "müşterileri" tarafından değerlendirilir. Değişik açılardan bakma fırsatı olduğu için klasik sisteme göre kişi daha gerçekçi bir biçimde değerlendirilir.
- Kişilerin amirlerce görülmeyen yetenekleri ortaya çıkabilir.
- Çoklu görüşü olduğu için kişiler kendileri hakkında yapılan bir eleştiriyi daha kolayca kabul edebilirler.
- İç ve dış müşteri tarafından değerlendirilmek çalışanlara müşteri odaklı olma zorunluluğu getirir.

1.2.3.3. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı İle Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Fark

Geleneksel performans değerlendirme sürecinde diğer bir sorun çalışanların, yöneticilerin beklentilerine cevap verebilme çabası içine girmesidir. Çalışanlar yöneticilerinin belirledikleri hedeflere ulaşmaya çalıştıkları için, kendi beklentilerini ve gelişim hedeflerini göz ardı

etmektedirler (Yüncü, 2002:58). Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki kritik tutum ve davranışlarından veri elde edilebilmektedir (http://www.sosyal-siyaset.net/documents/performans_degerleme_sistemi.htm).

1.3. PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

1.3.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi örgütü istenen amaçlara yönleltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal, 1992: 50).

Performans yönetimi örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültürün oluşturulmasıdır (Canman, 2000:135).

Bir başka tanıma göre, performans yönetimi, gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır (Bingöl, 2006: 323).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Çalışanların işe odaklanması yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için

amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2004: 335).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004: 334).

1.3.2. Performans Yönetim Sisteminin Genel Amacı

Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli geliştirmeleri için bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır (Çalık, 2003: 15).

Performans yönetiminin amaçları, daha ayrıntılı bir şekilde şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için çalışanların ve yöneticilerin ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,

- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- Geri bildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunun karşılaştırılması için değerlendiren ile değerleyen arasında etkin bir iletişim sürecinin kurulması,
- İş performansı hakkında objektif ve rasyonel bilgi veren performans yönetim sistemi, çalışanların iş tanımlamalarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaşıldığına ilişkin geri besleme sağlamalıdır (Barutçugil, 2002: 126-127).

1.3.3. Performans Yönetim Sisteminin Sağlayacağı Yararlar

Performans yönetim sisteminin yararları gerek kamu performans yönetim çeşitleri olan kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performans olsun gerekse işletme yönetimi bazlı olsun; çalışanlara, yöneticilere ve organizasyona katkıları benzerlik göstermektedir.

360 derece performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişmeye yönelik kullanıldığı gibi performans değerlendirme içinde kullanılmaktadır. Her iki kullanım sırasında işletmeye, hedef kişiye ve veri kaynaklarına birçok avantaj sağlamaktadır. İşletmeler, 360 derece performans değerlendirme sistemini uygularken en iyi performans bilgilerine ulaşmayı ve davranış değişikliklerini sağlamayı hedeflemektedir. Bununla birlikte, kültürel değişiklikleri, örgütsel faaliyetleri güçlendirmeyi ve stratejik girişimleri hareketlendirmeyi düşünürler (Edwards, 1996:7).

1.3.3.1. Yöneticiler Açısından Yararları

Performans yönetiminin yöneticiler açısından birçok faydası vardır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Çalık,2003: 13-14).

- İş ve sonuçlar üzerinde yönetim kontrolünü artırır.
- Olumsuz sorunları erken teşhis etmek için yönetimin etkinliğini artırır.
- Tarafsız bilgileri birleştirir ve tarafsız örgüt oluşturur. Bu suretle çalışanlar için anlamlı bir yardım yaratır.
- İş görenleri nesnel standartlara uygun çalışmaya motive eder.
- Yönetimin beklentilerine katılım ve katkıda bulunmayı sağlar.
- Daha nesnel bir temelde çalışanlara verilebilen ve yönetimin subjektif olmayan bir sistem yaklaşımını sağlar.
- Yönetimin ödeme cetveli veya terfi için kararlar alabilmesi için objektif esaslar sağlar.
- Genellikle çalışan dairesinde muhafaza edilen her çalışan için merkezi performans dosyası oluşturulur.

Özetle performans yönetimi sayesinde örgütler insan kaynaklarını daha sağlıklı kurabilirler belirlenen amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Çalışanların ortak hedeflere bağlılıkları sağlanabilir. Performans yönetiminin; ne anlama geldiği, ne amaçla ve nasıl kullanabileceği, örgütün sorunlarının çözümünde nasıl bir yere sahip olduğu ve çalışanların başarılı olmalarına yardımcı olmak amacıyla nasıl kullanabileceği iyi anlaşılırsa, örgütler daha başarılı olabilir, örgütsel iklim daha güçlü ve çalışanlar açısından daha uygun hale gelebilir.

1.3.3.2. Çalışanlar Açısından Yararları

Performans yönetim sisteminin gerçekten büsbütün kavrandığı ve uygulandığı örgütlerde çalışanlar açısından önem taşıyan birçok nitelikli yararından bahsedilebilir. Bu tarz bir örgütte çalışanlar:

- Performanslarını yönetebilme sorumluluğu alabilmektedirler.
- Performans planları tasarlayıp yönetebilmektedirler.
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırarak gözden geçirebilmektedirler.
- Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirilir.
- Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirebilmektedirler (Barutçugil 2004: 337-338).

1.3.4. Performans Yönetim Sisteminin Ön Koşulları Ve Kritik Unsurları

Kurumlar için büyük önem taşıyan performans değerlendirme sistemi kurulmadan önce bazı altyapıların kurum tarafından oluşturulması gerekmektedir.

1.3.4.1. Önkoşulları

Performans yönetim sisteminin başarıyla uygulanmasında bazı koşullar önem arz etmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2004: 344-345):

- Organizasyon, her şeyden önce, etkili stratejinin pazar konumlandırılmasından veya ürünlerden çok “yeteneklerden” kaynaklandığı benimsemelidir. Anlaşılacağı üzere “yeteneklere dayalı strateji” başarılı organizasyonlarda en yaygın görüştür ve tepe yönetimi de buna inanmalıdır.

- Sadece yeteneklere dayalı stratejiyle sınırlı bir adanma olmayıp, aynı zamanda organizasyonu orta dönemde sürdürülebilir yüksek bir performansı sağlayacak spesifik bir stratejide hazırlanmalıdır.
- Potansiyel net gelir, normal gelir beklentisini geçmeli ve tepe yönetimle iş yöneticileri arasında sağlanan diyalog sonrasında eylem ve olası hedefler saptanmalıdır. Böylece çalışanlar kendiliğinden bu performans düzeyini benimser ve ulaşmak için kendilerini adarlar.
- En azından temel düzeyde bile olsa belli bir adanma ve benimsemeden sonra sistemin etkin kullanımı sonucunda başarının etkin kılındığını görmekteyiz. Ayrıca sistem yalnızca potansiyel performansı belirlemekle kalmadığı gibi, ileriye dönük yaptığı araştırmalarla gelecekte karşılaşılabilecek olası problemlerin ve bunlara uyum sürecini kısaltır.
- Organizasyon, kendisini artık normal bir durum olarak sürekli ve köklü “değişim” e hem bugün hem de gelecek için hazır olmalıdır.
- Eğer, amaç geleceğe ulaşmak ise ve organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejisi belirli bir geleceği tanımlı ne elde edileceği performansın nasıl ölçüldüğünden etkilenmektedir. Bu nedenle performans ölçümleri doğrudan işletme stratejisiyle ilintilendirilmektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki iyi kullanılmak koşuluyla performans analiz ve değerlendirmeleri (ölçümleri) yönetim süreçleriyle bütünleştirilerek güçlü bir değişim aracı olabilir.

1.3.4.2. Kritik Unsurları

Buraya kadar başarılı bir performans yönetim sisteminin taşınması gereken ön koşulları sıraladıktan sonra, şimdi de performans yönetim sisteminin kritik unsurlarına değineceğiz. Bir performans yönetim sistemi için başlangıç noktası, organizasyon amaçlarını her bir yönetici ve çalışanların

sorumluluğu ile bağlantılı hale getirecek bir dizi yönetim ölçütünün yaratılmasına bağlıdır. Ve tüm bu faaliyet süreci şu aşamalarda gerçekleşebilmektedir (Barutçugil, 2002: 133-138):

- Organizasyonun kısa ve orta dönemdeki gerçek potansiyelini ortaya koymak.
- “Ulaşılabilir Mükemmellik” ifade eden hedefler belirlenmeli ve tüm bunlar yönetim tarafından harfiyen kabul edilmeli. Arzulanan davranışları ödüllendiren, agresif fakat ulaşılabilir amaçları elde etmek için yönetim tarafından alınacak karar ve eylemlerin kolaylaştırılması için planlama, bütçeleme, raporlama sistemlerinin yaratılması.
- Amaçların elde edilmesi sorumluluğu ile ödüllerin ilişkilendirilmesi.

1.3.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Performans yönetim sisteminden; yöneticiler (değerlendirenler) ile çalışanlar (değerlendirilenler) arasında hedef belirleme görüşmeleri ile başlayan performans planlaması, performans değerlendirme yöntemlerinin seçimiyle gerekli kriterlerin saptanıp seçilen yöntemler yardımıyla performansın tarafsız değerlendirilmesi, değerlendirme mülakatları ile bireye performansı ile ilgili geri beslemenin sağlanıp performansının geliştirilmesi için yönlendirilmesi, değerlendirme sonuçları ile de bireye ilişkin eğitim, terfi, ücretlendirme ve kariyer geliştirme kararlarının alınmasında yararlanılmaktadır (Uyargil, 1994: 3). İşte performans yönetim sisteminin işletmelerdeki muhtemel kullanım alanlarına bakacak olursak; kariyer geliştirme, ücret-maaş yönetimi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işten ayırma kararları ve toplam kalite yönetimiyle ilgili kararların alınmasında karşımıza çıkmaktadır.

1.3.5.1. Ücret (Maaş) Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır (Uyargil, 1994:5). Şüphesiz her zaman performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında ilişki kurulması söz konusu değildir. Çünkü bazı grupların ücretleri toplu sözleşmelerle performans dışı faktörlere göre düzenlenmekte, bazı çalışanların ücreti özel yönetmelik veya kanunlarla belirlenmektedir (Erdoğan, 1991:158).

Performans değerlendirme çalışması sonucunda çalışanlara performans ek ücreti verilmesi uygulamada rastlanan yöntemlerden biridir. Performans ek ücreti, enflasyon olarak belirlenen zamma ek olarak, gösterilen performansa verilen ücrettir. Çalışan hedeflenen yeterlilikler doğrultusunda yürütülen performans değerlendirmesi sonuçlarına ve varsa terfi kararlarına bağlı olarak performans ek zammından yararlanır (Ünal, 1998:12).

1.3.5.2. Kariyer Geliştirme

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. İşgören, iş yaşamında nerede olduğunu bilme, anlama ve gelecekte nasıl olmak istediğini belirleme yani kendi kariyerini planlama fırsatı bulur. Organizasyonlar kendi amaçlarını ön planda tutarak çalışanların amaçlarını kendisine uyarlamaya çalışırlar. Örgüt yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin

kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Erdoğan,1991:159).

1.3.5.3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Örgütlerdeki eğitim ihtiyacının genellikle üç tür durumda ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlar (Barutçugil, 2002: 55):

- Çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında,
- Değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde,
- İşin geçerliliği veya gerekliliği kalmadığında veya çalışan işini değiştirdiğinde

Sonuç olarak eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve geliştirilmesi gelişen dünyada yönetsel bir zorunluluk olmuştur. Değişen koşullara ve tekniklere adapte olamayan veya uygulamaya geçiremeyen örgütler negatif entropiye maruz kalırlar.

1.3.5.4. İşten Ayırma Kararları

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim yoluyla organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Örgütlerde performansın tek bir dönemsel

değerlendirilmesi sonucu ile çalışanların işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetli ve hatalı bir çalışan politikası olarak nitelendirilebilir (Uyargil,1994:8).

1.3.6. Performans Yönetim Sisteminden Beklentiler

Performans yönetim sisteminden birer değerlendirme amiri olarak gerek yöneticilerin, gerekse amirlerinin verdiği işleri, belirlenen hedeflere göre gerçekleştirmeye çalışan çalışanların, bir takım beklentileri vardır.

1.3.6.1. Yöneticilerin Beklentileri

Performans yönetim sistemi içinde yöneticilerin beklentilerine baktığımızda; çalışanın hedefler doğrultusunda çalışmasını (astların ve hedeflerin belirlenip, performansları planlandıktan sonra), olası sorunların önceden tespit edilmesini (kariyer gelişimiyle ilgili), çalışanlarının değerlendirilmesinde ortak ölçüm kriterleri sağlanmasını, astların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilip giderilmesini ve tüm çalışanların performanslarıyla orantılı olarak (maddi/manevi) ödüllendirilmesi olarak sıralanabilir (Uyargil, 1994: 23).

1.3.6.2. Çalışanların Beklentileri

Değerlendirilenlerin sistemden beklentileri şunlardır (<http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-4/11277451>)

- Hak ettiklerini düşündükleri ücretleri almak,
- Oluşturulan sistemin değerlendirme sonuçlarının kendilerine ve işletmeye katkısını görmek,
- Değerlendirmenin adil olarak yapılmasını ve değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ücret sistemi arasındaki bağı görmek,

- Performans arttırma çalışmaları için kaynak ayırımını ve kendi eksik yönlerinin kapatılmasını isterler,
- Performans değerlendirme, yönetim ve geliştirme süreçlerinde aktif katılım ve çaba göstermek isterler.

1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI

1.4.1. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetiminin bir süreç olduğu yapılan tanımlarda ifade edilmiştir. Şöyle ki performans yönetimi örgütün belirlenen hedefleri gerçekleştirmesi için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemelerini etkinliklerini başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir.

Bir süreç oluşturmada atılacak adımlar vardır (Canman,2000: 147). İlk adım böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirmektir. Bu sürecin sağlayacağı yararlar belirlenmelidir.

İkinci adım süreci amaçlara uygun olarak tasarlamaktır. Sürecin farklı işlevleri ve işleri yansıtmak üzere örgüt içinde farklılaşması ihtimali vardır. Kimi işler sonuçlarıyla daha kolay ölçülebilir. Kimileri ise getirileriyle, gösterilen davranışlarla ya da yeteneklerle ölçülür.

Üçüncü adım süreçteki tüm yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim sağlamaktır.

Dördüncü adım ise sürecin etkisini devamlı olarak kontrol etmektir. Amaçlara ulaşıyor mu? Tüm işlere ve durumlara uygun mu? Değişiklik yapmaya ihtiyaç var mı? Sorunlarına cevap verip veremeyeceğini görmektir.

Başarılı bir performans yönetimi için performans yönetim sürecinin çok iyi bir şekilde dizayn edilmesi gerekir. Örgütte performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde şu ilkelere uyulmasında yarar bulunmaktadır(<http://www.ergmer.com/index.php?sayfa=haber&HaberId=33&LId=370&htypeidx=1>);

1. Örgütte performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
2. Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir.
3. Organizasyonda mevcut performans değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda sorunlar belirlenmelidir. Organizasyonda kalite ile ilgili enformasyon toplanmalıdır.
4. Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.
5. Performans artırılması için gerekli yeni bilginin nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
6. Sahip olunan bilginin tasarımı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.
7. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
8. Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde örgütte performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Akal (1992: 53)' a göre performans yönetiminin başlangıç noktası, işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir. Bu aşamayı performans geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlamayla birlikte ölçüm

sistemlerini geliştirme çalışmalarına da başlanır. Bu amaçla neyin nasıl ölçüleceği veri toplama ve çözümlene yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performans geliştirmek için önlemleri belirlemek bunlara, ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır.

Yapılan bir araştırmaya göre örgütlerin performans yönetimi süreci oluşturmasının nedenleri şunlardır (Canman; 2000:142):

Tablo 1: Örgütlerin Performans Yönetimi Süreci Oluşturmasının Nedenleri

Amaçlar	Kuruluşların yüzdesi
Örgütsel etkiliği artırmak	85
Çalışanı isteklendirmek	57
Eğitim ve geliştirme sistemini iyileştirmek	54
Kültürü değiştirmek	54
Ödeme sistemini üretkenliğe bağlamak	50
Uzmanları işe çekmek ve alıkoymak	45
Toplam kalite yönetimine destek sağlamak	36
Ödeme sistemini beceri geliştirmeye bağlamak	16
Ücreti ayarlamak	14

1.4.2. Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Yolları

Performans yönetim sisteminde karşılaşılan sorunların önlenmesi için aşağıda verilen durumlar iyi analiz edilmelidir (Çalık, 2003: 44).

1.4.2.1. Değerlendirmeye Karşı Performans

Bazı örgütler performans yönetim sistemini sadece bir değerlendirme sistemi olarak düşünmektedirler. Bu bir yanıltır. Çünkü değerlendirme geçmişle ilgilidir ve her şey bittikten sonra ortaya çıkan bir neticedir. Hâlbuki performans geliştirme ileriye dönük ve devam eden bir süreçtir.

1.4.2.2. Kontrole Karşı “Geliştirme”

Performans yönetimi geliştirme amaçlı değilse zorlamayla yapılan bir kontrol sistemi olarak algılanacaktır. Çalışanların mesleki gelişimlerinin sağlanması yöneticilerin sorumluluğunda olmasına rağmen çoğu örgütte bunu başarabilecek ortam ve gerekli düzenlemeler olmayabilir. Eğer örgütte ‘geliştirmeye’ gerçekten değer verilmiyorsa performans geliştirme sadece bir kurgu olarak yer alır ve bu sistemin çalışması olası değildir.

1.4.2.3. Niteliksiz Denetime Karşı “Doyurucu Denetim”

Birçok denetçi performans geliştirmeyi sağlayacak becerilere sahip değildir. Destek danışmanlık doğrulayıcı ve pekiştirici geribildirim yeniliğe açık bir diyalog için iletişim becerileri çok önemlidir.

1.4.2.4. Katı ve Karmaşık Olana Karşı “Basit ve Esnek”

Örgütlerdeki her birime aynı performans yönetim sistemini vermek yerine ana noktaları ve talimatları bir bütün halinde vermek en iyisidir. Bunları kullanıp sistemi oluşturmak ve şekillendirmek o birimdeki yönetici ve takım çalışanlarına kalır. Bu şekilde performans sistemi o birimdeki kişiler tarafından geliştirildiği için bir bakıma onlara ait diğer yandan ana hatlara bağlı kalındığı için örgüte ait olmaktadır. Herkesin katkısı ile hazırlanan bu

performans yönetim sistemi bireylerin ve takımların üretkenliğini de artıracaktır.

Tezin son bölümünde yer alan uygulamada 360 derece geri bildirim yaklaşımı kullanılmıştır. İş tanımlarından ortaya çıkan yetkinliklerin belirlenmesi için kullanılan ikili karşılaştırma matrisinin sonuçları, bölüm çalışanları ve amirleri ile paylaşılmış, gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra performans değerlendirme kapsamına alınmış ve genel içindeki ağırlıkları yine bölüm amirleri tarafından tartışılarak belirlenmiştir. Performans yönetim sisteminin kurulmasında, sistemin belirlenmesi esnasında esas olan, kurum kültürü, yeteneklerin doğru ölçülmesi, mevcut potansiyel ile birlikte aynı zamanda ileriye dönük performansında ölçülmesi koşulları göz önünde bulundurulmuştur. Çalışanın performansının çok yönlü sonra daha adil bir değerlendirme neticesine ulaşılması konusunda yararı yadsınamaz olmuştur. Çalışanın kendisini gördüğü yer ile amirinin çalışanını gördüğü yer arasındaki farklar daha net masaya yatırılmış olup, geri bildirim görüşmelerinde yapılan detaylı görüşmeler ile nihai sonuçlar her iki taraf için de ortak bir paydada buluşulmasına neden olmuştur. Çalışanların kariyer planları, eğitim ihtiyaçları performans sonuçlarına göre planlanmış, beklentiler çalışanlar ile paylaşılmış ve bu doğrultuda iyileştirmeler yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİNİN TANIMI

2.1. ÜCRET KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

2.1.1. Ücret Kavramının Tanımı

Ücret tarihsel oluşumu içinde çeşitli bilim dallarında inceleme konusu olmuştur. Bu nedenle de ücret kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Ücret kavramının gerek çeşitli bilim dalları içindeki tanımı gerekse genel tanımlarını şöyle sıralayabiliriz:

İktisat açısından ücret, üretim faktörlerinden emeğin, fiyatı, karşılığı olarak tanımlanır (Acar, 2007:5). Ekonomik açıdan yapılan diğer bir tanıma göre de ücretler, işgücüne yapılan tüm ödemeleri ve ödeme biçimlerini kapsar. Ödenen bu ücretler çoğunlukla, saat ücreti, günlük, haftalık veya aylık ücretler diye adlandırılır (Benligiray, 2007:12). Ücret, üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen para olarak da tanımlanabilir.

Hukuki açıdan ücret, işçinin iş sözleşmesinden doğan hakkı olarak kabul edilir (Çelik, 2003: 122).

31.12.1960 tarihinde kabul edilen 3349 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61'inci maddesinde ücret; " İşverene tabi ve belirli bir iş yerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir." şeklinde tanımlanmıştır.

Ayrıca 31.12.1960 tarihinde kabul edilen 3349 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 61.maddesinin ikinci fıkrasında ücretin ödenek, tazminat, kasa tazminatı (mali sorumluluk tazminatı), tahsisat, zam, avans, aidat, huzur hakkı, prim, ikramiye, gider karşılığı veya başka adlar altında ödenmiş olmasının veya ortaklık ilişkisi niteliğinde olmamak koşulu ile kazancın belli bir yüzdesi şeklinde tayin edilmiş bulunmasının ücret olma niteliğini değiştirmeyeceği hükmü yer almaktadır. Bu hükme göre ücretin unsurlarını taşıyan ödemelerin her ne ad altında olursa olsun ücret olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Zira kanun maddesinde, ödenek, tazminat, kasa tazminatı ve benzerleri tek tek sayıldıktan sonra “veya başka adlar altında ödenmiş olması” ifadesi kullanılmak suretiyle bu sayılanlar dışında farklı adlarla yapılan ödemelerinde ücret kapsamı içerisine girmesi sağlanmıştır.

22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4857 sayılı İş Kanununun 32. maddesine göre; “Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.”

İşletmecilik açısından ücret ise çalışan ve işveren arasındaki alışveriş ilişkisidir (Kreitner ve Kinicki, 1989: 237). Her bir tarafın temel hedefi, net kazançlarını maksimize etmektir. Bunu yaparken, adalet (sağlanan katkı ne kadar çoksa o ölçüde daha fazla pay alınması), eşitlik (tüm tarafların katkılarına bakılmaksızın eşit ödüllendirilmesi) ve ihtiyaç (katkıdan ziyade ihtiyaç durumuna göre pay alınması) ilkelerini en uygun şekilde kullanmak ve neticede kar maksimizasyonunu sağlamak amaçlanmalıdır.

2.1.2. Ücretin Önemi

Ücretin bireylerin ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olmasından dolayı, çalışanlar için ekonomik önemi fazladır. Ücret gelirinün çalışanın kendisi ve

ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvence anlamı olduğu kadar, bu gelir refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2005: 368).

Özellikle, yaşamlarını sürdürebilmek, kendileri ve ailelerinin gıda, giyim, konut, ulaşım, eğitim, sağlık gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için tek gelir kaynağı ücret olan çalışanlar için, ücret daha da önem kazanmaktadır (Bağdadioğlu, 1999: 5).

Bireylerin paraya ilgileri, ihtiyaçlarının şiddeti ve önemine göre değişmektedir. İhtiyaçlar, ekonomi biliminin tümünde belirtildiği gibi, sonsuzdur. Bu bakımdan giderildikçe yeni ihtiyaçlar ortaya çıkabilecektir. Fakat bu çalışanın kendi ihtiyaçlarını ücret geliri ile giderme açısından isteklerine sınır tanımayacağı anlamına gelmez. Ya da tersi olarak, sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak için, bu düzeyde hayali ücret elde etmek arzusu içinde olamayacaktır. Çalışan işi, iş çevresi, iş arkadaşları ve benzeri etkenleri dikkate alarak kendisinin hak ettiğine inandığı veya elde edebileceğini düşündüğü bir sınır içinde kalacaktır. Aksi takdirde, günümüz toplumlarının refah düzeyi paralelinde düşünüldüğünde, hiçbir çalışana tatmin etmek mümkün olmaz (Kaynak, 2000: 257).

2.1.3. Ücretin Bileşenleri

Milkovich ve Newman'a göre toplam ücret paketi aşağıdaki bileşenleri içerir:

- 1- Ücret (ücret, komisyon ve ikramiyeler)
- 2- Ek Yararlar (izin, tatil ve sağlık sigortası)
- 3- Sosyal Etkileşim (dostça ilişkilerin olduğu bir iş yeri)
- 4- Güvenlik (istikrarlı, tutarlı pozisyon ve ödüller; iş ve ücret güvencesi)

- 5- Statü (Tanınma) (işin sağladığı saygı ve itibar)
- 6- İş Çeşitliliği (değişik deneyimleri yaşama, farklı becerileri kullanma imkânı)
- 7- İş Yüğü (uygun iş miktarı)
- 8- İşin Önemi (toplumca işe verilen değer)
- 9- Yetki, Kontrol ve Özerklik (diğerlerini etkileme yeteneği, farklı becerilerini kullanma imkânı)
- 10- İlerleme (terfi şansı)
- 11- Geri besleme (performansı iyileştirmeye yardım eden bilgi alma)
- 12- Çalışma koşulları (iş ortamının tehlikesizliği ve şartların elverişliliği) gelişme fırsatları(eğitim fırsat ve olanakları)

Milkovich ve Newman'ın yanı sıra Armstrong, Cherrington, Gomez-Meija gibi isimler de toplam ücret paketinin bileşenlerini tanımlamışlardır, hepsinin tanımlamalarında ortaya çıkan ortak fikir ise, toplam ücret paketinin; temel ücret, değişken ücret ve ek yararlardan oluştuğudur.

2.1.3.1. Temel Ücret

Çalışanın üstlendiği işin değerine veya sahip olduğu yetkinliklere göre belirlenen kök ücreti ifade eder (Acar, 2007:13). İşçiye sağlanan yan çıkarların yani ikramiye, prim, sosyal yardımlar ile diğer ek ödemelerin katılmadığı ücrete kök ücret denir. Buna göre kök ücret; işçiye yapmış olduğu iş karşılığında ödenen parasal tutardır. Temel ücret, bir diğer ifade ile maaş, genelde garanti edilmiş ve belli bir dönemi kapsayan sabit bir tutarı ifade eder. Çoğu durumda temel ücret mevcutken, bazı istisnai durumlar için temel ücretin hiç olmadığı görülebilir. Buna örnek olarak, satış temsilcilerinin sadece satış performansına bağlı olarak ücret almaları verilebilir (Okyay, 1979:123).

2.1.3.2. Değişken Ücret

Çalışanların performansına ve katkısına göre değişen özendirici ücret kalemlerini içeren ücret olarak tanımlanabilen değişken ücret, normal koşullara oranla işçinin yükleneceği ek yük ve külfetleri, gösterdiği özel ve olağanüstü çabaları karşılamaya yönelik ilave ödemeleri kapsar (Akyıldız, 2001:18)

2.1.3.3. Ek Yararlar

Ek yararlar, örgüte üye olmaya bağlı, dolaylı ücret bileşenlerini oluşturur. “Fringe Benefits” emek karşılığı olan asıl ücrete ek olarak işveren tarafından sağlanan her türlü ilave menfaatleri kapsar. Ek yararların ortaya çıkışı, işçiye toplumun ve işletmenin bir üyesi sıfatıyla yaklaşıma dayanır (Acar,2007:15).

Özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan ilave ve özel imkân ve ayrıcalıklar yani imtiyazlar da ek yararlar arasındadır. Özel araba, telefon, lojman, dinlenme odası, özel otopark gibi örnekler imtiyazlar içinde sayılabilir.

Ayrıca çalışanların kıdem veya olağanüstü başarıları için verilen ödüller de ek yararlar arasında sayılabilir (Moorhead ve Griffin, 1992:375).

2.2. ÜCRET KAVRAMLARI VE ÜCRET ÇEŞİTLERİ

Ücretin çok yönlü ve karmaşık bir olgu olmasından dolayı, ücrete ilişkin çok sayıda farklı kavram vardır. Bu kavramları şu şekilde sıralayabiliriz:

2.2.1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri

Ücret haddi ile ücret geliri kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. Ücret Haddi, diğer bir ifadeyle ücret oranı, emeğin, belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Saat başına veya birim ürün başına şu kadar ücret gibi. Ücret haddi, kök ücret veya çıplak ücret (maaş) olarak da adlandırılır. Ücret haddi, muayyen bir zaman içerisinde veya muayyen üretim birimi başına ödenen ücreti gösterir. Uygulanan ücret sistemine göre, zaman ya da çıktı birimi başına belirlenen ücret miktarına, ücret haddi denir (Acar, 2007:20).

Ücret Geliri ise, prensip olarak iş müddeti ile ücret haddinin çarpımına eşittir. Başka bir deyişle, çoğu durumda, ücret geliri, ücret haddinin zaman veya ürün birim sayısı ile çarpımının ek yararlarla toplanmasıyla bulunur (Acar, 2007:20).

2.2.2. Çıplak Ücret- Giydirilmiş Ücret

Çıplak Ücret, çalışanın emeğinin, işinin veya çalışmasının karşılığı olan temel veya doğrudan ücreti kapsar. Çıplak ücret, işveren ve üçüncü kişilerce ücretli/maaşlı çalışanlara, çalışılan süreler için ve çalışılmayan süreler için, hizmeti karşılığında ödenen ücretler toplamı ve ikramiye, prim, sosyal yardım gibi ödemelerin dışında kalan, sadece brüt ücret olarak üzerinde anlaşılan ve hesaplanan bedeli kapsar.

Giydirilmiş ücret ise, çıplak ücrete diğer ücret kalemlerinin eklenmesiyle bulunan toplam ücreti veya ücret gelirini ifade eder.

İşletmelerin ücret maliyetlerinin ve çalışanların kazançlarının belirlenmesinde ve değerlendirilmesinde giydirilmiş ücret dikkate alınmalıdır

ancak, çalışanlar ücret gelirlerini değerlendirirken çıplak ücrete önem vermektedirler.

2.2.3. Brüt Ücret-Net Ücret

Brüt ücret, kesintiler öncesi toplam ücret tutarını ifade eder. Brüt ücret, bir çalışanı istihdam etmek dolayısıyla işverenin katlandığı “ücret kapsamında sayılan” tüm giderleri kapsar.

Net ücret ise, brüt ücretten çeşitli kesintiler düşüldükten sonra kalan ve çalışanın eline geçen, kullanılabilir ücret tutarını ifade eder (Zaim, 1992:158).

Net Ücret= Brüt Ücret- Kesintiler

Bu kesintileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

SSK Kesintileri

- İş kazası ve Meslek Hastalıkları primlerinin tamamı işveren tarafından ödenir. Bu prim % 1,5 tan az, % 7 den fazla olamaz.
- Hastalık Sigortası Primi: Sigortalının kazancının % 11'idir. % 5 'ini işçi, % 6'sını işveren karşılar.
- Analık Sigortası Primi: Sigortalının kazancının %1'idir. Tamamını işveren karşılar.
- Malullük, Yaşlılık, Ölüm Sigortası Primi: Sigortalının kazancının % 20'si ödenir. Bunun %9'unu işçi, % 11'ünü işveren karşılar.
- İşsizlik Sigortası: Sigortalı işçi % 1'ini, işveren % 2'sini, devlet ise % 1'ini karşılar.
- İşçinin maaşından yapılacak SSK kesintisi için taban asgari ücret, tavan ise asgari ücretin 6,5 katı alınır.

Yukarıda belirtilen oranlar doğrultusunda işçinin aylık brüt kazanç toplamı üzerinden uygulanacak toplam SSK kesintisi % 14 (% 9 malullük, % 5 hastalık) ve % 1 oranında da işsizlik sigortası kesintisidir. (<http://www.muhasibedersleri.com/kurumsal-basvurular/aylik-prim-hizmet-bildirgesi.html>)

Sendika ve Dayanışma Aidatı

05.05.1983 tarihinde kabul edilen 2821 Sayılı Sendikalar Kanununun 23. maddesi gereğince sendika üyesi çalışandan bir günlük çıplak ücretin % 80'i oranında Sendika Aidatı kesintisi yapılmaktadır. Ayrıca 2821 Sayılı Kanunun 9. Maddesi gereğince Dayanışma Aidatı ödeyenlerden ise yukarıda belirtilen sendika üyelik aidatının üçte ikisi oranında kesintisi yapılmaktadır.

Gelir Vergisi

31.12.1960 tarihinde kabul edilen 3349 sayılı Gelir Vergisi kanununda "gelir vergisi kesintisinin uygulanacağı matrah hesaplanırken ilgili kişinin brüt gelirleri üzerinden SSK kesintileri düşülür" denmektedir. Ardından kişiden kesilen sendika veya dayanışma aidatı da düşüldükten sonra kalan miktar gelir vergisi matrahını oluşturur. Bu matraha uygulanacak gelir vergisi oranları ise Gelir İdaresi Başkanlığının ilgili tebliğine göre belirlenir.

01.01.2011 tarihinden itibaren ücret gelirlerine uygulanacak tarife

- 9.400,00-TL'ye kadar olan gelirler için uygulanacak olan oran %15,
- 23.000,00-TL'nin 9.400,00-TL'si için 1.410,00-TL fazlası için %20,
- 80.000,00-TL'nin 23.000,00-TL'si için 4.130,00-TL fazlası için %27,
- 80.000,00-TL'den fazlasının ilk 80.000,00-TL'si için 19.520,00-TL fazlası için %35 olarak belirlenmiştir.

(<http://www.selcukozturk.net/tr/index.php/makaleler/2011-yili-gelir-vergisi-dilimleri/>)

Damga Vergisi

01.07.1964 tarihinde kabul edilen 488 sayılı Damga Vergisi Kanununun I sayılı tablosunun IV – 1/b bendinde belirtilen binde 6 (%0,6) oranında damga vergisi kesintisi yapılır. Damga vergisi matrahı işçinin tüm kazançlarını kapsar.

2.2.4. Parasal Ücret-Gerçek Ücret

Parasal ücret, başka deyişle nominal ücret, ücretin geçerli para cinsinden tutarını ifade eder. Doğrudan para ile ifade edilen ücret büyüklüğüne nominal ücret denir. Gerçek ücret ise parasal ücretin satın alma gücünü gösterir (Zaim,1992:166).

2.2.5. Asgari Ücret

Asgari ücret, hiçbir zaman pazarlık konusu edilemeyen ücret olarak ifade edilebilir. Belirli bir piyasa veya ortamda verilebilecek en düşük ücret düzeyini ifade eder ve bu ücretin altında bir ücretle çalışan çalıştırmak yasaklanmıştır. Bir yandan insan kimliği dolayısıyla işçiye sosyal bakımdan uygun asgari bir yaşama seviyesi sağlamaya elverişli olan, öte yandan da işverenleri daha düşük ücret ödemekten men eden, mecburi nitelikte bir ücrettir (Kutal,1969:6).

2.2.6. Maaş

Maaş, düzenli aralıklarla ödenen bir para toplamıdır. Maaş, başarılı çalışmaya değil, zamana bağlıdır (Johnson, 1987:403).

Maaş genelde yönetsel ve profesyonel işlerde çalışanlara, ücret ise işçilik işlerinde çalışanlara yapılan ödemeler için kullanılmaktadır.

Ücret ile Maaş arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

1. Maaş genellikle daha uzun süreler esas alınarak belirlenir ve ödenir.
2. Maaş üretim dışı memuriyet ve yönetim işlerinde çalışanlara ödenir.
3. Maaş, daha güvenceli ve yüksek statülü olarak algılanır.
4. Ücretler çalışıldıktan sonra ödenirken, maaşlar peşin ödenir (Zaim, 1992:157).

2.3. ÜCRET YÖNETİMİNİN TANIMI

2.3.1. Ücret Yönetimi Kavramı ve Önemi

Literatürde 'Ücret yönetimi' (compensation management); ücretleme veya ücretlendirme (compensation), ücret ve maaş yönetimi (wage and salary administration); ödüllendirme (rewarding); ödül yönetimi (rewarding management) vb. terimlerle de anılır. Önceleri ücrete bakışın sonucu olarak 'işgücü maliyetlerinin yönetimi' (administration of labor costs) diye de adlandırılan önemli bir İnsan Kaynakları Yönetimi işlevidir (Acar,2007:30).

Ücret ve maaş yönetimi, etkili bir İnsan Kaynakları Yönetimi için yaşamsal öneme sahiptir. Parasal ödemeler, en önemli İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinden birisidir. Bu ödemeler, örgütün kültürünü ve ana değerlerini güçlendirmeye yardımcı olabilir ve onun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir. Bu bağlamda, bir örgütün ücret ve diğer parasal ödeme politika ve uygulamaları, arzu edilen sonuçları ödüllendirmek suretiyle stratejik işletme amaçlarını kavrayan bir işletme davranışını ortaya koyabilir. Bu nedenle, işletmeler, arzu edilen çalışan davranışını teşvik eden, kolaylaştıran ve ödüllendiren parasal ödeme uygulamalarını kullanarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışır. Sonuç olarak işletmelerin stratejik işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi, insan kaynaklarının yönetimi

çerçevesinde tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir (Bingöl,2006:366).

Ücret yönetimi, ücret strateji ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi sistemin tasarlanması ve sürdürülmesiyle ilgilidir. Ücret yönetimi 'örgütlerin ücret sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek için kullandıkları, felsefe, strateji, politika, plan ve süreçler bütünü' olarak tanımlanabilir. Daha kısa olarak, 'ücret yönetimi, işletmenin ücretlendirme programının yönetilmesi sürecini ifade eder (Acar,2007:31).

'Ücretlendirme' diye de adlandırılan bu işlev, çalışanların uzmanlık ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesini ifade eder. Burada her bir çalışana ne kadar ücret verileceği, çalışanlar arası ücret farklılıklarında eşitlik ve adaletin nasıl sağlanacağı, ücret artışlarının neye göre ve ne kadar olacağı, ücret paketi ve sistemlerinin nasıl olacağı gibi hususlar, önemli karar konularıdır. Ayrıca bu süreçte, maddi olmayan ücretler de dikkate alınabilecek unsurlar arasındadır (Uyargil, 2008:412). Ücret yönetimi, yıllık izin, hafta sonu ödemesi, sağlık ve emeklilik ödemeleri gibi yan ödemeleri de kapsar. Ek olarak iyi bir iş ortamı ve zevkli yapılan bir iş gibi parasal olmayan teşvik yöntemleri de insan kaynakları yönetimin temel hedefleri arasındadır (Can, Tuncer ve Ayhan,1998:395).

Ücretlendirmenin genelde iki yönü vardır: Ücretler ve ek ödenekler (sosyal yardımlar). Ücret, belirli bir zaman dilimini kapsayan çalışma sonucunda elde edilen sabit miktardaki gelirleri ifade ederken; ek ödenekler; sağlık yardımı, işsizlik maaşı, hastalık yardımı, vs. gibi getirilerdir (Çiftçi v.d.,2007:210).

Ücret yönetimi, hem işletme hem de çalışanın beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir insan

kaynakları yönetimi işlevidir. Sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Sağlam politikalara ve sürekli uygulanan kurallara göre idare edilen ücret programının dikkatli bir biçimde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etkin bir şekilde kullanılması amacıyla, ücret yönetimin temel bir işlev olarak ele alınması gerekir (Benligiray, 2007: 13).

Ayrıca ücret konusu, bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında kritik bir etkiye sahiptir. Bu sebeple, ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmelidir. Günümüzde bu konu, her geçen gün biraz daha fazla tartışılmakta ve birçok ülkedeki bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Bu konunun bu derece yaygın ve önemli olmasının bir nedeni de, hem işgücünün arz ve talebindeki dengeler hem de temel bir aktör olarak devletin devreye girişidir. Buna sendikalar da dâhil edildiğinde, ücret yönetimi çok geniş kesimleri ilgilendiren bir konu haline gelmektedir (Çiftçi v.d.,2007:210).

Tüm bu açıklamalar sonucunda, ücret yönetimi; bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl 'ücretlendirileceği' ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsayan bir İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak tanımlanabilir. Ücret yönetimi, işletmenin amaç ve stratejilerine uygun bir ücretlendirme sisteminin planlanması, oluşturulması, geliştirilmesi ve işletmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Bu niteliğiyle ücret yönetimi, geleneksel bordrolamanın ötesinde daha geniş ve stratejik bir anlam ve içeriğe sahiptir (Uyargil, 2008: 412).

2.3.2. Stratejik Ücret Yönetimi

Bir işletmenin rekabet anlayışının onun, çalışanlarına bağlı olduğu anlayışına dayanan stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak için insan kaynakları yönetimi ile örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin

birbirine bağlanmasını ve uyumlaştırılmasını ifade eder. Bu, stratejik yönetim açısından; insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlerin, bu arada motivasyon ve ücretlendirme uygulamalarının da seçilen stratejiye uygun olması gereğinin bir sonucudur (Acar,2007:33). Bu çerçevede, stratejik ücret yönetimi, son yıllarda ortaya çıkan 'yeni ücret' anlayışını yansıtır ve işletme stratejileri ile ücret yönetimi arasındaki bağı ve uyumu vurgulayan, ücretlendirmeye stratejik bir yaklaşımı ifade eder. Bu yaklaşımda, örgütün rekabet üstünlüğü kazanması ve sürdürmesine yardım edecek ücretlendirme kararları üzerinde odaklanır (Uyargil,2008:413).

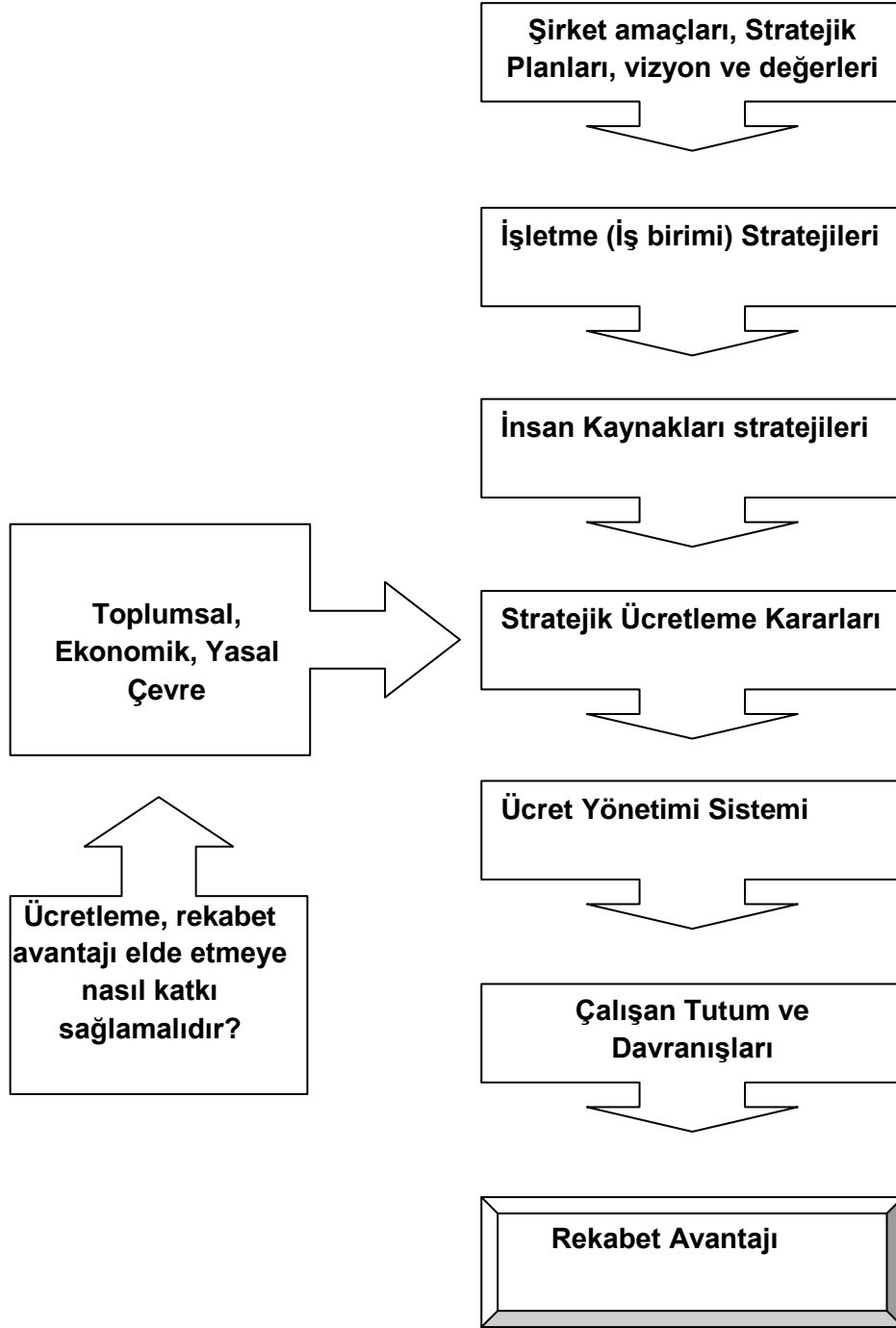
'Yeni ücret modeli' diye de adlandırılan stratejik ücret yönetimi; özellikle ürün ve teknolojilerde hızlı değişim öngören işletmelerde, yeni ücret sistem, yapı ve uygulamalarının devreye sokulması şeklinde kendini göstermektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde aşağıdaki temel konu ve kavramların öne çıktığı söylenebilir (Acar,2007:35-36):

1. Geleneksel ücret yapıları yerine geniş bant yapısı;
2. Odak noktasını işten bireye çeviren yetkinliğe dayalı ücretlendirme,
3. İşletme içi eşitlikten çok piyasaya uyuma daha fazla önem verilmesi,
4. Birey ve takım performansına bağlı değişken ücretlerin artan rolü,
5. Bireysel başarıların tanınması ve ödüllendirilmesine verilen önemin artması.

Stratejik ücret yönetimi, kısaca, ücretleme işlevinin stratejik bir yaklaşımla ele alınmasını ifade eder. Bu yaklaşımda, ücretlemeye ilişkin amaç, strateji, politika ve uygulamaların, hem İnsan Kaynakları Yönetimi hem de örgütsel amaç ve stratejilere uygun ve katkı sağlar olmasına; ücretleme yoluyla 'rekabet üstünlüğü' sağlamasına önem verilmektedir (Uyargil,2008:413)

Tablo 2’de görüldüğü gibi, stratejik ücret yönetimi; örgüt ve insan kaynakları yönetimi işlevi düzeyinde stratejik yönetim anlayışının bir sonucudur ve ücret politika, yapı ve sistemlerinin örgütün amaç ve stratejilerine uygun ve katkı sağlar biçimde tasarlanması ve uygulanmasını ifade eder. Ücret yapıları açısından, Stratejik ücret yönetiminin dış piyasaya uyum ile kişiye (beceriye ve yetkinliğe) dayalı geniş bant biçimindeki yapıları öne çıkardığı söylenebilir. Fakat söz konusu yeni ücret sistem ve uygulamalarının geleneksel sistemleri tamamen ikame etmekten çok, ücret yönetimi alanında duruma göre kullanılacak seçenekleri artırıcı bir katkı oluşturduğu söylenebilir. Bu çerçevede, işletmenin iç ve dış koşullarına bağlı olarak, işe dayalı geleneksel veya kişiye dayalı yeni ücret yapılarını ya da karma tercih yapıları tercih etmenin uygun olduğu durumlar söz konusu olabilir (Acar, 2007: 37).

Tablo 2: Stratejik Ücret Yönetimi Süreci



Kaynak: Ahmet Cevat ACAR, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.37

2.4. ÜCRET YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI

2.4.1. Sisteme Temel Yaklaşım

Sisteme bakış açısıyla ücret yönetimi, 'tüm çalışanlar için adil ve uygun ücret vermeyi mümkün kılacak ücret sistemlerinin tasarlanması ve uygulanmasını içeren; örgüt tarafından kullanılacak ödül türlerinin seçimiyle ilgili örgütsel bir alt sistem' olarak tanımlanabilir (Uyargil, 2008: 414).

Ücret yönetimi sistemi, bir örgütün katkılarına, beceri, yetkinlikleri ve piyasa değerlerine göre çalışanları ödüllendirmesine ilişkin bütünleşik (entegre) politika, süreç ve uygulamalardan oluşur. Bu sistem, örgütün ödül felsefesi, stratejileri ve politikaları çerçevesinde geliştirilir ve uygun tür ve düzeylerde ücret, ek yarar ve diğer biçimlerde ödülleri sağlayacak ve sürdürecektir süreçler, uygulamalar, yapılar ve prosedürler biçimindeki düzenlemeleri içerir (Acar, 2007: 37).

Milkowich ve Newman ise 'ücret modeli' nin (pay model) üç temel unsurdan oluştuğunu ve bunların; (1) Stratejik Ücretleme amaçları; (2) Ücretleme sistemini geliştiren stratejik politikalar, (3) Ücretleme teknikleri, olduğunu belirtir (Uyargil,2008:414).

Ücret yönetimi sisteminin belirtilen yapısal unsurları dışında bir de '**aktörleri**' vardır. Aktörler, sistemin kurulması ve işletilmesinde rol alan ve etkili olan tarafları ve bunların temsilcilerini içerir. Ücret kararlarının verilmesinde birçok aktör veya karar verici katılır. Üst yönetim, toplam ücret miktarı, ücret sistemi, stratejileri, politikası, gizlilik vb. konularda karar verir. İnsan kaynakları işlevi tüm konularda tavsiyelerde bulunur(Acar,2007:38). Diğer yöneticilerde bu kararlara çeşitli biçimlerde katılırlar. Yönetim (işveren) tarafını oluşturan bu aktörler yanında, 'çalışan' ve 'devlet' temsilcileri de, önemli aktörler olarak görülmelidir (Uyargil, 2008: 415).

2.4.2. Ücret Yönetimi Süreci

İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması için öncelikle ücret araştırmaları ve iş değerlendirmesinin yapılması gereklidir. Ücret araştırmasından elde edilen veriler iş değerlendirmesinden elde edilen bilgilerle ücret yapısını oluşturmada kullanılabilir. Diğer işletmelerde yapılan ücret araştırmaları sonucu, elde edilen ortalama ücret eğrisi ile işletmenin ücret eğrisi aynı grafik üzerinde işaretlenerek işletmenin ödeme politikasının mevcut ücret düzeyinin piyasanın altında veya üstünde kaldığı ya da eşit olduğu belirlenir. İşletme nitelikli çalışanları çekmek ve diğer işletmelerle rekabet etmek için ortalama ücret düzeyinin üstünde bir ücret yapısı oluşturabilir. Nitelikli çalışan ihtiyacı fazla değilse ya da ödeme gücü azsa ortalama ücret düzeyine denk veya düzeyin altında bir ücret politikası izleyebilir (Yüksel,2004:224).

Ücret yönetiminde göz önünde bulundurulması ve yapılması gereken çalışmalar şu şekilde sıralanabilir;

- Ücret yönetimi için; bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır.
- Kişileri işe almadan önce, sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve işe alınacak kişilerin konumlar netleştirilmelidir.
- Kurumdaki statüleri uygun, ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir.
- Ücret artışları gelişigüzel olmamalıdır. Bir mantığa ve sisteme dayandırılmalıdır.
- Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın gerekçelerine, öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir.

- Ücret yönetiminin; önemli bir konu olduğu kabullenilmelidir. Ücret yönetiminin anlık düşünceler değil, uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalıdır (Fındıkçı, 2000: 353).

2.4.3. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışanlara ücretlerin nasıl ödeneceğine ilişkin kuralları ifade eder. Ücret sistemlerinin bir diğer özelliği de, ücret düzeyi ile ücret yapısı arasında oluşturdukları bütüncü niteliklidir. Ücret düzeyi, ücretlerin miktarını dolayısıyla da çalışanların gelirini doğrudan etkilemektedir. Ücret yapısı ise çalışanlara ödenecek ücretin, işin ve çalışanların özelliklerine göre belirlenmesini sağlar. Bu açıdan ücret adaletini ve çalışan tatminini amaçlamaktadır (Çiftçi, vd., 2007: 217).

Günümüze kadar çok değişik yapı ve nitelikte ücret sistemleri kullanılmış ve geliştirilmiştir. Ücret sistemlerinin ayrıntılı incelemesini yapmadan önce iyi bir ücret sisteminde bulunması gereken temel nitelikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 330).

- Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın “eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmalıdır.
- Ücret sistemi açık, anlaşılır ve basit nitelik taşımalıdır.
- Ücret sistemi, çalışanın ekonomik sorunlarına çözüm getirecek kadar doyurucu, maliyetleri aşırı ölçüde yükseltmeyecek kadar dengeli olmalıdır.
- Ücret düzeni bütünlük göstermelidir.
- Ücret sistemi, bir özendirme aracı olmalıdır.
- En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır (Tortop vd., 2006: 201).

2.4.3.1. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılır. İşlerin işgücü piyasasındaki oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir. Çünkü, bu ücretlendirme yöntemi karmaşık metodoloji gerektirmeyecek, idari yük yaratmayacak ve karmaşa üretmeyecek gibi görünür. Bu yolla elde edilen verinin objektif olacağı varsayıldığı için, işlerin ücretlendirilmesinde bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı, aynı zamanda arz-talep arasındaki dengeyi çok iyi yansıtacağı düşünülür.

2.4.3.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır. Yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın çalışanın işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ülkemizde kamu çalışanına maaşları zaman temeline dayalı olarak ödenmektedir (Benligiray, 2007: 36).

Tarihsel gelişimi itibariyle en eski ücret sistemi olan bu sistemde ücretler saat başına, gündelik, haftalık, aylık veya yıllık olarak ödenir (Bingöl, 2006: 285).

Bu sisteme göre ödenecek ücret, gün, saat, hafta, ay gibi bir zaman birimi esas alınarak hesaplanır. Ücret geliri (ÜG), çalışılan süre (ÇS) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı (ücret haddi) (ÜM) çarpılarak bulunur (Uyargil, vd., 2008: 480).

$$\mathbf{\ddot{U}_g = \mathbf{\check{C}}_s \times \mathbf{\ddot{U}}_m}$$

2.4.3.2.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Bilinen ücret türlerinin en eskilerinden olan bu sistemde ücret saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak ödenir. Bu sistemde işin niteliği ve verimi ile ücret tutarı arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir (Alpugan, 1998:279).

Zaman birimi esasına göre belirlenen ücret sistemlerinde; istenen miktar ve kalitede üretim veya hizmetin elde edilmesi yönünde, çalışanların ücret aracılığıyla isteklendirilmesi zordur. Çünkü çalışanların başarısı ve işini daha kısa zamanda, daha hızlı yapması ile ücret geliri arasında bağıntı yoktur. Çalışanların daha hızlı veya daha yavaş çalışmaları, kaliteli iş yapmaları, başarı düzey farklılıkları zaman ücretlerini değiştirmez. Bu nedenle zamana dayalı ücret sistemlerinde, özendirici bir nitelik yoktur (Kaynak, v.d,2009:306-307).

2.4.3.2.1.1.Temel Zaman Ücreti Sistemi

Çalışan, saat başına, gündelik, haftalık, aylık olarak önceden saptanan belirli bir ücreti alır. Bu sistemde ücret daima sabit kalır.

2.4.3.2.1.2. Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret Sistemi

Bu ücret sisteminin uygulanması için, belli bir zaman dilimi içinde (gün vb), çalışanın ne kadar üretim yapabileceği önceden yapılan ölçümler ile saptanmaktadır. İş ölçümlerinin oluşturulması için bilimsel ölçüm yöntemi ve teknikleri kullanılmakta ve çalışanlarla bu konuda işbirliği yapılarak anlaşma sağlanmaktadır.

2.4.3.2.1.3. Değişken Günlük Ücret Sistemi

Değişken ücretin birinci bölümü tüm çalışanlar için geçerli olan bir temel ücret niteliği taşımaktadır; üretim veya hizmetin miktarı ne kadar olursa olsun her çalışan bu ücreti almaktadır. İkincisi ise, öngörülen hedeflerin üstüne çıkan çalışanların alabileceği yüksek günlük ücrettir.

2.4.3.2.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Yapılan iş miktarına göre hesaplanan ücret, akord ücret olarak bilinmektedir. Bu ücret, parça sayısı, büyüklük, uzunluk ya da ağırlık gibi birimlere göre saptanmaktadır. Her bir birim için saptanan ücretin, birim sayısının toplamıyla çarpılması sonucunda bulunur. Bunun uygulamada görülen en yaygın türü parça başına ücrettir (Benligiray, 2003:33).

2.4.3.2.2.1. Parça Başı Ücret Sistemi

Bu sistemde ücret, herhangi bir isin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır. Parça başı ücret sisteminin avantajlarını ve dezavantajları şunlardır (Ergül, 2006: 92).

2.4.3.2.2.2. Götürü Ücret Sistemi

Götürü ücret sistemi her iş için ayrı ayrı ücret hesaplanması gerektirmediği için oldukça basittir. Ancak işini belirlenen süreden önce bitiren çalışanı ödüllendirmemesi sistemin sakıncasıdır. Çünkü bu sistemde

iş belirlenen bu süre içinde yapılmazsa, çalışanın ücretinden kesinti yapılır önceden bitirilirse ek bir ücret ödenmez (Yüksel, 2000: 227).

2.4.3.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla doğru orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelir (Barutçugil, 2004: 450). Performansa dayalı ücret sistemleri bireysel performansı, grup performansını ve örgüt performansını dikkate alarak bir ücret sistemi kurulabilir.

2.4.3.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliği performans ile ücretin ilişkilendirilmesidir. Bu nedenle sistemin etkili olabilmesi için ödüllerin etkili olması, ödüllerin dağıtımı ile performans düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olması ve eşit performans düzeyinde bulunan çalışanlara ödenen ödüllerin de eşit olması gerekmektedir (Bilgin, 2002: 5).

Bireysel performansın ölçülmesinde iyileştirmeler yapılarak farklı uygulama metotları geliştirilmiştir. Bunlar;

Halsey Ücret Sistemi: Bu sistem Towne tarafından 1887'de ortaya atılmış ve daha sonra Halsey tarafından geliştirilmiştir. Sistemi geliştiren kişinin adını taşıyan Halsey sistemi, zamandan yapılan artırıma prim veren bir yöntemdir. Bu sistemde, bir işin bitirilmesi için gerekli standart süre saptanmaktadır. Çalışanlar işi belirlenen standart sürede bitirirse, birim zaman için alınması gereken (saat, gün vb.) ücreti almaktadırlar. Eğer işi daha standart süreden kısa sürede tamamlarlarsa, birim zaman için ödenen ücrete ek olarak zamandan sağladıkları tasarruf nispetinde prime hak

kazanırlar. Halsey ücret sisteminde genelde çalışanın zamandan sağladığı tasarrufun parasal karşılığının %50'si çalışana geriye kalan diğer yarısı işverene bırakılmaktadır (Akyüz, 2001:89).

Rowan Ücret Sistemi: Bu ücret sisteminde garanti edilmiş bir asgari ücret vardır. Bu sistemin özelliği, zaman tasarrufundan işçiye prim şeklinde verilecek payın Halsey' deki gibi sabit bir oranda olmayıp, tasarruf edilen zamanın esas zamana olan oranına göre değişmesidir. Tasarruf edilen zaman çoğaldıkça, bundan işçiye düşen payın oranı da artmaktadır (<http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm>).

Bedaux Ücret Sistemi: Bu sistem Halsey sistemi ile çeşitli benzerlikleri bulunmaktadır. Aralarındaki fark ise; artırım sağlanan süreden dolayı elde edilen farkın %75 inin işi yapanlara, %25 inin ise gözetimcilere prim olarak dağıtılmasıdır.

Bu sistemin temel amacı; iş gücünün verimini doğrudan doğruya ölçmek ve hem de değerlendirmek olmaktadır.

Her işte aşağıdaki üç nokta göz önünde bulundurulmalıdır.

1. Operasyonun süresi
2. Çalışma hızı
3. Yorulma derecesi

Sistemin ölçüsü; bir iş birimi veya "B" ile ifade edilen bir bedaux birimidir. Bir "B" orta vasıfta bir işçi tarafından, normal çalışma şartları altında ve normal bir hızda çalışmakla bir dakikada yapılabilecek iş miktarıdır.

Primli ücret sistemlerinin tümünde görülen ortak özellikler, işçilerin saat başına aldıkları fiili ücretlerin artmasına karşılık, üretim birimi başına

düşen direkt işçilik maliyetlerinin azalması olmaktadır (<http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm>).

Barth Ücret Sistemi: Standart zamana dayanmasına rağmen bu sistemin Halsey ve Rowan sistemlerinden farkı, garanti edilmiş bir saat ücretinin olmamasıdır. Bu sistem, çalışanlara standardın altındaki üretimi için belirli bir ücreti garanti etmemektedir. Bu nedenle kazanç eğrisi de 0' dan başlamakta, azalan bir oranda fakat dik olarak yükselmekte ve yüksek performans seviyelerinde hemen hemen düz bir şekil almaktadır. İşgörenin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı x harcanan gerçek zamanın karekökü ile işçilik ücretlerinin çarpımı şeklindedir (Benligiray, 2003: 42).

Emerson Ücret Sistemi: Rowan sistemine benzerdir. Farklı olarak bu sistemde bir etkinlik endeksi saptanmakta ve ödenecek ücret miktarı bu endeksin çalışılan zamanın parasal değeri ile çarpılması sonucunda hesaplanmaktadır. Etkinlik endeksi, standart çalışılan zamanın fiili çalışma zamanına bölünmesi ile bulunur. Daha sonra hangi etkinlik düzeyi aşıldığında prim ödeneceğine ve farklı etkinlik düzeylerine hangi prim yüzdelerinin uygulanacağına karar verilir. Sistemin uygulanmasında belirli bir normal ücret ödemesi garanti altına alınmıştır. Buna ilave olarak etkinlik düzeyinin %66'sını geçen çalışanlara belirli oranlarda prim ödenir. Etkinlik düzeyi standardın %100'ünü aştığında prim oranı %20 ile sınırlandırılır (Benligiray, 2003: 43).

Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Sistemi: Hızla değişen pazarda ayakta kalabilmek için mücadele veren çoğu şirket, tutunacak bir dal olarak yetkinlikleri kullanmayı tercih etmiş ve kendileri için en uygun "mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışları tanımlayarak doğru

kişileri işe almayı, yüksek performanslı çalışanları ayırt etmeyi ve onları elde tutmayı başarmış; bu sayede de ciddi bir rekabet avantajı kazanmıştır.

Gelişmiş ülkelerde “yetkinliklerle yönetim” ve “yetkinlik modeli” kavramları uzun yıllardır organizasyonların gündeminde olmakla birlikte; gelişmekte olan ülkelere baktığımızda bu kavramların yeni yeni yerine oturmaya başladığı görülmektedir.

İşletmelerde, çalışanların yetenek ve yetkinliklerinin düzeyi giderek önemli bir performans kriteri haline gelmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarında yetkinliklerin ağırlığının ne olması gerektiği şirket stratejileri ile ilintili olup, genellikle İnsan Kaynakları Yöneticileri ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmektedir.

2.4.3.3.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Ölçülebilen ve standartlaştırılabilen her türlü grup işinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir. Özellikle, çalışanları doğrudan denetlemenin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır (Bağdelen, 2004:54).

2.4.3.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

İşletmenin karının paylaşılması esasına dayalı bir ücret sistemidir. Bu sistemde işletmenin yılsonunda elde ettiği kardan çalışanlarına peşin olarak ya da emekli olduklarında ya da bir ödeme planına uygun olarak pay dağıtması esastır.

2.4.3.4. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı yaklaşımlarda, iş değerlendirme çalışmalarının ışığında, çalışanın çalıştığı işin değerine göre ücret ödenmektedir. Buna karşılık, beceri ve yetkinliklere dayalı yaklaşımlarda, çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin seviyesine, sayısına vb. göre ücret ödenmektedir. Ancak bu sistem, çalışanları daha fazla kazanabilmeleri için daha fazla öğrenmeye teşvik etmektedir. Çalışanların çoğunun en yüksek seviyelerde ücretlendirilmesiyle organizasyonlar, işe dayalı yaklaşım kullanan rakiplerine nazaran daha yüksek işgücü maliyetleriyle karşılaşabilmektedirler. Bunu engellemenin yolu, etkinliğin artırılmasıdır. Yani daha az çalışanla daha çok iş yapılabilmelidir (Kavaslıoğlu, 2004: 67).

2.4.3.4.1. Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Ekonomik şartlarda, bir işletmede ücret arz ve talep tarafından tayin edilir. Eğer işletme, özel kişilere ihtiyaç duyarsa ve bu kişilerin arzı sınırlı ise, bu kişiler için yüksek miktarda ücretler ödeyecektir; ya da bunun tam tersi. Keza bazı işletmeler ücretlendirmede, çalışanları için beceri bazlı değerlendirme sistemlerini kullanırlar. Bu düzenleme altında, gerçekleştirdikleri mevcut görevleri ne olursa olsun çalışanlara becerilerine göre (gerçekleştirebilecekleri iş sayısı) ücret ödemesi yapılır (Hodgetts, 1992: 545).

2.4.3.4.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri

İş değerlemesi yapıldıktan sonra belirlenen yetkinliklerin, kişilere göre sınıflandırılmasının ardından, belirlenen hedefler göz önünde bulundurularak bu hedeflere ulaşma yüzdelerine göre ücret artışları öngörülür.

Son yıllarda ücretlendirme ile işletmenin genel stratejilerinin bir arada ele alınması ve stratejik ücretlendirme kavramının gündeme gelmesi, işletmelerin giderek yetkinlik kavramını daha çok benimsemesine neden olmuştur. Son yıllarda iş stratejilerinin tanımlanması için dikkat çeken yaklaşım organizasyonun temel yetkinliklerinin kullanılmasıdır. Bazı organizasyonlarda bu stratejik temel yetkinlikler üzerinde durulması, yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin geliştirilmesinin en önemli nedenlerinden biri olmuştur (Benligiray, 2003: 82).

Yetkinlik bazlı ücret yönetiminin kullanılma nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Kavasoğlu, 2004: 62);

- Ücretlendirmede ağırlıklı olarak kullanılan sabit ücret, eski ağırlığını kaybetmeye başlamakta ve değişken ücret kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.
- Ücretlendirmede performansın belirleyici rolü daha da artmaktadır. Geleneksel yaklaşımda, en azından tatmin edici bir performans gösteren çalışanlara aynı ücret uygulaması yapılırken, şimdi yüksek performans gösteren çalışanlarla düşük performans gösterenlerin birbirinden ayrılması zorunlu hale gelmiştir.
- Ücret kararları verilirken odak noktası işlerden, çalışanlara doğru kaymaktadır.

İşletmelerin birçoğu yetkinlik modeli oluştururken liderlik, esneklik, insiyatif kullanma gibi benzer temel yetkinliklerden yararlanmaktadır. Hiçbir işletme belirli bir yetkinlik grubunun patentine sahip olmadığı için, bu benzerlik doğal ancak yanıltıcıdır. Temel yetkinlikler aynı olmasına karşın davranışlar, bir organizasyondan diğerine göre değişmektedir (Cira ve Benjamin, 1995: 24).

Her bir set içindeki yetkinlik düzeyini gösteren gözlemlenebilir davranışlara “yetkinlik göstergeleri” denilmektedir. Yetkinlik göstergeleri, temel yetkinliklerin değerlendirilmesinde dayanak oluşturan faaliyetlerdir (Milkovich ve Newman, 2002:166).

Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve ücrete yansıtılmasını inceleyecek olursak (Canman, 1995: 91)

- **Yetkinlik düzeyine göre ödüllendirme:** Bu yaklaşım "mutlak" bir değerlendirme yaklaşımıdır. Her kişi, rol ya da iş için yetkinlik standartları belirlenir. Bireyin mevcut yetkinlikleri değerlendirilir. Standart yetkinlik düzeyinden düşük yetkinliklere sahip çalışanlar, standart yetkinlik düzeyine karşılık gelen ücret oranından düşük ücret alırlar. Aynı durum tersi için de geçerlidir.
- **Yetkinlik gelişimine göre ödüllendirme:** Bu yaklaşım "bağıl" bir değerlendirme yaklaşımıdır. Yetkinlik düzeylerine göre ücret düzeyleri belirlenir. Yapılan yetkinlik değerlendirmelerinde, en yüksek düzeyde yetkinliğe sahip çalışan en yüksek ücreti alır, en düşük yetkinliğe sahip çalışan da en düşük ücreti alır. Aradakiler ise yetkinlik düzeylerine göre ilgili ücret düzeyiyle eşleştirilir.

Ücretlerle ilgili temel ayrımları ve konunun özetini içeren tablo aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Tablo 3: Ücret Yapıları Arasındaki Farklar

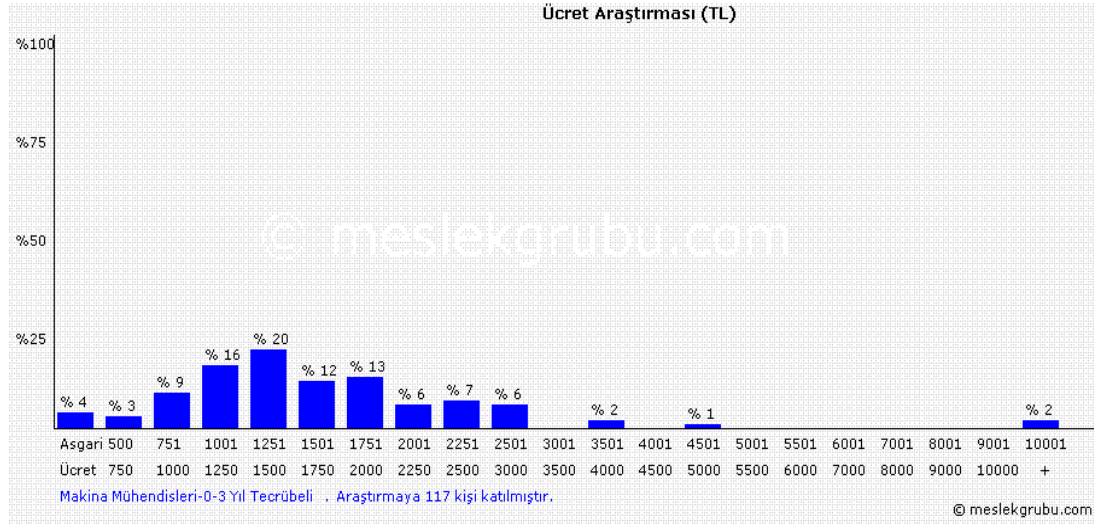
	İşe Dayalı	Beceriye Dayalı	Yetkinliklere Dayalı
Değerlenen	Ücretlenebilir faktörler	Beceri blokları	Yetkinlikler
Ücrete Dönüştürme Mekanizmaları	Faktör derece ağırlıkları	Beceri seviyeleri	Yetkinlik seviyeleri
Ücrete dönüştürme mekanizmaları	Ücret yapısını yansıtan kriterin planlanması	Belgelendirme ve dış pazardaki becerilerin parasal değeri	Belgelendirme ve dış pazardaki yetkinliklerin parasal değeri
Ücret yapısı	Yapılan işe/pazara dayalı	Belgelendirilen becerilere/pazara dayalı	Geliştirilen yetkinliklere/pazara dayalı
Ücret artışları	Terfi	Beceri edinme	Yetkinlik geliştirme
Yöneticilerin ortak noktaları	Çalışanlarla iş arasında bağlantı kurma, terfi, işe yerleştirme, işe ödenen ücreti ve bütçe artışını dikkate alarak maliyet kontrolü	Becerilerden etkili bir şekilde faydalanma; eğitim sağlama, eğitim belgelendirme ve atamaları dikkate alarak maliyet kontrolü	Yetkinliklerin değer kattığından emin olma, yetkinlik geliştirme fırsatları sağlama, belgelendirme ve atamaları dikkate alarak maliyet kontrolü
Çalışanların odak noktaları	Daha fazla ücret için terfi almaya çalışma	Becerileri kazanmaya çalışma	Yetkinlikleri kazanmaya çalışma
Yöntemler	İş analizi, iş değerlendirme	Beceri analizi, beceri belgelendirme	Yetkinlik analizi, yetkinlik belgelendirme
Avantajlar	Beklentilerin açık olması, anlamlı bir ilerleme olması, yapılan işin değerine dayalı olarak ücret ödenmesi	Sürekli öğrenme, esneklik, azalan işgücü	Sürekli öğrenme, esneklik, yatay hareket
Sınırlılıklar	Potansiyel bürokrasi, potansiyel esneksizlik	Potansiyel bürokrasi, maliyet kontrolü gereksinmesi	Potansiyel bürokrasi, maliyet kontrolü gereksinmesi

Kaynak: George Milkovich ve Jerry Newman, **Compensation**, 7. bs., New York, McGraw Hill, 2002, s. 184.

Uygulamamızda işletmenin ücret politikası ve ücret yönetim sistemi oluşturulurken farklı etkenler göz önüne alınmıştır. Kurum kültüründe mavi yaka işçilerine fazla mesai ücreti ödenirken, beyaz yaka idari ve tasarım

çalışanlarına fazla mesai ücreti ödenemediği mevcuttur. Bunun nedeni olarak ise, üretim çalışanlarının işlerini planlanan zamanda yapamama nedenleri olan; malzeme tedarikinde sorun çıkması, tezgâh arızaları, tezgâh programının yanlış yapılması v.b durumların sorumluluğunu üst yönetim aldığından dolayı, bu grup çalışanlara fazla mesai ödemesi yapılmaktadır. Ancak idari ekibin işlerini kendilerinin planlayabilecekleri göz önünde tutulduğundan bu ekibin fazla çalışmasının nedeninin kendi zamanlarını etkin planlayamadıklarından kaynaklandığından fazla mesai ödemesi bu grup için uygulanmamaktadır. İşletmedeki çalışanlara temel ücretlerinin yanı sıra mavi yaka çalışanlara ödenen fazla mesai ödemeleri de ücret bordrolarında yer almaktadır. Kurum özel sigorta hizmeti vermek için farklı firmalar ile görüşmüş ancak henüz bu konu ile ilgili bir karar vermemiştir, ancak teklif değerlendirme süreçleri devam etmektedir. Savunma sanayisinde faaliyet gösteren diğer firmaların ücretlerine ulaşmak mümkün olmamaktadır. Sektördeki tüm işletmeler gerek ücretlerini gerekse yaptıkları işleri, savunma sanayisinin en önemli gereği olan gizlilik esasından hareketle gizli tutmaktadırlar. Sektörün ana firmalarında çalışanlar tek alanda uzmanlaştıkları için yetkinlikleri sadece o dal için değerlendirilmektedir. Ancak uygulamanın yapıldığı kurumda tasarım çalışanları teknik resim, katı modelleme, analiz, tasarım, üretim, satın alma dâhil tüm konularda proje gereklerini tek başlarına yürüttükleri için her alanda derinlemesine bilgiye sahiptirler. Bu yüzden işletme çalışanlarına ödenen ücretlerin, yeni mezun olanların dahi ücretleri genel makine imalatı sektöründe faaliyet gösteren firmalardan daha yüksek belirlenmiştir.

Tablo 4: Genel Ücret Araştırması



<http://www.meslekgrubu.com/ucret.aspx> web sayfasında yer alan 0-3 yıl deneyimi olan 117 kişinin katıldığı ankete göre, makine mühendislerinin ücret dağılımının yer aldığı tabloda en yüksek %20 lik dilimde 1.251TL-1.500TL lik ücret yer almaktadır. Buna göre işletmenin yeni başlayan deneyimsiz mühendislerine ödediği ücret olan 1.300 TL bu alanın asgari limitinin üzerinde yer almaktadır. Ayrıca işletme bölümünü derece ile bitirmiş ve askerlik hizmetini yapmış deneyimsiz mühendislerine, yetkinliklerine (kullandığı çizim programlarına ve staj deneyimlerine göre) 1.500 TL ile 1.700 TL aralığında bir ücret teklif etmektedir. Organizasyon şemasında yer alan unvanlar, bu unvanlara denk gelen iş tanımları, yetkinlikler ve sorumluluklar göz önüne alınarak, ücret parametreleri, üst yönetimin görüşleri, piyasa koşulları ve açıklanan enflasyon oranları çerçevesinde belirlenmiştir. Bireysel performans dayalı ücret, yetkinliklerin ölçülmesi esasına dayalı olarak, aynı zamanda çalışanların evlenmeleri, çocuk sayılarının artması, işletmede çalıştıkları yıllar da göz önüne alınarak belirlenir. Yani çalışanın medeni halinin değişmesi ya da evlilik hazırlıkları yapması, çocuğunun dünyaya gelmesi, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısının artması, işletmede çalışmış olduğu sürenin uzunluğu yani işletmeye olan sadakati gibi unsurlar da göz önünde bulundurularak çalışanın ücret artışı yapılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
360 DERECE GERİ BİLDİRİM YAKLAŞIMI SONUÇLARINA DAYALI
ÜCRET SİSTEMİ KURULMASINA İLİŞKİNİN SAVUNMA SANAYİİ
SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ÖRNEK

3.1. UYGULAMANIN AMACI

Bu çalışma, bir işletme çalışanlarının, 360 derece geri bildirim yaklaşımı ile performanslarının değerlendirilmesi sonucunda, değerlendirme sonuçlarına göre maaş zamlarının ve iyileştirmelerinin yapılmasının, çalışan memnuniyeti ve personel sirkülasyonu üzerindeki etkilerini irdelemek amacıyla yapılmıştır.

3.2. UYGULAMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada yetkinliklerin ve performans formunun oluşturulmasında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yapılan yüz yüze görüşmelerde iş tanımlarında olması gereken yetkinlikler detaylandırılmış, çalışanların bu yetkinliklere sahiplikleri konusunda yetkilileri ile görüşmeler yapılmış ve soru formları bu bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Daha önceden bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, genel olarak yüz yüze görüşme yönetimin kullanıldığı görülmüştür.

3.3. UYGULAMANIN KAPSAMI, SINIRLILIKLARI VE EVRENİ

Uygulama savunma sanayinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. 360 derece geri bildirim yaklaşımı ilk olarak 59 çalışan üzerinde Haziran 2010 döneminde uygulanmıştır. Yönetim kadrosunu oluşturan 5 yöneticinin performans değerlendirmesi yapılmamıştır ve yine bu 5 yöneticiye

çalışan memnuniyeti anketi dağıtılmamıştır. 360 derece geri bildirim yaklaşımı çalışması, işletmede, Haziran 2010 döneminden sonra, her yıl Ocak ve Haziran aylarında tekrarlanmıştır. Çalışan memnuniyeti anketinin ilki Ocak 2011 döneminde uygulanmış ve her yıl Ocak ayında yenilenmiştir.

3.4. UYGULAMANIN BULGULARI

360 derece geri bildirim yaklaşımı sonrasında yürütülen çalışan memnuniyeti anketi sonrasında çalışan memnuniyetinin sonuçları 2011 Ocak döneminde %72, 2012 Ocak döneminde %74 çıkmıştır. Uygulamanın ve elde edilen bulguların detayları bu bölümde konu başlıkları halinde açıklanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN TEORİK DAYANAKLARI

360 derece geri bildirim yaklaşımı ve çalışan memnuniyeti konuları ile ilgili daha önceden yapılan araştırmalardan elde edilen bazı sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı'nda 2011 yılında Sedef Reşitoğlu tarafından yazılan “ Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti-Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde (İzmir 2011 Danışman Yrd. Doç.Dr. Cemile Gürçay Çetin); İzmir’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 49 beyaz yaka çalışanı olan bir firmada yapılan araştırmada deneklere ayrı ayrı üstler, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve kişinin kendisi hakkında performans değerlendirmede değerlendirici olarak ne düşünüyorsunuz diye sorulduğunda yani “Üstlerinizin sizin performansınızı değerlendirmesi hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusuna %93,7’lik bir kesim üstlerin performans değerlendirmede söz sahibi olmasını uygun bulurken sadece % 6.3’lük bir kesim uygun bulmamıştır. 360 derece geri bildirim yaklaşımı, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak

üzere, değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri bildirim almayı amaçlamaktadır. Her seviyedeki çalışanın aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her işletmenin kendi yapı ve gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler, geri bildirim alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır. 360 derece geri bildirim yaklaşımının işletmelerde sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için gerekli ilk koşul kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır. Başka bir deyişle, kurumun içerisinde bir güven ortamının var olması, şirket yönetiminin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumunun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir.

1487 çalışanın çalıştığı Maliye Bakanlığı'na bağlı Gelir İdaresi Başkanlığı merkez teşkilatında uygulanan bu çalışmada, 360 derece geri bildirim yaklaşımının uygulanabilir bir performans değerlendirme yöntemi olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür; Üstleri değerlendirici olarak uygun bulanlar, uygun bulma nedeni olarak "astın performansını en iyi gözleme imkânına sahip oldukları için" demişlerdir. İş arkadaşlarını değerlendirici olarak uygun bulanlar, "tanıma ve çalışma ortamı içerisinde yakın olma" nedenini ifade etmiştir. Araştırmaya katılanlar astların da performans değerlendirmede söz sahibi olması gerektiğini belirtmişler ve bunun nedeni olarak da "gözden kaçan hususların görülmesine imkân tanır" şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Müşteriler (ağırlıklı olarak mükellefler) konusunda ise katılımcıların görüşleri şöyle ifade edilebilir; Katılımcılar müşterilerin değerlendirmesi neticesinde çalışanların eksiklikleri daha iyi göreceği görüşündedirler. Ancak katılımların bir kısmı müşterileri subjektif değerlendirebilecekleri ve GİB'in merkez teşkilatının geniş mükellef kitlesiyle muhatap olmadıklarını söylemişlerdir. Araştırmaya katılan katılımcılardan 85'i kişinin kendi performansını kendisinin değerlendirmesinin objektif olmayacağı için uygun olmadığını belirtmişlerdir. 360 derece geri bildirim mantığı içerisinde 5 değerleyici üstler, iş arkadaşları,

astlar, müşteriler ve bireyin kendisinin genel ağırlıklarına bakıldığında en büyük oran % 53 ile üstler grubunda gerçekleşmiştir. Sırasıyla, iş arkadaşlarının ağırlığı % 14, astların ağırlığı % 10, müşterilerin % 12 ve kişinin kendisinin ağırlığı ise % 11 olmuştur. Sonuç olarak, Gelir İdaresi Başkanlığında yeni bir performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece geri bildirim yaklaşımının katılımcıların görüşleri doğrultusunda uygulanabileceğini söylemek mümkündür.

“Otomotiv Yetkili Servislerinde Çalışanların Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma” konulu makalede, (Politeknik Dergisi Journal of Polytechnic Cilt:13 Sayı: 2 s. 111-119, 2010 Şenol OKAY, Mehmet AKÇAY) Denizli, Aydın ve İzmir illerindeki 70 adet, yetkili serviste çalışan 302 adet iç müşteriden oluşan bir örneklem grubunda yapılan araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. İşçilerin memnuniyet düzeyleri ele alındığında yaptıkları iş ile ilgili tatminlerinde elde edilen sonuç %85 iken aldıkları ücretten duydukları memnuniyeti %47 olarak belirlenmiştir. İş tatmininin yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçları da beraberinde Otomotiv Yetkili Servislerinin yönetiminin, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde eğitimin önemini büyük bir oranda kabullendiği ve bu çerçevede iç müşterisinin yurt içi ve yurt dışı eğitimlere ve toplantılara belirli oranda katılmalarını sağladığı görülmektedir. Bu durum çalışanın kendisini işine vermesinde, iş kalitesinde olumlu bir etki yapabilmekte ve çalışanın o işletmeye olan aitlik duygusunu artırdığı (%75.8) görülmektedir.

Sezer Korkmaz ve Erdem Türkcan tarafından 2002 Yılında Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisinde yayınlanan (2. Cilt, sayfa 103-124) “Yönetimsel Kontrol Türleri Ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans Ve Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma” adlı makalesinde; yetenekten kaynaklanan

ödüllerin çalışanın yöneticisine karşı bir memnuniyet uyandırdığı gözlemlenmiştir. Yetenek ve becerilerin gelişimine önem veren ve bu konuda çalışanlarına geri bildirim sağlayan yöneticilerin, motivasyonu arttırarak daha yakın ve daha verimli bir iletişim sağlamasına ayrıca yeteneklerin gelişmesine katkıda bulunduğu çıkarımı yapılmıştır. Danışmanlık ve eğitim yoluyla çalışanların işteki ustalıklarının arttırılması daha yüksek görevlere dönük ilgi ve motivasyonlarını geliştirmiştir.

İpek Kalemci Tüzün ve Tülay Korkmaz Devranı tarafından 2008 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisinde yayınlanan (cilt 3, sayfa 13-24) “Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma” adlı makalede; hizmet işletmelerinde müşteriler ile çalışan arasındaki etkileşimin, müşterilerin davranışları üzerindeki doğrudan ve işletmeden memnuniyet aracılığıyla olan dolaylı etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre çalışana güven ve çalışandan memnuniyetin, müşteri davranışları üzerinde doğrudan etkisi olduğu ancak, işletmeden memnuniyet aracılığıyla olan dolaylı etkilerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, müşterilerin çalışana duydukları güven ile çalışandan memnuniyetlerinin, işletmeden memnuniyete neden olduğu saptanmıştır. Müşterilerin işletmeden memnuniyeti de müşterilerin işletmeyle ilgili olumlu kulaktan kulağa iletişim yapmalarına, müşteri vatandaşlık davranışı gibi rol dışı davranışlar sergilemelerine ve işletmeye sadakatlerinin artmasına neden olmaktadır.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Birgül Sarıoğlu tarafından yazılan “Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde (İstanbul 2007) 12 Akaryakıt istasyonunda, 251 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada çok zor koşullar altında, uzun mesailerle çalışan ve çalışan devir oranı yüksek olan bu sektörde müşteri memnuniyetinde elde edilen sonuçlar

şu şekilde olmuştur; Çoğunluğu ilkokul mezunu 20-25 yaş aralığında bekâr erkek çalışanlardan oluşan katılımcıların 1. Sırada ücret ve diğer maddi olanaklardan memnun oldukları ikinci sırada ise saygınlık ve kabul görme memnuniyet boyutunu belirlemişlerdir.

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Ahmet İzgi tarafından hazırlanan“ 360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamalarının Perakende Mağazacılığına Katkıları ve Bir Uygulama” isimli Yüksek Lisans Tezinde (İstanbul 2007, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Okur) Perakende mağazacılık sektöründe 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili bir araştırma yapılmış ve katılımcıların %95 i 360 derece performans değerlendirme sisteminin yararlı olduğu ile ilgili görüş vermişlerdir.

İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi Sosyal Bilimler Dergisinde (Cilt:3, Sayı:1, 3-14) Aralık 2006 Tarihinde Ahmet Ferda Çakmak ve İsmail Hakkı Biçer Tarafından yayınlanan “Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar” Adlı Makalesinde performans değerlendirme sistemine çalışanların güven duymalarını sağlayan unsurlar; Sistemin adil olması, amaçlara uygun olması, kolay anlaşılabilir ve kolay uygulanabilir olması olarak tespit etmiştir. Konu ile ilgili olarak Ahmet Ferda Çakmak 2005 yılında “ Performans Değerlendirme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi” adlı bir doktora tezi de hazırlamıştır.(İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü) Bu araştırmada kullanılan veriler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iktisadi teşekküllerinden biri olan İSTAÇ A.Ş. (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çevre Koruma ve Atık Maddeleri Değerlendirme Sanayi ve Ticaret A.Ş.) çalışanlarından soru formu aracılığıyla toplanmıştır İşletmede 168 beyaz yakalı ve 525 mavi yakalı olmak üzere toplam 693 çalışan çalışmaktadır. Organizasyon genelinde toplam 679 soru formu dağıtılmış, 358 soru formu toplanmıştır. Araştırmaya katılım mecbur tutulmadığı için geri dönüş oranı

%53 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma sonucu, memnuniyet ile etkinlik arasında çift yönlü bir etkileşim görülmüştür. Bu durum, etkin çalışmayan bir sistemin çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratacağını işaret etmektedir. Araştırma bulguları, adaletin iki boyutu olan prosedürel ve dağıtımsal adalet ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu sonuç, çalışanların adaletsizlik algıladığı değerlendirme sistemlerinde, memnuniyette bir azalma yaşanacağını göstermektedir. Çalışanların değerlendirme konusundaki bilgi seviyesi arttıkça, duydukları memnuniyet olumlu yönde gelişmektedir

Aynı işletmede yapılan bir diğer yüksek lisans çalışmasında (T.C.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama Yüksek Lisans Tezi Burhan Kanoğlu İstanbul – 2007 Danışman Prof. Dr. Mustafa Aykaç) daha detaylı olarak şu bulgular tespit edilmiştir; Araştırmanın temel amacı iş tatmini ve düzeyini etkileyen faktörleri açıklamak olarak belirlenmiştir. İş tatmini ve motivasyon, çalışan memnuniyetinin iki parçasıdır; iki fonksiyonun birleşiminden çalışan memnuniyeti doğmaktadır. Bir örgütü diğerlerinden farklı kılabilecek unsur, çalışanların duydukları iş tatmini ve motivasyondur. Araştırma çalışanların motivasyon ve iş tatmin seviyelerini yaş, kıdem, eğitim, unvan, medeni durum ve vardiya düzeni gibi bağımsız değişkenler ile işlerinden duydukları tatmin bağımlı değişkeni ile karşılaştırılmalarından oluşmaktadır. Gönderilen 200 adet anket formunun 173 adedi geri dönüşü olmuştur. Çalışma, %95 güven düzeyinde ve 0,05 hata payı kabul edilerek toplam 173 denek üzerinde yapılmıştır. Genel bir kabul olarak düşünülen, ücret miktarının motivasyonu sağlamada büyük tesiri olduğu yolundaki önermenin, araştırma neticesinde yaş, kıdem, unvan, eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İSTAÇ A.Ş.'de çalışanların iş tatminine ve motivasyonuna etki eden unsurlar açısından İşin kişiyi meşgul etmesi ve Ücret kriterleri göz önüne alındığında çalışanların iş tatmin seviyeleri yüksektir.

“Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi” adlı makalesinde Pınar Bayhan Karapınar (H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 29, Sayı 2, 2011, s. 115-144), verilerini Türkiye’de 3000’den fazla çalışanı ve ülkede 200’ün üzerinde şubesi bulunan özel bir bankadan toplanmıştır. Alan araştırmasının gerçekleştirildiği bankada, her düzeyde çalışan, performans değerlendirmesine tabi tutulmaktadır. İşe yeni giren çalışanlar ise en az üç aylık çalışmadan sonra performans değerlendirmesine dâhil olabilmektedirler. Farklı şubelerde ancak aynı görevlerde bulunan bireyler aynı performans değerlendirme kriterlerine göre değerlendirilmektedirler. Performans değerlendirmesi yılda iki kere yapılmakta, promosyon ve yükseltme kararlarına baz oluşturmaktadır. Her performans değerlendirmesinden sonra değerlendirilen ile değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici bir araya gelmekte ve çalışana performansına ilişkin geribildirim verilmektedir. Alan araştırmasının yapıldığı bankanın Ankara’daki 22 şubesi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu çalışmada adalet algılamaları ile iş tatmini ilişkisi ve performans değerlendirme sürecinde bu ilişki üzerinde performans değerlendirme kriterlerinin rolü incelenmiştir. Bu amaçla değerlendirme kriterleri kapsamında, performans değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığı ve geribildirimden tatmin olma dereceleri ele alınmıştır. Bireylerin adalet algıları yönetsel ve dağıtımsal adalet algısı olarak iki şekilde incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak yönetsel ve dağıtımsal adalet algılamalarının iş tatminleri ile ilişkileri ele alınmıştır. Elde edilen verilere göre, dağıtımsal ve yönetsel adalet iş tatmini ile anlamlı şekilde ilişkilidir. Şöyle ki; bireylerin yönetsel ve dağıtımsal adalet algılamaları arttıkça, iş tatminleri de artmaktadır. Ancak gerçekleştirilen analizler, yönetsel adaletin iş tatminini tahmin etmede, dağıtımsal adaletten daha öncelikli bir değişken olduğunu göstermektedir. İkinci olarak, bireylerin adalet algılamaları ve iş tatminleri arasındaki ilişkide değerlendirme kriterlerinin bilinmesinin, performans değerlendirme sonrası geribildirim varlığının ve geribildirim alan bireylerin

değerlendirme sonrası geribildirimden tatmin olma derecelerinin düzenleyici etkileri ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre değerlendirme kriterlerinin bilinmesi, yöntemsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir. Söyle ki; değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda, bireyin, yöntemlere ilişkin adalet algısı düşük de olsa, bireyin işinden duyduğu tatmin derecesi artmaktadır. Diğer bir ifade ile değerlendirme kriterlerinin bilindiği durumlarda bireylerin yöntemsel adalet algılamaları ile iş tatminleri arasındaki ilişki güçlenmektedir.

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansman Bilim Dalında Bilge Akbal tarafından yazılan “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara’da Özel ve Kamu Bankaları Karsılaştırması” tez çalışmasında anket çalışması için 200 anket dağıtılmış ve dağıtılan 200 anketten 126’sı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 63’tür. Araştırma sonucunda, iş tatmininin kişinin verimliliği üzerinde kesinlikle etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme sonucunda bankalarda ödüllendirme sisteminde % 73 oranı ile “prim verilmesi” seçeneği en yaygın kullanılan araç olarak görülmektedir. Bunu % 62,7 oranı ile “Terfi yaptırılması”, %57,1 oranı ile “Derece/Kadro yükseltilmesi”, %50,8 oranı ile “Basarının ilan edilmesi”, %47,6 oranı ile “Eğitim verilmesi”, %42,9 oranı ile “Maaş Zammı”, %36,5 oranı ile “Daha rahat konumlara geçiş” ve son olarak %10,3 oranı ile “Fazladan izin verilmesi” seçenekleri izlemektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların ödüllendirme ile ilgili araçlara ilişkin tatmin olma dereceleri sırası ile; prim verilmesi ve maaş zammıdır. Buna göre çalışanların maddi ödüllendirme araçlarına ilişkin beklentileri çok daha yüksektir. Araştırma sonuçlarına göre, işle ilgili beklentiler değerlendirildiğinde, en fazla beklentinin iyi bir maaşta olduğu görülmektedir. Daha sonra ise sırasıyla iş güvenliği ve kariyer olanakları gelmektedir.

“Bankacılık Sektöründe Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması” adlı makalede Abdurrahim Emhan ve Remzi Gök (Muhasebe ve Finansman Dergisi Temmuz/2011) bankacılık sektöründeki çalışanların çıkarlarıyla banka çıkarlarının ortak noktada buluşması ile çalışanların bankaya karşı bir bağlılık duyacağı ve bunun sonucunda müşterilere daha kaliteli hizmet verilmesi varsayılmıştır. Bağlılığın artmasıyla, kurumda bireyler arası ilişkilerin iyi olması, çalışanlara yetenek ve performanslarına göre ödül, ikramiye ve terfi gibi olanakların sunulması, çalışanlara, kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi, sosyal imkânların sunulması ve sosyal etkinliklerin düzenlenmesi gibi faktörlere bağlı değişir. Ayrıca en iyi şekilde hizmet sunulabilmesi için gerekli araç/gereçlerin temin edilmesi gibi unsurlar da çalışan memnuniyetini ve örgüte bağlılıklarını artıran bir diğer unsurdur.

“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme” konulu makalesinde ise Levent Bayram’a göre, (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sayıştay Dergisi Sayı: 62 2005 yılı) temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımcılığı arttırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir (www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp).

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı’nda yazılan Yüksek Lisans Tezi “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay” araştırmasında Can Burak Oğur (Tez Danışmanı Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu İstanbul 2009) İstanbul il sınırları içinde finans, ilaç, otomotiv ve hızlı tüketim sektörlerinde faaliyet gösteren Akademi Yazılım, Borusan

Otomotiv, Deloitte, Frito Lay, Kalkınma Yatırım Menkul Değerler A.Ş., Raymond James Financial, Santa Farma firmalarında çalışan memnuniyeti ile ilgili bir çalışma yapmıştır. Araştırmada öne çıkan bulgulardan ilki, çalışan memnuniyetine dair yapılan çalışmaların firma yönetimi tarafından sahiplenilmesinin önemidir. Yapılan görüşmelerde birçok görüşmeci bu konu üzerine vurgu yapmıştır. Araştırmaya katılan firmaların çoğunlukla zihin gücüne dayalı sektörlerde faaliyet göstermeleri, çalışan memnuniyetinin bu firmalar için ciddi biçimde önem taşımasında bir etken olarak karsımıza çıkmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmada çalışan memnuniyeti seviyesinin, çalışan performansı, çalışan devir hızı, devamsızlık, işletmeye zarar verici davranışlar ve çalışan sağlığı üzerinde etkileri olduğu ortaya çıkartılmıştır. Borusan Otomotiv' de çalışan memnuniyetinin doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmesi sebebiyle stratejik kararlar alınırken çalışan memnuniyeti sonuçları göz önüne alınmakta, Deloit'te ise özellikle müşteri memnuniyetinin sağlanması ve başarılı, yetkin ve potansiyel çalışan kayıplarının önüne geçilebilmesi amacıyla, çalışan memnuniyeti ölçümü sonuçlarının stratejik kararlar alınırken göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Akademi Yazılım firmasının uygulamalarına bakıldığında, çalışanların performansının memnuniyetleri ile ilişkilendirildiği, yoğun çalışma temposunun memnuniyeti ve performansı olumsuz yönde etkileyebildiği görülmektedir. Bu sebeple çalışanların üzerlerindeki iş yükünün hafifletilemediği durumlarda, şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasında kilit rol üstlenen çalışanların gerek fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekse izinler verilmesi yoluyla üzerlerindeki baskının hafifletildiği görülmektedir. Santa Farma firmasında, çalışan memnuniyeti yönetim ile çalışanlar arasındaki dengenin bir unsuru olarak görülmekte, dolayısıyla çalışanların memnuniyetsizlik sebebiyle etkilenecekleri olumsuzluklardan firmanın da etkileneceği ortaya konmuştur. Deloitte firması için de, iletişimin hem yatay hem de dikey çalışması için koçluk çalışmaları yapılmakta, Frito Lay için ise, memnuniyet çalışmalarının bilinirliğini arttırmak için birebir görüşmeler ve toplantılar gerçekleştirilmekte, çalışan memnuniyetine ait uygulamalar

işaretlenmektedir. Borusan Otomotiv’de açık kapı toplantıları düzenlenmekte, Akademi Yazılım’da aylık düzenli toplantılarda iş dışı konularda çalışanların fikirleri alınmakta, Kalkınma Yatırım Menkul Değerler’ de insan kaynakları yöneticisi çalışanlarla birebir görüşmektedir. Görüşülen tüm firmalarda yaygın olmamakla birlikte, bazı firmaların çalışan memnuniyetine yaklaşımlarına bakıldığında farklı seviyede ve özellikle çalışanların, algılarının ve beklentilerinin de farklı olacağı söylenmektedir. Bu düşünceden yola çıkan firmalar, çalışan memnuniyeti araştırmalarını bu düşünce doğrultusunda şekillendirmiş ve farklı özelliklere sahip çalışan gruplarının memnuniyetlerini farklı şekillerde ölçüp, birbirinden farklı uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Deloitte firmasında, her kademe çalışanın farklı ihtiyaçları belirlenip, bu konulara ağırlık verilmiş, Borusan Otomotiv ve Frito Lay firmalarında, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlara farklı çalışan memnuniyeti anketleri uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamalar sayesinde algıları ve beklentileri birbirinden farklı olan çalışan gruplarının ihtiyaçları ayrı ayrı belirlenebilmekte böylece bu ihtiyaçları karşılayacak özel uygulamalar üretilebilmektedir. Araştırmada ortaya çıkan farklı bir konu, yönetimin çalışan memnuniyeti konularını sahiplenmesi durumunda, hem memnuniyet ile ilgili yapılan çalışmalara katılımın ve hem de firmaya olan güvenin artmakta olduğuna rastlanmasıdır. Sonuç olarak, çalışan memnuniyetine verilen önemin, yüksek nitelikli çalışanların istihdam edildiği firmalarda ve müşteri memnuniyetinin öncelikli olduğu firmalarda, oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Firmalar kendileri için maliyeti yüksek olmayan çözümler uygulayarak, çalışan memnuniyetini arttırmaya çalışmakta, böylece memnuniyetin düşmesi durumunda etkilenebilecekleri yüksek çalışan devir hızı, performans sorunları, çalışanların sağlık problemleri ve benzeri sonuçların çok daha yüksek maliyetlerinden kendilerini koruyabilmektedirler. Nitelikli işgücünün her geçen gün daha fazla değer kazanması ve sahip olunan nitelikli işgücünün kaybedilmesi durumunda katlanılacak maliyetlerin yükseldiği firmalarca artık kabul edilen bir olgu haline almıştır.

Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımıcılığı arttırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir (www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp)

Çalışanın işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirler. Ücretin asgari hayat standardı seviyesini aşan hallerde, çalışan memnuniyetini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırması belirlemektedir. Başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek her insanın isteğidir. Terfi, yapılan işten elde edilen geliri arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işte üst düzeyde doyuma ulaşabiliyorlar. Üst yönetim kademesinde bulunanlar, kendisini iyi yetiştirmiş profesyoneller, ilerleme sürecini kendileri kontrol edebiliyorlar. Buna karşılık alt kademe çalışanların ilerleme fırsatından yararlanmaları kendilerinden çok amirlerine, üye oldukları sendikaya ve işletmeye bağlıdır (<http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=58> erişim tarihi 01.04.2012).

Yukarıda belirtilen araştırmaların neticesinde de görüldüğü üzere, çalışan memnuniyetinin yüksek olması tüm işletmelerin öncelikli amaçlarından biri olmalıdır. 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulandığı firmalarda genel kabul görmüş, çalışanların ücretlendirilmelerinde, terfilerinde, kendilerini geliştirmelerinde yol gösterici olmuştur. Hal böyle iken, çalışanların güven duydukları bir sistemin kurulması ve bu sistem sonuçlarına göre yönetsel kararlar alınması çalışanlarca desteklenmekte ve çalışan memnuniyetinin yükselmesine neden olmaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi ile işe uygunluklarının değerlendirilmesi ve performanslarının motivasyon faktörlerinden biri olan ücretlere dengeli olarak yansıtılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda ilk defa 2010 yılının Haziran ayında 59 çalışan üzerinde uygulama yapılmıştır ve bu dönemde elde edilen tüm veriler bu çalışmada tartışılmıştır. Firma 2011 Ocak, 2011 Haziran ve 2012 Ocak aylarında da 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini uygulamıştır. Yapılan performans değerlendirmesi sonucunda yılsonlarında yapılan çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarının oranının %60 oranında olması hedeflenmiştir. İşletmenin üst düzey yönetim kadrosunu teşkil eden 5 proje yöneticisi, performans değerlendirmesi ve çalışan memnuniyeti çalışmalarında kapsam dışında tutulmuştur.

Bu konu ile ilgili Ankara'da savunma sanayisinde faaliyet gösteren bir firmada "360 Derece Performans Değerlendirmesi" uygulanmış ve değerlendirme sonuçlarına göre dönemsel zamlar ve iyileştirmeler yapılmıştır. Savunma sanayisinin kalbi olan Ankara'da savunma sanayisine yönelik faaliyetler gösteren şirketlerin en büyük sorunu kalifiye çalışan istihdam edememek, sektörün kalifiye çalışanlarını sektörün devlerine kaptırmaktır. Uygulamanın yapıldığı şirketin çalışan profili, yetkinliklerinin de değerlendirileceği ve sektörle kıyaslanacağı bu çalışmada, şirkete sadakatin ve kendini geliştirmenin ne düzeyde çalışana ücret olarak döndüğü araştırılacaktır. Şirketin İnsan Kaynakları politikalarının da detaylı olarak anlatıldığı bu bölümde, çalışan motivasyonunu sağlamak için ücretin tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda kariyer planlarında çalışanlara destek olunduğuna da değinilmiştir. Yabancı dil eğitimleri için yurt dışına çıkmak isteyen çalışanlara şirket tarafından maddi destek sağlandığı, yüksek lisans yapan çalışanlarına bu konuda esnek davrandığı da belirtilmiştir. Aynı zamanda teknik eğitim alan öğrencilerin işletmede staj yaptıkları dönem içinde kendilerinin işletmenin üretim, tasarım ve kalite bölümlerinde tüm prosesleri incelemeleri sağlanmış, stajlarını verimli

yapmaları için her türlü özveri sunulmuştur. Türkiye Odalar ve Borsalar (TOBB) Birliği Üniversitesi ile işletme arasında bir protokol imzalanmış ve her dönem 3 ay süre ile makine mühendisliği ve endüstri mühendisliği öğrencilerinden stajyer kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra yaz dönemlerinde üniversite eğitimlerine devam eden mühendis adayları ile kış döneminde teknik lise öğrencileri işletmede stajlarına devam etmektedirler. Çalışanların iş yüklerini de bir ölçü azaltan bu stajyerlerin her birinin tasarım, üretim ve kalite bölümlerinde birer sorumluları olmuştur. Böylelikle çalışanlar ast sorumluluğu almayı da öğrenmişlerdir.

Sosyal faaliyetler bakımından insan kaynakları bölümü tüm çalışanlarının doğum günlerini kutlamayı bir şirket kültürü haline getirmiştir. Böyle zamanlarda tüm çalışanların bir araya gelmeleri ve iş dışında da iletişim kurabilmeleri sağlanmıştır. Proje teslimlerinden sonra ya da özel durumlarda şirkette organizasyonlar düzenlenmiş ve tüm çalışanların şirket üst düzey yöneticileri ile samimi ve sıcak ilişkileri perçinlenmiştir. Düzenlenen şirket yemekleri, bowling etkinlikleri çalışanlara, ciddi ama aynı zamanda eğlenceli bir ortamda çalıştıklarının mesajını vermiştir. Tüm bu performans, ücret yönetimi, kariyer ve eğitim planlamaları, sosyal aktiviteler, kişisel gelişim eğitimleri çalışanları ciddi anlamda motive etmiştir.

3.6. SAVUNMA SANAYİSİNE GENEL BAKIŞ

Ankara'da fişek sanayi, mühimmat fabrikası, gıda sanayi, çimento fabrikası, havagazı üretimi, kereste imalathaneleri, dokuma fabrikası, hızla sayıları artan matbaalar devreye girmiş ve 1923 - 1950 yılları arasındaki sanayinin gelişimi, bu dönemde Ankara'da karayolu gelişimi yeterli düzeyde olmadığından, demiryolları çevresinde görülmüştür. Savunma Sanayii ile ilgili en önemli yatırımlar Ankara'da gerçekleştirilmiştir. Savunma Sanayinin oluşturduğu altyapı ve talep sonucu Makine ve Metal Sanayii, Ankara ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Bugün sanayi kuruluşlarının yüzde

40'ının üretim yaptığı alan Makine ve Metal Sanayiidir. Savunma Sanayi, hem yetişmiş insan gücü hem de bu sektör içinde yer alan kuruluşların yarattığı potansiyel yoluyla Ankara'da çok büyük sanayi kuruluşlarının doğmasını sağlamıştır.

Türkiye'nin en büyük savunma sanayi projesinin yapımcısı olan Türk Havacılık ve Uzay Sanayii Anonim Şirketi (TUSAŞ) 1984'de Türk-Amerikan işbirliği ile kurulmuştur. Bunun dışında, yine bu alanda, askeri alanda faaliyet gösteren ve savunma sanayiinde önemli ar – ge çalışmalarını sürdüren firmalar olarak, FNSS Savunma Sistemleri A.Ş., Aremsan Elektrik Makina Sanayii ve Ticaret LTD. ŞTİ., Barış Elektrik Endüstri A.Ş., Roketsan A.Ş., Markoni Kominikasyon A.Ş., MİKES Elektronik Sistemleri A.Ş., ASELSAN Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.,Havelsan Hava Elektronik San. Ve Tic. A.Ş., Müsan Makina Üretim San. Ve Tic. A.Ş., Gate Elektronik San. Ve Tic. A.Ş., Aydın Yazılım ve Elektronik San.A.Ş.'den bahsedilebilir (<http://www.aso.org.tr/kurumsal/index.php?sayfano=40>).

Ortadoğu Sanayi ve Ticaret İş Merkezi(OSTİM) bünyesinde faaliyet gösteren Ostim Savunma Sanayi Kümelenmesinin(OSSA) yaptığı bir araştırmaya göre Ankara'da savunma sanayisinde faaliyet gösteren ve bu kümeye dahil olan 85 firmanın çalışan profili şu şekildedir (<http://www.ostimsavunma.org/PageList.aspx?catID=8&lng=tr>);

Çalışan Sayısı: 1322

Üniversite Mezunu: 372

Mühendis Sayısı: 167

Yabancı Dil Bilen Sayısı: 123

Verilerden de anlaşıldığı üzere bu sektörde kalifiye eleman bulmak ve bu kalifiye elemanları şirkette tutmak İnsan Kaynaklarının en ciddi sorunlarından biridir.

3.7. ŞİRKETİN YAPISINA, İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINA VE ÇALIŞAN PORTFÖYÜNE GENEL BAKIŞ

Savunma sanayisinin devlerinin barındığı Ankara'da uygulamayı gerçekleştirmek için bu işletmenin seçilmesinin nedeni, savunma sanayisinin bu büyük firmaları ile birlikte iş yapıyor olmasıdır. Aselsan, Roketsan, TAI, FNSS, Tubitak SAGE gibi savunma sektörünün önde gelen bu firmaları, büyük işletmelerin yaşadıkları en büyük sorun olan hantallık, sadece tek bir alanda uzmanlık, her zaman aynı işi yapmak gibi problemleri, küçük işletmelerde olmadıkları için, işleri ile ilgili her konuda derinlemesine bilgiye sahip olmaları, organizasyonel yapıların esnek olması, çalışanlar ile yönetim kadrosunun iletişiminin daha sıcak olması ve bu özellikleri uygulamanın yapıldığı işletmenin de taşıması, uygulama için bu işletmeyi uygun hale getirmiştir.

1990 yılından itibaren savunma sanayi, tasarım, Ar-Ge alanlarında faaliyet göstermeye başlayan şirket, 2010 yılından itibaren ciddi bir büyümeye girmiş ve çalışan kadrosunu 50 kişinin üstüne çıkararak sektörün kalifiye çalışanlarının tercihi olmayı hedeflemiştir. Bu amaçla öncelikle mevcut İnsan Kaynağına yönelmiş, eğitim ve şirket içi oryantasyonlarla çalışanlarını her alanda desteklemiştir.

1990 yılında Ankara'da proje ofisi olarak faaliyete geçen firma, alçı sektöründe muhtelif danışmanlık işleri yaparak çalışma hayatına başlamıştır. Çok kısa bir zamanda da sektördeki ihtiyaç nedeni ile proje ve üretim faaliyetlerine yönelen şirket, tecrübeleri doğrultusunda Savunma Sanayi, İnşaat, Kimya, Beyaz Eşya, Otomotiv ve Gıda sektörlerine; Danışmanlık, Ar-Ge, Tasarım, Üretim, Otomasyon, Yazılım ve Servis hizmetlerine yönelik mühendislik çözümleri sağlamaktadır.

Şirket, uzman kadrosu ile bütün sektörlere, otomasyona yönelik robotlu ve robotsuz tam otomatik çözümler sunmakta, bunun yanı sıra anahtar teslimi projelere danışmanlık, proje ve servis hizmetlerini vermektedir.

Şirketin misyonu zaman içerisinde güçlendirilmiş makine parkıyla, kalite sistemlerini izleyerek ve uygulayarak, daha kaliteli üretim anlayışıyla, modern yöntemleri ve teknolojiye de arkasına alarak sektördeki başarısını sürekli hale getirmektedir. Sektörün çözüm ortağı olarak; hassas parça üretiminden, anahtar teslimi tesislerin kurulmasına kadar tüm faaliyetleri yerine getiren, teknoloji üreten, dünya ölçeğinde tanınan ve güvenilen Türkiye'nin lider bir mühendislik şirketi olmaktadır.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması, tüm çalışana sürekli toplam kalite bilincinin yerleştirilmesi ve bunun uygulanması, "Sürekli gelişmeye" ve "insana yatırım yapmaya" yönelik bakış açısına sahip olan şirketimizde, İnsan Kaynakları uygulamalarını bu doğrultuda yürütmek ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak insan kaynağını şirkete kazandırarak tüm çalışanlarına güvene dayalı bir işbirliği kurulmasını sağlanması, hata kaynaklarını ortadan kaldırmak için tüm kademelerde hata analizlerinin bilinçli olarak yapılması, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, performansın geliştirilmesi ile sermayelerini yükseltmeleri öncelikli hedefleridir.

Şirketin insan kaynakları süreçleri ise şu şekilde yürütülmektedir;

Yeni istihdam edilecek kadrolar için görev tanımlarında yer alan niteliklere uygun özgeçmişler, özgeçmiş havuzunda taranır ve ilk görüşmeler için fabrikaya davet edilir. İnsan kaynakları sorumlusu tarafından yapılan ilk görüşmelerde davranışsal yetkinlikleri yeterli düzeyde olan adaylar ile ikinci görüşmede ilgili birim yöneticisi görüştürülür ve teknik yeterlilikleri ve

davranışsal yeterlilikleri pozisyon için uygun olan adaylara iş teklifi yapılır ve işe giriş için gerekli evraklar ve iş sözleşmesi kendisine tebliğ edilir.

Çalışanlar bir yıllarını doldurduklarında yıllık izin kullanmaya hak kazanırlar. Yıllık izin talepleri en az 20 gün öncesinden, ilgili yöneticileri ile görüşüp, iş programları düzenlendikten sonra, ilgili yöneticinin onayı ile birlikte insan kaynakları bölümüne ulaştırılır. Yıllık izninden dönen çalışan, iş başı yaptığına dair ve yıllık iznini kullandığına dair, insan kaynakları bölümüne gelir ve yıllık izin defterini imzalar.

İş kanunda yer alan hallere ek olarak, işe mazeretsiz devamsızlık yapmak, mesai saatlerine uyum göstermemek-geç gelmek; erken çıkmak, görev tanımı gereklerini yerine getirmemek, üretimi sekteye uğratmak, amirine itaat etmemek, iş arkadaşları ile münakaşaya girmek, şirket sırlarını afişe etmek, çalışma ortamının huzurunu bozacak tavırlar sergilemek, iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uymamak, ekipman ve malzemelere kasten zarar vermek disiplin cezası gerektiren hallerdir. Bu hallerin tekrar ve şiddetlerine göre işveren; sözlü uyarı, yazılı uyarı, savunma isteme, ihtar verme, ücret kesintisi cezası verme ve iş akdini fesih etme hakkına sahiptir.

Tüm izin, teknik servis, işe alım, disiplin, oryantasyon, eğitim, ücret, performans değerlendirme, şikâyet, öneri, sosyal faaliyetler, organizasyonlar, duyurular, şirket içi iletişim, çalışan işlemleri insan kaynakları bölümü tarafından yürütülür.

Çalışanın şikâyet ve önerilerini dinlemek için aylık ya da haftalık toplantılar düzenlenir ve bu toplantının çıktıları üst yönetime bildirilir.

Yılda 2 kere (Ocak-Haziran) performans değerlendirmesi yapılır. Hedefleri, iş için gerekli teknik ve davranışsal nitelikleri kapsayan bu

değerlendirme sonuçlarında, çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde; hedefler, beklentiler, uyarılar, eğitim ihtiyaçları netleştirilir.

Kadrolar ile ilgili deneyim, eğitim, teknik becerileri içeren listede, her kadronun her düzeyi için ücret parametreleri belirlenmiştir. Şirket ücret politikası bu liste üzerinden, performans değerlendirme sonuçları da göz önünde bulundurularak uygulanır.

Eğitim ihtiyaçları için talepler Ocak ayında toplanır, değerlendirilir ve eğitim planı ve eğitim bütçesi hazırlanıp yönetime sunulur. Tüm eğitim dokümanları, insan kaynakları bölümünde muhafaza edilir. Eğitimlere ait sertifikalar çalışanların özlük dosyalarında muhafaza edilir.

İş sağlığı ve iş güvenli koşullarının sağlanmasından yönetim sorumludur. Gerekli kişisel koruyucu ve malzemeleri insan kaynakları bölümü temin eder, zimmet karşılığı çalışanlara teslim eder ve bu kişisel koruyucuların kullanımlarını üretim-planlama sorumlusu ile birlikte denetler. İşveren, kişisel koruyucu ve malzemelerini, uyarılara(sözlü, yazılı, ihtar) rağmen kullanmamakta ısrarcı olan çalışanların iş akitlerini derhal fesih hakkına sahiptir. Üretim çalışanları hem kendi güvenliklerini hem de çalışma arkadaşlarının güvenliğini sağlamakla yükümlüdürler.

Şirket içi ve dışı kullanılması gereken tüm evrak ve dokümanlar, "Kalite Yönetim Sistemi" kapsamındadır ve tüm çalışanın istediği zaman rahatlıkla erişebileceği sunucu ortamında ve aynı zamanda sekreteryada bulunmaktadır.

Çalışan, kendi isteği ile ayrılmak isterse, işe başladığı süre göz önünde bulundurularak ihbar süresine uymak zorundadır. İhbar süresi içinde sorumlu olduğu işlerle ilgili tüm raporları ve bilgileri ilgili müdürüne aktarmak, üzerinde çalıştığı ve sonuçlandırması gereken işleri sonuçlandırmak

zorundadır. Çalışan firmadan ayrıldıktan sonra dahi, firma ile ilgili gizli bilgileri 3. şahıslara aktarmamakla yükümlüdür.

Tüm bunların yanı sıra şirket, çalışanlarının sosyal hayatlarını desteklemek için bazı uygulamalar yapmaktadır. Çalışanların doğum günlerinin kutlanması, evlilik hazırlığı içinde olan çalışanlarına yönetim kadrosu tarafından altın hediye edilmesi, tüm çalışanlar arasında para toplanarak katkıda bulunulması, maaş avansları verilmesi, şirket çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerini sağlayan etkenlerdir.

Şirket bünyesindeki 59 çalışanın;

Tablo 5: Şirket Çalışanları Mezuniyet Dağılımı

Makine Mühendisi	20
Üniversite Mezunu	5
Meslek Yüksek Okulu Mezunu	9
Meslek Lisesi Mezunu	10
Üretim Çalışan Lise Mezunu	3
İdari Çalışan Lise Mezunu	4
İlkokul Mezunu	8

Tablo 6: Şirket Çalışanları Bölümlerin Dağılımı

<u>İDARİ</u>	<u>TASARIM</u>	<u>ÜRETİM</u>
Makine Mühendisi 1	Makine Mühendisi 11	Makine Mühendisi 3
Üniversite Mezunu 3	Meslek Yüksek Okulu Mezunu 2	Üniversite Mezunu 2
Ticaret Lisesi Mezunu 2		Meslek Yüksek Okulu Mezunu 7
Meslek Lisesi Mezunu 1		Meslek Lisesi Mezunu 9
Lise Mezunu 1		Lise Mezunu 4
İlkokul Mezunu 1		İlkokul Mezunu 7

Tablo 7: Şirket Çalışanları Çalışma Süreleri Dağılımı

<u>İDARİ (9)</u>	<u>TASARIM(13)</u>	<u>ÜRETİM(32)</u>
0-1 Yıl Arası 5	0-1 Yıl Arası 9	0-1 Yıl Arası 19
2-4 Yıl arası 3	2 – 4 Yıl Arası 4	2 – 4 Yıl Arası 11
4 Yıl ve Üstü 1	4 Yıl ve Üstü -	4 Yıl ve Üstü 2

Tablo 8: Şirket Çalışanları Cinsiyet Dağılımı

<u>İDARİ (9)</u>	<u>TASARIM (13)</u>	<u>ÜRETİM (32)</u>
Erkek 3	Erkek 12	Erkek 32
Kadın 6	Kadın 1	Kadın 0

Tablo 9: Şirket Çalışanları Yaş Dağılımı

<u>İDARİ (9)</u>	<u>TASARIM (13)</u>	<u>ÜRETİM (32)</u>
18 – 25 yaş 1	18 – 25 yaş 3	18 – 25 yaş 13
25 – 30 yaş 2	25 – 30 yaş 9	25 – 30 yaş 14
30 – 40 yaş 6	30 – 40 yaş 1	30 – 40 yaş 5
TASARIM (13)		ÜRETİM (32)

Tablo 10: Şirket Çalışanları Yetkinlik Dağılımı

Yabancı Dil 4	5 Eksen Tezgah Bilgisi 4
Başka Bir Çizim Programı 2	CAM Programı 3
Yüksek Lisans Durumu 4	Lisans Durumu 2

3.8. 360 DERECE GERİ BİLDİRİM YAKLAŞIMININ UYGULAMASI

Şirket yılda 2 kere (Ocak – Haziran) aylarında performans değerlendirmesi yapmayı ilke edinmiş ve 360 derece geri bildirim yaklaşımına göre çalışanlarının performanslarını değerlendirmiş, geri bildirim görüşmelerinin ardından çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimleri belirlemiş, eğitim planı oluşturmuş ve uygulamıştır.

Son bir yıl içinde (Mayıs 2010 – Mayıs 2011) şirket çalışan sirkülasyonu gözden geçirilmiş, çalışanların motivasyonları çalışan memnuniyet anketi ile değerlendirilmiş ve sonuçlar yönetim ile paylaşılmış, gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Performans Değerlendirme sistemi genel olarak,

- Çalışanların işle ilgili yetkinlerinin yeterliliğinin ölçülmesi

- Doğru işte doğru çalışanın çalışıp çalışmadığının ölçülmesi
- İşin gerektirdiği eğitim, deneyim ve becerilere sahip olup olmadığının ölçülmesi
- Önceden belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi (yöntem firmada ilk defa kullanıldığı içi kıyaslama yapabileceğimiz geçmiş dönem hedefleri ve performans göstergeleri elimizde bulunmamaktadır)
- Firmanın ücret sisteminin, performans değerlendirme sisteminin adil sonuçlarına göre belirlenmesi amaçlarını taşımaktadır.

Hazırlanan ölçüm formunda ilk bölümde yer alan yetkinlikler bölümünde iş için gerekli olan yetkinlikler belirlenmiştir. Eğitim, deneyim, beceri gibi işin eksiksiz yapılmasını sağlayan yetkinlikler ölçülmüş, eksik olan yönlerin eğitim ve oryantasyon ile desteklenmesi hedeflenmiştir.

Formun ikinci bölümünde yer alan değişkenler bölümünde ise, çalışanın genel tutum ve davranışlarının ölçülmesi hedeflenmiştir. İş ortamına uygun hareket edip etmediği, kurum kültürüne uyum gösterip göstermediği, yeniliklere karşı olan tutumu, kendini geliştirme isteği, iş etiği ve motivasyonunun ölçülmesi hedeflenmektedir.

Ölçüm bitip değerlendirme sonuçları belirlendikten sonra, eğitim ve motivasyon yönünden arzu edilen seviyede olmayan çalışanları kurum içi ve kurum dışı eğitimler ile desteklenir. Motivasyon konusundaki eksiklikler şirket içi iletişim hatlarını kullanarak, rahatsızlık doğuran nedenlerin belirlenmesi ve ortak çözüm yollarının araştırılması ile çözümlenir.

3.8.1. Yetkinlik Belirleme Aşaması

Şirketin 3 ana bölümü için (tasarım-üretim-idari) ayrı form oluşturulmuştur. Performans formlarında yer alması gereken sorular ve yetkinlikler için matris yöntemi ile ikili karşılaştırma yapılmış ve her bölüm için gerekli olan en önemli yetkinlikler belirlenmiştir.

- Üretim Bölümü;

Tüm çalışanların iş tanımlarından yola çıkarak elde edilen bu yetkinlikler, matrise aşağıdan yukarıya ve soldan sağa sıralanmıştır. Üretim bölümü çalışanlarının, yani tezgâh operatörlerinin, montaj işçilerinin ve kaynakçıların iş tanımlarında yer alan yetkinlikleri göz önüne alınınca teknik yetkinliklerin, bu bölümde iş gereklerinde önemli bir yer tuttuğu gözlenmiştir. Üretimin bir bütün olarak görülmesi ve üretim hattında hangi işlemlerden geçeceği üretim işçileri tarafından ürün bütünlüğünü sağlayabilmek için çok önemlidir. Bunun içindir ki her türlü iş tezgâhı bilgileri (CNC, Kaynak, Tesviye v.s.) üretim alanında yer alan tüm çalışanlar için olmazsa olmaz yetkinliktir. Teknik resim okuma, tezgâhlarda işlenecek olan ya da kaynağı ve montajı yapılacak olan malzemenin ya da ürünün doğru noktalarına doğru işlemlerin yapılmasını sağlayan bir plan gibidir. Hangi malzemeye hangi üretim yöntemini, hangi kesici takımlarla işleneceğini bilmek malzemeye zarar vermeden en uygun aparatı seçmeyi kolaylaştırır. Tüm üretim hattı çalışanları ellerinden çıkan ürünün kalite kontrolünü yaparak diğer üretim hattına girmesini sağlar. Bu esnada ürün tamamlandıktan sonra yapılan nihai kalite kontrolün yanında her işlem sonrasında da bir kalite kontrol işleminden geçer. Üretim ile ilgili teknik bilgilerin yanı sıra iletişim, öngörü de bu hat çalışanlarının meydana gelebilecek sorunları ortadan kaldırmaları için gerekli teknik yetkinlikler arasında yer alır.

Tablo 11: Üretim Bölümü İçin Yapılan İkili Karşılaştırma

	ANALİTİK DÜŞÜNME	DÖKÜMANTASYON TAKİP	HAYAL GÜCÜ	İLETİŞİM	KALİTE KONTROL	KOORDİNASYON	LİDERLİK	MALZEME BİLGİSİ	MEKANİK OTOMASYON BİLGİSİ	ÖNGÖRÜ	TEKNİK RESİM	TEZGAH BİLGİSİ	ÜRETİM SÜREÇLERİ	TOPLAM
ANALİTİK DÜŞÜNME		2	2	2	1	1	2	1	1	1	0	0	0	13
DÖKÜMANTASYON TAKİP	0		1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
HAYAL GÜCÜ	0	1		1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
İLETİŞİM	0	1	1		0	1	2	0	0	1	0	0	0	6
KALİTE KONTROL	1	2	2	2		2	2	1	1	2	0	0	0	15
KOORDİNASYON	1	1	1	1	0		1	0	0	1	0	0	0	6
LİDERLİK	0	1	2	0	0	1		0	0	1	0	0	0	5
MALZEME BİLGİSİ	1	2	2	2	1	2	2		1	2	0	0	0	15
MEKANİK OTOMASYON BİLGİSİ	1	2	2	2	1	2	2	1		2	0	0	0	15
ÖNGÖRÜ	1	2	2	1	0	1	1	0	0		0	0	0	8
TEKNİK RESİM	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		1	0	21
TEZGAH BİLGİSİ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		1	22
ÜRETİM SÜREÇLERİ	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1		23

Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan sıralama şu şekildedir;

Tablo 12: Üretim Bölümü Teknik Yetkinlikler

Üretim süreçleri	23
Tezgâh bilgisi	22
Teknik resim	21
Malzeme bilgisi	15
Mekanik otomasyon bilgisi	15
Kalite kontrol	15
Analitik düşünme	13
Öngörü	8
Koordinasyon	6
İletişim	6

- Mühendislik Bölümü

Tasarım bölümünde çalışanlar için en önemli yetkinliğin hayal güçleri olduğu yapılan yüz yüze görüşmelerde ortaya çıkmıştır. Mühendislik ve tasarımın çoğu zaman beyaz kâğıda başladığı firmada, proje yöneticilerinin de yönlendirmesi ile mühendislik çalışanları gerekli tüm araştırmaları yaparak yeni makineler ve yeni aparatlar tasarlamaktadırlar. Teknik resimlerin üç boyutlu tasarlanması için çizim programının çok etkin kullanılması gerekmektedir, ayrıca gerekli matematiksel hesaplamalar ve analizler için de analitik düşünce becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Mekanik ve otomasyon bilgisi tasarlanacak makinelerin anlamlı olabilmesi için gerekli koşullardan biridir. Üretim yöntemleri hakkında bilgi sahibi olan bir tasarımcı, tasarladığı ürünün nasıl üretileceği, üretilirken hangi yöntemlerin kullanılacağını da öngörmek, bilmek ve üretim bölümüne bu konuda önderlik etmek durumundadır. Literatür araştırması yapılması da bu bölüm için en gerekli yetkinliklerden biridir. Türkçe kaynakların çok sınırlı olmasından

dolayı, İngilizce bilmek bu bölüm için vazgeçilmez yetkinliklerden birisidir, ancak bu yetkinlik işe alım esnasında değerlendirildiği için yeterli seviyede İngilizce bilgisine sahip olmayan mühendis adaylarının mülakat sonuçları olumlu olmamaktadır. Ücret parametrelerinde basamaklar arasında sıçramaya neden olan koşullardan biri de ikinci bir yabancı dil bilgisine sahip olunmasıdır. Bundan dolayı İngilizce bilgisi performans değerlendirme yetkinlikleri arasında yer almamaktadır. 2 boyutlu çizim yapabilen bir adayın, oryantasyon süresinden sonra katı model çizimlerini yapabilecek düzeye gelebilmesi, teknik resmin değerlendirilmesini olası kılmıştır.

Tablo 13: Mühendislik Bölümü İçin Yapılan İkili Karşılaştırma

	ANALİTİK DÜŞÜNME	DÖKÜMANTASYON TAKİP	HAYAL GÜCÜ	İLETİŞİM	KALİTE KONTROL	KOORDİNASYON	LİDERLİK	MALZEME BİLGİSİ	MEKANİK OTOMASYON BİLGİSİ	ÖNGÖRÜ	TEKNİK RESİM	TEZGAH BİLGİSİ	ÜRETİM SÜREÇLERİ	TOPLAM
ANALİTİK DÜŞÜNME		2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	0	2	15
DÖKÜMANTASYON TAKİP	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HAYAL GÜCÜ	1	2		1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	17
İLETİŞİM	1	2	1		1	1	1	1	1	1	1	2	1	14
KALİTE KONTROL	0	2	0	1		1	1	1	1	0	0	1	0	8
KOORDİNASYON	1	2	1	1	1		1	0	1	1	1	0	1	11
LİDERLİK	1	2	1	1	1	1		2	1	1	1	2	2	16
MALZEME BİLGİSİ	0	2	0	1	1	2	0		0	0	0	1	0	7
MEKANİK OTOMASYON BİLGİSİ	1	2	1	1	1	1	1	2		1	1	2	1	15
ÖNGÖRÜ	1	2	1	1	2	1	1	2	1		1	2	2	17
TEKNİK RESİM	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1		2	2	17
TEZGAH BİLGİSİ	2	2	0	0	1	2	0	1	0	0	0		0	8
ÜRETİM SÜREÇLERİ	0	2	0	1	2	1	0	2	1	0	0	2		11

Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan sıralama şu şekildedir;

Tablo 14: Mühendislik Bölümü Teknik Yetkinlikler

Hayal gücü	17
Öngörü	17
Teknik resim	17
Liderlik	16
Analitik düşünme	15
Mekanik otomasyon bilgisi	15
İletişim	14
Koordinasyon	11
Üretim süreçleri	11
Tezgah bilgisi	8

- İdari Bölüm

İnsan kaynakları, muhasebe, sekretarya, satın alma, şoför, temizlik görevlisi kadroları için tanımlanan bu bölüm için en öncelikli yetkinlik vizyon sahibi olmak ve sorumluluk sahibi olmak yetkinlikleri olmuştur. Tüm idari işleri yürüten bu kadronun şirket vizyonunu benimsemeleri ve kendilerine harmanlayarak, tüm çalışanlara bunu yansıtmaları, diğer tüm çalışanları etkileyeceği gibi, ziyaretçilerde, taşeron firma çalışanlarında da önemli etkiler bırakmaktadır. Şirket içi ve dışı iletişimi sağlayan, finansal işlemleri takip eden ve çalışana dair tüm süreçleri takip eden bu bölümlerin sorumluluk sahibi olmaları ve iletişimi, ikna gücü, karar verme, sorun çözme gibi teknik yetkinliklere sahip olmaları ve bunları devamlı surette iyileştirmeleri hem kariyerler, hem kurum kültürü açısından önemli bir katma değere sahiptir.

Tablo 15: İdari Bölüm İçin Yapılan İkili Karşılaştırma

	ANALİZ ETME	FINANS BİLGİSİ	İLETİŞİM	İKNA YETENEĞİ	LİDERLİK	KARAR VERME	KOORDİNASYON	MÜHENDİSLİK BİLGİSİ	ÖNGÖRÜ	SORUN ÇÖZME	SORUMLULUK SAHİBİ	ÜRETİM SÜREÇLERİ	VİZYON SAHİBİ	TOPLAM
ANALİZ ETME		1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	2	0	10
FINANS BİLGİSİ	1		1	0	0	2	2	1	0	0	0	2	0	9
İLETİŞİM	1	2		1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	15
İKNA YETENEĞİ	1	2	1		1	1	1	2	1	1	1	2	1	15
LİDERLİK	1	2	1	1		1	1	2	1	1	1	2	1	15
KARAR VERME	1	2	1	1	1		1	2	1	1	1	2	0	14
KOORDİNASYON	1	0	1	1	1	1		2	1	1	1	2	1	13
MÜHENDİSLİK BİLGİSİ	2	1	0	0	0	0	0		0	0	0	2	0	5
ÖNGÖRÜ	1	2	1	1	1	1	1	2		1	1	2	1	15
SORUN ÇÖZME	1	2	1	1	1	1	1	2	1		1	2	1	15
SORUMLULUK SAHİBİ	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1		2	1	16
ÜRETİM SÜREÇLERİ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
VİZYON SAHİBİ	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2		17

Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan sıralama şu şekildedir;

Tablo 16: İdari Bölüm Teknik Yetkinlikler

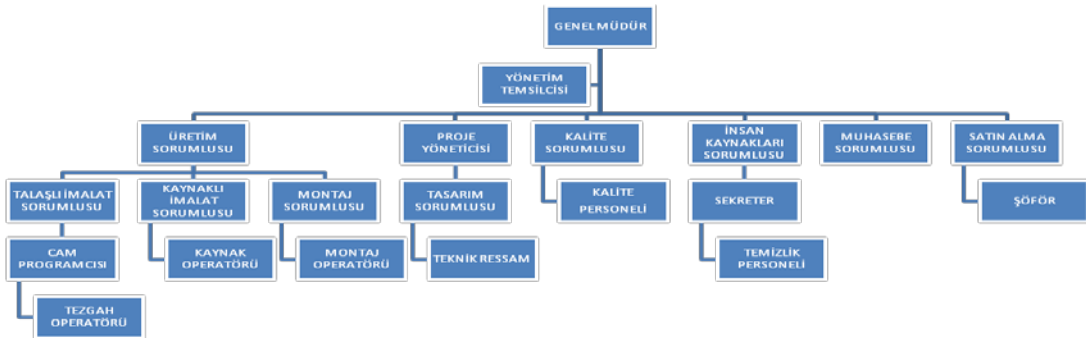
Vizyon sahibi	17
Sorumluluk sahibi	16
İletişim	15
İkna yeteneği	15
Liderlik	15
İletişim	15
Sorun çözme	15
Karar verme	14
Koordinasyon	13

Sıralama ölçülerini 100'lük sisteme çevirerek değerlendirmede kullanılacak ağırlıkları bulunmuştur.

Bu yetkinlikler "Teknik Yetkinlikler"i oluşturmaktadırlar. Teknik yetkinlikler her bölüm için farklı olup "Davranışsal Yetkinlikler" tüm formlarda aynıdır. Davranışsal Yetkinlikler 10 sorudan oluşmakta ve her birinin ağırlığı aynı değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda Teknik Yetkinlik bölümünün puanının %60'ı ile Davranışsal yetkinlik bölümünün puanının %40'ı toplanarak adayın performans notunu vermektedir.

3.8.2.Değerlendiricilerin Seçimi

Tablo 17: Şirket Organizasyon Şeması



Şirket organizasyon şemasında yer alan basamaklara göre değerlendiriciler belirlenir. Her adayı bir üst amiri, bir çalışma arkadaşı, kendisi ve eğer var ise astı değerlendirir.

Değerlendiricilerin puanlarının ağırlıkların belirlenmesi ile ilgili öncen yapılan araştırmalar şu şekilde özetlenebilir;

Uygulama konulu tüm tezlerde kullanılan yöntem yüz yüze mülakat yöntemi olarak karşımıza çıkmıştır. Bu tez çalışmasında kullanılan değerlendirici ağırlıkları, farklı uygulamalara farklı şekillerde hesaplanmıştır. Ancak herhangi bir araştırmada bu değerlerin hesaplanma yöntemi ile ilgili bir bilgiye ulaşılammıştır. Farklı kaynaklardan değerlendirme aralıkları ile ilgili edilen bilgiler şu şekildedir;

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim - Organizasyon Bilim Dalı'nda 2005 yılında Emtullah Dinç tarafından yazılan "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde (2005 Bursa, Danışman Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu) değerlendirici ağırlıkları şu şekilde kullanılmıştır;

- %40 yönetici
- %30 ast
- %30 çalışma arkadaşı
- %0 öz değerlendirme

Prof.Dr. Asuman Akdoğan (Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü) ve Yük. Müh. Özgür Demirtaş (Erciyes Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü) tarafından İktisadi ve İdari Bilimler Dergisinde (Cilt: 23 Ocak 2009 Sayı: 1) yayınlanan “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” konulu makale çalışmasında ise;

- %50 amir
- %25 ast
- %15 emsal
- %10 öz değerlendirme

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda 2006 yılında Mehmet Erdinç tarafından yazılan “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlanması Ve Bir Uygulama” yüksek lisans tezinde (İstanbul 2006 Danışman Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş);

- Yönetici %50
- Diğer yönetici %25
- Çalışma arkadaşı %25(iç müşteri)
- Diğer yönetici yoksa yönetici %75

Çalışma arkadaşı %25 şeklinde değerlendirici ağırlıkları kullanılmıştır.

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 2009 yılında Adem Baltacı tarafında yazılan "Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi Ve Bir Örnek Olay" adlı Doktora Tezinde (Danışman Prof. Dr. Gültekin Yıldız)

- 2.Kademe yönetici %15
- 1.Kademe yönetici %30
- Diğer bölüm yöneticisi %19
- Çalışanın kendisi %10
- Çalışma arkadaşı %15
- Çalışanın astı %10

Bu çalışmada ise değerlendiricinin nihai puanını belirlerken istisna yok ise;

- Üstünün puanı; %65
- Çalışma arkadaşının puanı;%20
- Astının puanı;% 10
- Kendi değerlendirmesinin puanı; %5

Ancak istisnai durumlarda, değerlendiricilerin nihai notları belirlenirken;

- Bir astı olmayan, üstü, çalışma arkadaşı ve kendisinin notları bulunan adayın not dağılımı üstü için %65, çalışma arkadaşı için % 30 ve kendi değerlendirmesi için %5 olmak üzere derecelendirilir.
- Çalışma arkadaşı ve astı olmayan bir çalışan için değerlendirme sonucu, üstünün %95 ve adayın kendisinin %5 oranında değerlendirmeye katılarak nihai sonuç elde edilir.

Organizasyon şemasına göre;

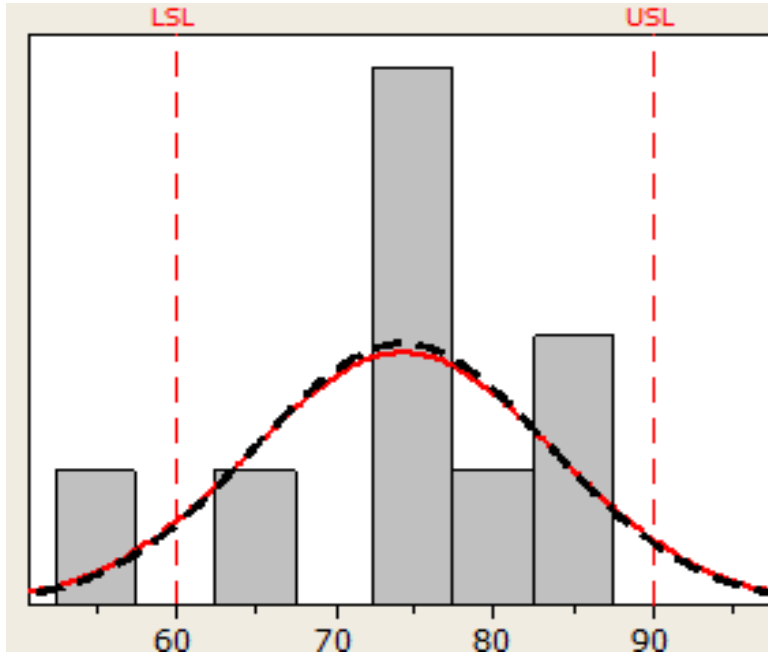
- CNC tezgâh operatörleri ve cam programcıları Talaşlı İmalat Sorumlusu tarafından
- Kaynak operatörleri Kaynaklı İmalat Sorumlusu tarafından
- Montaj operatörleri Montaj Sorumlusu tarafından
- Talaşlı İmalat, Kaynak ve Montaj Sorumluları Üretim Sorumlusu tarafından
- Tasarım sorumlusu ve teknik ressamlar Proje Yöneticileri tarafından
- Kalite çalışanı, Kalite Sorumlusu tarafından
- Sekreter ve temizlik görevlileri İnsan Kaynakları Sorumlusu tarafından
- Şoförler, Satın alma Sorumlusu tarafından
- Üretim Sorumlusu, Kalite Sorumlusu, Proje Yöneticileri, İnsan Kaynakları Sorumlusu, Satın Alma Sorumlusu ve Muhasebe Sorumlusu ise Genel Müdür tarafından değerlendirilmiştir.

3.8.3. Değerlendirme Sonuçlarının Yorumlanması

Değerlendirme sonucunda nihai puanların elde edilmesi ile şirketin ortalaması bulunur ve standart sapmalar da göz önüne alınarak çan eğrisi belirlenir.

2010 Haziran döneminde yapılan değerlendirme sonucunda şirket ortalaması 71 olarak belirlenmiş ve 61 – 81 aralığında puan alanlar, orta düzeyde değerlendirilmiştir. 60 puanın altında puan alan çalışanlar ortalamasının altında kalanlar, 82 puanın üstünde puan alan çalışanlar ortalamasının üstünde kalanlar olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 18: Performans Değerlendirme Sonucu Genel Dağılım

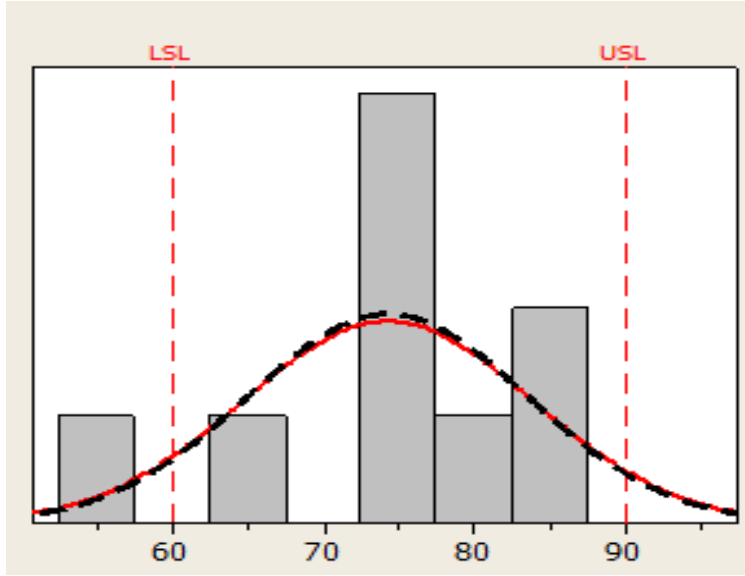


“Minitap” programı kullanılarak dağılımlar belirlenmiş ve tablolar elde edilmiştir.

Şekil 18 tüm şirketin genel dağılımını gösteriyor. Ortalama değer program tarafından 71 olarak hesaplanmış, standart sapma ± 10 olarak belirtilmiştir. Bu durumda performans puanı 61-81 aralığında olan çalışanlar ortalama performans gösterdikleri için bu çalışanlara yönetim tarafından anons edilen zam miktarı kadar zam yapılmıştır. Performans puanı 61 puanın altında kalan çalışanlara düşük performans zammı, 81 üstünde performans puanı alanlara yüksek performans zammı ve iyileştirmesi yapılmıştır.

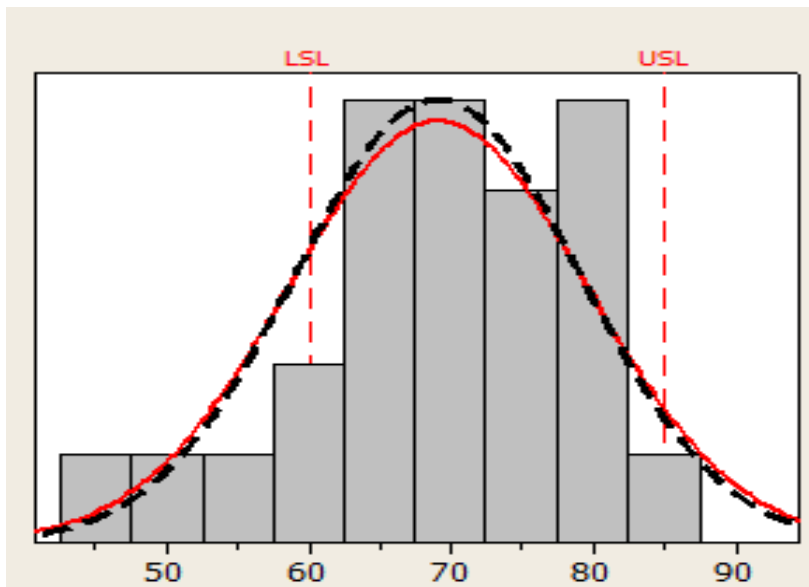
Aynı çalışma, bölümler bazında da yapılmıştır. Bölüm ortalamaları ve alt ve üst değerleri belirlenmiştir.

Tablo 19: Performans Değerlendirme Sonucu Mühendislik Dağılımı



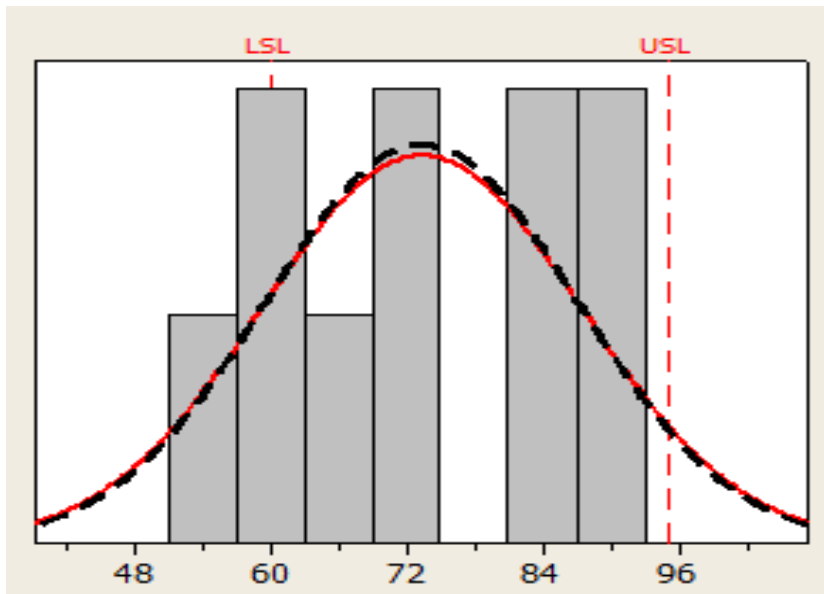
Mühendislik bölümünün ortalaması 74 standart sapması $\pm 9,5$ aralığında kalmıştır. Bu durumda 64,5 – 83,5 aralığında performans puanına sahip çalışanlar ortalama düzeyde değerlendirilmişlerdir. 83,5 ve yukarı yüksek performanslı, 64,5 ve aşağısı düşük performanslı olarak değerlendirilmişlerdir.

Tablo 20: Performans Değerlendirme Sonucu Üretim Dağılımı



Program tarafından üretim bölümünün ortalaması 66, standart sapması ± 12 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda 54 – 78 puan alan çalışanlar normal performanslı, 54 altında performans notu alanlar düşük performanslı, 78 üstü performans notu alanlar yüksek performanslı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 21: Performans Değerlendirme Sonucu İdari Dağılım



İdari kadro için bölüm ortalaması 74, standart sapması ± 12 olarak belirlenmiş olup, 62 – 86 aralığında performans puanına sahip çalışanlar normal performanslı, 62 altı performans puanına sahip çalışanlar düşük performanslı, 86 üstü performans puanı alanlar yüksek performanslı olarak değerlendirilmiştir.

Elde edilen liste üzerinde ücret parametreleri eklenerek maaş zamları formülleşmiştir. Şirketin maaşlarının bölümlere göre yüzdesel dağılımı şu şekildedir;

Tablo 22: Ücret Dağılım Tablosu

BÖLÜM	YÜZDESEL ORAN
İDARİ	%8,70
TASARIM	%20,98
ÜRETİM	%34,54
SORUMLULAR	%35,77

Detaylı dağılım ise şu şekildedir;

Tablo 23: Ücret Parametreleri Açıklamalı Tablosu

POZİSYON	SINIF	ÜCRET	AÇIKLAMA
YÖNETİCİ-SORUMLU MD.	A1	6.500 - 5.500	Yönetici olarak 10 yıl deneyimli, yabancı dili her türlü ortamda kullanabilen ve çeşitli alanlarda derinlemesine bilgi sahibi olan
	A2	5.500 - 4.500	Yönetici olarak 8 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen, lisans mezunu
	A3	4.500 - 3.500	Yönetici olarak 6 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen, lisans mezunu
MÜHENDİS	B1	3.000 - 3.500	Talaşlı üretim ve makine tasarımı konusunda 10 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen, yöneticilik deneyimi olan
	B2	3.500 - 3.000	Talaşlı üretim ve makine tasarımı konusunda 6 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen
	B3	2.000 - 2.500	Talaşlı üretim - sac metal işleme veya makine tasarımı konusunda 4 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen
	B4	1.750 - 2.000	Talaşlı üretim - sac metal işleme veya makine tasarımı konusunda 2 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen, 3 boyutlu çizim programlarına hakim
	B5	1.500 - 1.750	Talaşlı üretim - sac metal işleme veya makine tasarımı konusunda 1 yıl deneyimli, 1 yabancı dil bilen, 2 boyutlu çizim programlarına hakim

	B6	1.250 - 1.500	1 yabancı dil bilen, 2 boyutlu çizim programlarını kullanabilen
UZMAN İDARİ ÇALIŞAN	C1	2.000 - 2.200	Konusunda 10 yıl deneyimli, idareci olarak 3 yıl yöneticilik yapmış, 1 yabancı dil bilen
	C2	2.000 - 1.750	Konusunda 6 yıl deneyimli, lisans mezunu
	C3	1.750 - 1.400	Konusunda 4 yıl deneyimli, meslek yüksek okulu
	C4	1.400 - 1.200	Konusunda 2 yıl deneyimli, meslek yüksek okul mezunu
	C5	1.200 - 1.000	Alanında özel eğitim almış, meslek yüksek okulu mezunu
UZMAN TEKNİK ÇALIŞAN	D1	2.000 - 2.200	Talaşlı imalat veya makine tasarımı konusunda 10 yıl deneyimli, meslek yüksek okulu mezunu
	D2	2.000 - 1.750	Talaşlı imalat veya makine tasarımı konusunda 8 yıl deneyimli, CAD-CAM ya da 3 boyutlu tasarım programlarına hâkim
	D3	1.750 - 1.400	Talaşlı imalat veya makine tasarımı konusunda 6 yıl deneyimli
	D4	1.400 - 1.200	Talaşlı imalat veya makine tasarımı konusunda 4 yıl deneyimli, meslek yüksek okulu mezunu, 2 boyutlu çizim programlarına hâkim, iş emirlerini veya teknik resimleri hazırlayabilen
	D5	1.200 - 1.000	Meslek yüksek okulu mezunu, 2 boyutlu çizim programını kullanabilen
İDARİ ÇALIŞAN	E1	1.200 – 1000	Konusunda 10 yıl deneyimli, lisans mezunu, mesleki yeterlilik belgelerine sahip
	E2	1.000 – 850	Konusunda 8 yıl deneyimli, mesleki yeterlilik belgelerine sahip
	E3	850 – 650	Konusunda 4 yıl deneyimli, mesleki yeterlilik belgelerine sahip

OPERATÖR - KAYNAK - UZMAN ÜRETİM ÇALIŞANI	F1	1.650 - 1.750	Endüstri Meslek Lisesi mezunu, konusunda 10 yıl deneyimli, teknik resim konusuna hâkim
	F2	1.500 - 1.650	Endüstri Meslek Lisesi mezunu, konusunda 8 yıl deneyimli, teknik resim konusuna hâkim
	F3	1.250 - 1.500	Endüstri Meslek Lisesi mezunu, konusunda 6 yıl deneyimli, teknik yeterliliğe sahip
	F4	1.000 - 1.250	Endüstri Meslek Lisesi mezunu, konusunda 2 yıl deneyimli
	F5	1.000 – 800	Endüstri Meslek Lisesi mezunu, talaşlı imalatta staj yapmış
ÜRETİM ÇALIŞANI	G1	1.100 - 1.000	Talaşlı imalat konusunda 15 yıl deneyimli
	G2	1.000 – 800	Talaşlı imalat konusunda 10 yıl deneyimli
	G3	800 – 600	Çırac olarak talaşlı imalatta 2 yıl çalışmış.
ÖĞRENCİ - ÇIRAK	H1	600 – 400	

Geri bildirim görüşmelerinde eğitim ihtiyaçları belirlenmiş, gelişmeye açık yönleri hakkında detaylı görüşmeler yapılmış, çalışanların motivasyonlarını etkileyen unsurlar hakkında görüşülmüştür. Ayrıca yukarıda yer alan yetkinlik basamaklarına çalışanlar yerleştirilmiş ve yeteneklerine göre maaş parametreleri belirlenmiş, ücret zamları yapılırken performans değerlendirme sonuçları ile birlikte aynı zamanda bu parametrelerde kendilerine denk düşen ücretler oranında da maaş iyileştirmeleri yapılmıştır. Bu parametreler göz önüne alındığında ilk performans değerlendirmesinde, en yüksek zammı, performans değerlendirmesinde en yüksek puanı alan çalışan değil, yetkinlikleri göz önüne alındığında maaşı düşük olan çalışan

almıştır. Bu durumunun tersinin de söz konusu olduğu durumlar da oluşmuştur. Yani performans notu yüksek olup da, maaş parametresinde aldığı maaşın, şirket maaş parametresinin üst sınırında olan çalışanlara, performansları karşılığında, özveri ile çalıştıkları projelerin getirilerinden prim kapsamında pay verilmiştir. Böylelikle hem performanslarının yüksekliği ödüllendirilmiş, hem de iç dengelerin bozulmaması sağlanmıştır.

Tablo 24: Çalışan Performans-Ücret Düzenleme Tablosu 2010 Haziran Örneği

SIR A	GÖREVİ	ÇALIŞMA SÜRESİ	ESKİ MAAŞ	PERFORMANS NOTU	MAAŞ ZAMMI	ZAM ORANI
1	Tasarım Mühendisi	2 Yıl	1.580 TL	75,25	1.692,25 TL	%7
2	Kaynak	2 Yıl	975 TL	72,17	1.046,35 TL	%7
3	T.Ressam	4 Yıl	1.025 TL	73,79	1.104,72 TL	%8
4	Tasarımcı	2 Yıl	1.250 TL	84,74	1.376,71 TL	%10
5	Cam Prg.	2 Yıl	1.245 TL	82,51	1.369,26 TL	%10
6	Tasarım Mühendisi	3 Yıl	2.190 TL	79,08	2.280,92 TL	%4
7	Kaynak	1 Yıl	950 TL	64,94	973,97 TL	%3
8	Tesviye	1 Yıl	950 TL	64,43	973,80 TL	%3
9	Operatör	4 Yıl	1.490 TL	77,24	1.619,76 TL	%9
10	Tesviye	1 Yıl	1.350 TL	79,78	1.411,61 TL	%5
11	Tasarım Mühendisi	1 Yıl	1.580 TL	63,54	1.648,36 TL	%4
12	Montaj	6 Yıl	1.410 TL	68,57	1.491,11 TL	%6
13	Temizlik	2 Yıl	785 TL	72,77	842,69 TL	%7
14	Montaj	4 Yıl	1.245 TL	62,51	1.310,86 TL	%5
15	Operatör	1 Yıl	1.200 TL	69,71	1.232,28 TL	%3
16	Operatör	1 Yıl	1.055 TL	61,61	1.099,93 TL	%4
17	Operatör	1 Yıl	1.200 TL	70,94	1.229,79 TL	%2
18	Üretim Planlama	3 Yıl	1.700 TL	74,30	1.772,69 TL	%4
19	Montaj	1 Yıl	1.750 TL	80,93	1.830,92 TL	%5
20	Kaynak	3 Yıl	1.410 TL	73,93	1.519,77 TL	%8
21	Kaynak	2 Yıl	1.460 TL	79,23	1.572,25 TL	%8
22	Şoför	1 Yıl	950 TL	81,49	1.008,94 TL	%6
23	Operatör	1 Yıl	870 TL	66,57	890,27 TL	%2
24	Satınalma	6 Yıl	1.730 TL	61,43	1.829,52 TL	%6
25	Teknik Ressam	3 Yıl	1.280 TL	73,83	1.374,78 TL	%7

Performans Değerlendirme notuna göre ücret zammı düzenlemesi şu şekilde yapılmaktadır;

Çalışanların ortalama performans notu 71 olarak belirlendiğinden ve standart sapma olarak ± 10 değeri elde edildiğinden 61 ve 81 aralığında performans değerlendirme notu alanlar için %4 oranında bir maaş zammı öngörülmüştür. Ancak bu zam şirket içi ücret barametresi ile de doğrudan ilişkilendirilmiştir. Performans notu göz önüne alındığında %4 zam alması gereken çalışanın, emsal çalışanlarından nispeten daha yüksek bir maaşa sahip olması çalışana zam yapılmasını engellediği gibi; tersi durum söz konusu olduğunda da daha yüksek zam yapılması gereği doğmuştur.

Yukarıda işletmenin 2010 yılında yapılan ilk performans değerlendirmesi sonucu elde edilen veriler doğrultusunda çalışanlarına uygun gördüğü maaş zamlarının tablosu yer almaktadır. Bu sıralamayı detaylı olarak incelediğimizde;

Birinci sırada yer alan Tasarım Mühendisinin performans notunun %4 lük dilimde olmasına rağmen kendisine yapılan %7 lik zammın nedeni, çalışanın nitelikleri göz önüne alındığında, şirket ücret barametresinde yer alan maaşın altında kaldığı görülmüştür. Bu nedenle kendisine, şirketin giderleri de göz önüne alınarak %3 oranında bir iyileştirme yapılmıştır. %3 olarak belirlenen bu oran tamamen üst yönetimin inisiyatifinde, şirket içi dengelerin ve mali durumun göz önünde bulundurulması ile oluşturulmuştur. Aynı durum ikinci ve üçüncü sırada yer alan çalışanlar için de uygulanmıştır.

Dördüncü sırada yer alan çalışanın performans notu ortalamanın üzerinde olduğu için çalışanın maaş zammı %4 ün üzerinde olmalıdır. Çalışana yapılan %10 luk zam oranı, hem performansının yüksek olmasının hem de maaşının, şirket ücret politikasında yer alan emsal çalışanların maaşlarına göre düşük olması sebebiyle ek olarak %6 zam oranı da eklenerek %10 oranında zam uygun görüşmüştür. Aynı durum beşinci sırada yer alan çalışan için de uygulanmıştır.

Altıncı sırada yer alan çalışanın performans notu ortalamaya uygun olarak %4 olarak belirlenmiştir. Bu çalışanın şirket içi ücret düzeylerine uygun bir maaşı da olduğu için kendisine herhangi bir iyileştirme yapılmamıştır.

Yedinci ve sekizinci sırada yer alan çalışanların performans notları %4 oranında bir zam gerektirirken, kendilerinin maaşları, emsal çalışanların maaşlarını aşmaması için %3 oranında bir zam uygun görülmüştür.

Dokuzuncu sırada yer alan çalışanın hem performans notu hem şirkette geçirdiği 4 yıl hem de teknik bilgisini geliştirmesinin neden olduğu sebeplerden dolayı kendisine %9 oranında zam uygun görülmüştür.

Onuncu sırada yer alan çalışanın performans notu gereği %4 zam alması gerekirken %5 zam almasının nedeni çalışanın maaşında yapılması zorunlu hale gelen iyileştirmedir. Bu oranın sadece %1 olmasının nedeni, çalışanın emsal çalışma arkadaşından teknik bilgi olarak daha üstün olması ancak şirketin bu kadro için uygun gördüğü ücret barmetresinin üst seviyesine yakın olmasından kaynaklanmaktadır.

On birinci sırada yer alan tasarım mühendisinin performans notu gereği %4 zam alması uygun görülmüştür.

On ikinci sırada yer alan montaj bölümü çalışanına, şirkette 6 yıldır çalışıyor olmasına ve kendisini geliştirme çabasının karşılığı olarak performans notunun gerektirdiği %4 zam oranı yerine %6 zam yapılması uygun bulunmuştur.

On üçüncü sırada yer alan temizlik görevlisi çalışanın performans notunun ortalamanın üstünde yer alması ve ücret barmetrelerinde idari kadroların ücretlerinin yükseltilmesi için kendisine %3 oranında iyileştirme uygun görülerek %7 oranına zam yapılmıştır.

On dördüncü sırada yer alan montaj bölümü çalışanın performans notu %4 lük bir zam artışını gerektirirken kendisinin 4 yıldır şirkette çalışıyor olması nedeniyle kendisine %5 oranında bir zam yapılmıştır.

On beşinci ve on yedinci sırada yer alan operatörlerin performans notları %4 gerektirirken kendilerine %3 oranında zam verilmesinin nedeni yine bağlı buldukları bölümdeki maaş dengelerinden kaynaklanmıştır.

On altıncı sırada yer alan çalışanın performansı ve ücret barametresindeki yeri göz önüne alındığında %4 oranında zam yapılmıştır.

On sekizinci sırada yer alan çalışanın performans notu %4 ün üzerinde bir zam gerektirmesine rağmen kendisinin maaşı, ücret politikasına uygun bir maaşı olduğu için %4 ün üzerinde çıkmamıştır.

On dokuzuncu sırada yer alan montaj personeli bir yıllık bir çalışan olmasına rağmen yüksek bir performans sergilemiş ve bu durum %4 yerine %5 zam ile %1 iyileştirme ile ödüllendirilmiştir.

Yirminci sırada yer alan üç yıldır şirket çalışanı olan kaynak personeli için performans notunun gereği olan %4 lük zam yerine, şirket ücret politikası göz önüne alınarak %8 zam uygun görülmüştür. Aynı durum yirmi birinci sırada yer alan kaynakçı için de söz konusu olmuştur.

Yirmi ikinci sırada yer alan ve henüz 1 yıllık çalışma süresi olan çalışan, idari kadroların maaşlarının topluca iyileştirilmesi zorunluluğu ile %6 oranında zam yapılmıştır.

Yirmi üçüncü sırada yer alan tezgâh operatörü %4 yerine %2 zam almasının nedeni, çalışanın teknik yeterlilikleri göz önüne alındığında uygun olduğu ücret aralığının bu rakam ile sağlanmasıdır.

Yirmi dördüncü sırada yer alan satın alma personelinin performans notunun %4 oranına denk gelmesine rağmen kendisinin 6 yıllık bir çalışan olması nedeniyle %6 oranında bir iyileştirme yapılmasına gerek görülmüştür.

Yirmi beşinci sırada yer alan ve şirkette 3 yıldır teknik ressam olarak çalışan personelin performans notunun da yüksek olması kendisine %7 oranında bir zammı getirmiştir.

Maaş zamlarının hesaplanmasında şu endeks kullanılmıştır;

Çalışanın şirkette kaç yıl çalıştığı, medeni durumu ve çocuk sayısı zam oranının katsayısını belirlerken %30 oranında özel durumları etki etmiştir. Performans notu ise %70 oranında etki edecektir. Bu yüzden %30 luk özel durumları ile ilgili katsayılar belirlendikten sonra %70 lik kısım olan performans notunun da katsayısı belirlenir. Daha sonra bu katsayılar aşağıda yer alan formülde yerine konularak maaş zammı belirlenir. Çıkan rakam ile eski maaşının çarpımı yeni maaşlarını verir.

Performans notu 81 den yukarı olanlar için;

$[(1 + \text{Özel Durum Katsayısı} + \text{Performans Notu Katsayısı}) / 100] * \text{Eski Maaşı}$

Performans notu 71 den yukarı olanlar için;

$[(1 + \text{Özel Durum Katsayısı} + \text{Performans Notu Katsayısı}) * 0,75 / 100] * \text{Eski Maaşı}$

Performans notu 61 den büyük olanlar için;

$[(1 + \text{Özel Durum Katsayısı} + \text{Performans Notu Katsayısı}) * 0,50 / 100] * \text{Eski Maaşı}$

Özel durumunda göz önünde bulundurulacak değerlerden ilki çalışma yılıdır. Çalışanın 1 yılı doldurmuş olması durumunda katsayısı 0,5

olacaktır. Her yıl için 0,5, çalışma yılı ile çarpılacaktır ve böylelikle kıdem katsayısı belirlenecektir.

Medeni durumunu gösteren özel durumda çalışan evli ise 0,5 katsayısı eklenecektir. Bekâr olan çalışanlarda bu katsayı eklenmeyecektir.

Çalışanların bakma yükümlü oldukları çocukları da zam hesaplamasında özel durumda göz önünde bulundurulmuştur. Her bir çocuk için 0,5 oranında bir katsayı özel durum katsayısına eklenecektir.

Son bir yıl içinde medeni durumun değişen veya çocuk sahibi olan çalışanlara, şirket yönetimi, giderleri arttığı için maaş düzenlemesi yapılmasını şirket politikası olarak benimsemiştir. Performans değerlendirmesinin yapılmadığı yıllarda, maaş zamları döneminde çalışanların bu özel durumlarındaki değişiklikler ciddi olarak göz önünde tutulmuştur ve bu bir şirket kültürü haline gelmiştir.

Son olarak o yıl için açıklanan enflasyon oranı bir yılını dolduran tüm çalışanların özel durumlarına eklenecektir. Böylelikle çalışma süreleri, medeni durumları, çocuk sayıları ve yıllık enflasyon oranı katsayıları toplanacak ve bu toplam zam oranının %30'luk kısmını oluşturacaktır. Geri kalan %70'lik oran ise performans notlarından oluşacaktır.

Durumu şu şekilde bir örnek ile açıklanabilir;

1.500 TL maaşı olan, performans değerlendirmesinden 85 alan, 2 yıldır şirkette çalışan ve son bir yıl içinde evlenerek bir çocuk sahibi olan bir çalışanın zammı şu şekilde hesaplanır;

$2 \times 0,5 = 1$ kıdem katsayısı

Evli ise $0,5 = 0,5$ medeni durum katsayısı

$1 \cdot 0,5 = 0,5$ çocuk katsayısı

3,71 enflasyon oranı da eklendiğinde çalışanın özel durumu $(3,71+1+0,5+0,5)$ 5,71 olarak hesaplanır. Bu katsayı genel toplamda %30'luk bir kısmı temsil etmektedir. Performans notlarının kalan %70'lik kısma denk geldiği katsayısını ise $(85 \cdot \%70)/10 = 5,95$ performans notunun katsayısıdır.

Bu durumda 81 den yukarı olan formül kullanılacak olup;

$[(1+\text{Özel Durum Katsayısı} + \text{Performans Notu Katsayısı})/100] \cdot \text{Eski}$

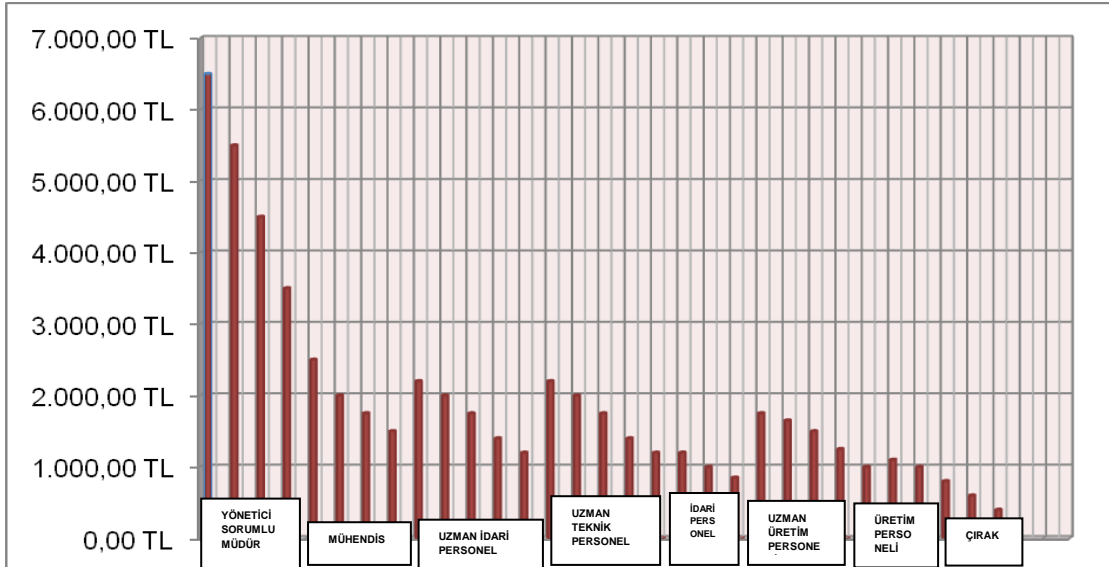
Maaşı Hesaplama şu şekilde yapılacaktır;

$[(1+5,71+ 5,95)/100] \cdot 1,500 = 189,90$ TL maaş zammı yapılacaktır.

Yani maaş zammı oranı %12,66 olacaktır.

Aşağıdaki tablo maaş parametrelerine genel bir bakış olması amacıyla yapılmıştır.

Tablo 25: Maaş Parametreleri Genel Bakış



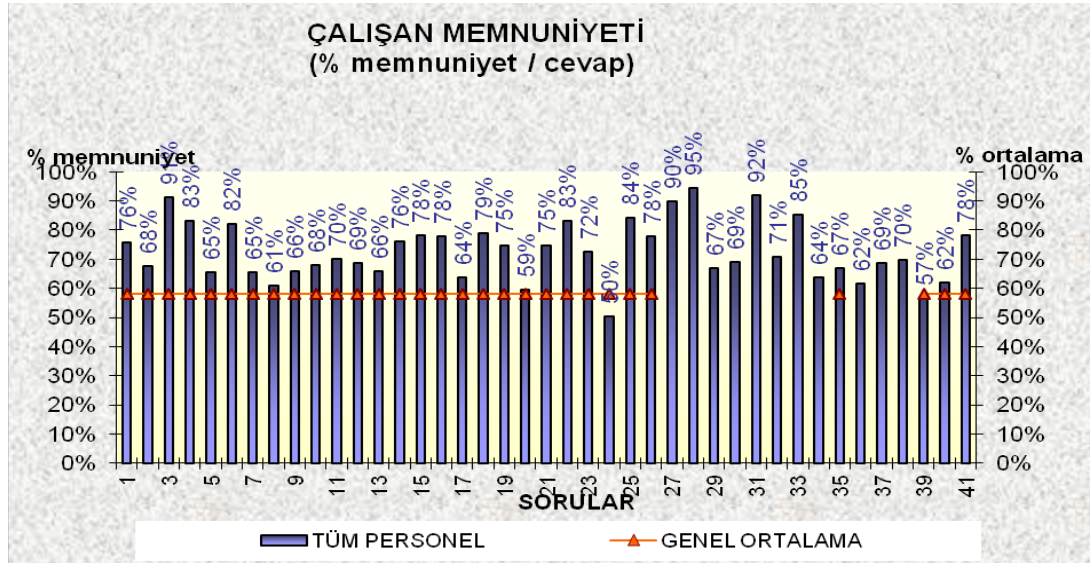
Haziran 2010 döneminde yapılan performans çalışmasından sonra Ocak 2011 döneminde “Çalışan Memnuniyet Anketi” yapılmış.

Tablo 26: 2011 Çalışan Memnuniyeti Anketi Genel Bakış

Değerlendirme konusu	TOPLAM = 37 kişi						Puan	Memnuniyet Yüzdesi
	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)			
Şirketimizin iş hedeflerini ve stratejisini biliyorum	6	21	7	2	1	140	76%	
Şirketimizi etkileyen konularda üst yönetim tarafından yapılan açıklamaların yeterli ve aydınlatıcı olduğunu düşünüyorum.	5	13	11	7	1	125	68%	
Şirketin değer ve amaçlarına göre hareket ediyorum	22	14	1			169	91%	
Amirime işyerimizle/şirketimizle ilgili konularda rahatlıkla soru sorabiliyorum	18	12	2	5		154	83%	
Şirketimizde farklı yöneticilerin aynı konuda verdiği mesajlar birbiriyle tutarlıdır (aynı veya benzer)	3	13	14	5	2	121	65%	
Şirketimizin doğru stratejiler belirlediğine inanıyorum.	13	17	5	2		152	82%	
Şirketimizde yetki ve sorumluluk mümkün olduğu kadar her seviyeye yayılmaya çalışılır.	3	14	11	8	1	121	65%	
Şirkette işini iyi yapan ile kötü yapan her zaman ayırt edilir.	6	8	11	6	6	113	61%	
Benden beklenenler diğer çalışanlar ile kıyaslandığında adildir	4	16	8	5	4	122	66%	

Amirim kişisel gelişimimi önemser, gelişim ihtiyaçlarımı karşılayacak çalışmalara imkan verir.	6	16	7	3	5	126	68%
Şirkette çalıştığım bölümün değerli bir üyesi olduğum bana hissettirilir.	9	9	13	4	2	130	70%
Şirkette geleceğimle ilgili herhangi bir endişe duymuyorum.	10	8	11	4	4	127	69%
Şirkette yönetimin bir ekip gibi hareket ettiğini düşünüyorum.	9	7	10	8	3	122	66%
Yöneticilere güveniyor ve takdir ediyorum.	10	13	12	1	1	141	76%
Şirket çalışılabilecek en iyi şirketlerden biri olarak düşünüyorum.	13	14	6	2	2	145	78%
Bir imkân bulsam Şirketten ayrılırdım.	3		8	13	13	144	78%
Şirketimizde çalışan herkes birbirine yardımcı olur.	6	8	12	9	2	118	64%
Çalışma ortamı yeterlidir.	12	15	6	4		146	79%
İnsanlara saygılı davranılmaktadır.	11	12	8	5	1	138	75%
Herkese eşit davranılmaktadır.	6	8	7	11	5	110	59%
Kendimi geliştirme imkânım var	14	10	4	7	2	138	75%
Bulduğum bölüm ve yaptığım işten memnunum	17	13	4	2	1	154	83%
Yemekleri beğeniyorum	2	7	9	9	10	93	50%
Fabrikada kullanılan içme suyu sağlıklıdır.	17	15	3		2	156	84%
Çay saatlerinden memnunum	14	15	3		5	144	78%
Çalıştığım ortamın temiz tutulmasına azami destek veriyorum	21	13	3			166	90%
Fabrikamın ISO ve AS 9100 çalışmalarını destekliyorum	29	6	2			175	95%

Sağlık imkânlarından memnunum	10	7	10	6	4	124	67%
İzin uygulamalarından memnunum	9	10	11	3	4	128	69%
Maaşların düzenli verilmesinden memnunum	26	8	2	1		170	92%
Fazla mesai ücretlerinin ödenmesinden memnunum	14	7	7	3	6	131	71%
Şahsıma gelen özel evrakların bana ulaşacağından eminim	20	10	5	1	1	158	85%
Kendimi geliştirmem için eğitim imkânı sağlanmaktadır	10	6	7	9	5	118	64%
Yaptığım işte eğitime ihtiyacım var	8	7	15	4	3	124	67%
Amirim iyi bir iş yaptığımda beni takdir eder	6	9	10	6	6	114	62%
Amirim işimizde daha iyi olmamızı sağlayacak yeni yöntem ve yaklaşımların arayışı içinde olmayı teşvik eder.	9	11	8	5	4	127	69%
Amirim yeni uygulamaların benimsenmesi ve yerleşmesi, için bize liderlik eder.	10	12	5	6	4	129	70%
Şirket içi iletişimi yeterli buluyorum.	3	10	9	8	7	105	57%
İşyerimin 2011 yılı hedeflerini tam olarak biliyorum	6	10	6	12	3	115	62%
2011 yılı hedeflerimizi tutturacağımıza inanıyorum	14	11	8	3	1	145	78%
Grup Toplamı	440	451	312	192	122	5446	72%
Genel Çalışan Memnuniyeti	72%						



Çalışan memnuniyeti anketi şirkette daha önceden uygulanmamış bir yöntem olduğu için değerlendirme yaptıkları dönem olarak, şirkette çalışmaya başladıkları zamanı baz almışlardır. Çalışanların üstünde, yeni başlayan kurumsallaşma sürecinin etkileri görülmekte iken, geçmiş dönemlerin hoşnutsuzlukları mevcut döneme de yansımıştır. Bu anketin sonucuna göre çalışanların 3 soruda beklenen memnuniyet derecesinde (%60) olmadıkları görülmüştür. Bu sorular;

- Herkese eşit davranılmaktadır. %59 oranında
- Yemekleri beğeniyorum. %50 oranında
- Şirket içi iletişimi yeterli buluyorum. %57 oranında belirlenmiştir.

Bu memnuniyetsizlikler ile ilgili yönetim kuruluna bilgi verildikten sonra, çalışanların tamamının katılımı ile bir toplantı gerçekleştirilmiş, anket sonuçları çalışanlar ile paylaşılmıştır. Konu ile ilgili fikirleri düşünceleri dinlenmiştir. Toplantı neticesinde yemek firması ile şikâyetler doğrultusunda görüşülmüş ve yemeklerin porselen tabaklarda gelmesi, salata bar eklenmesi gibi iyileştirmeler yapılmıştır. Şirket içi iletişimin daha sağlıklı ilerlemesi için daha sık çalışan toplantıları düzenlenmesine, mail ve ilan panolarının daha sık kullanılmasına karar verilmiş ve uygulamaya geçilmiştir. Herkese eşit

davranılmaması ile ilgili memnuniyetsizliğin örneklendirilmesi istenmiş, verilen örneklerin savunmaları ve açıklamaları yönetim temsilcisi tarafından yapılmış, bu memnuniyetsizliğin kök nedeninin şirket içi iletişim eksikliğinden kaynaklandığı görülmüştür.

Çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde detayları ve tanımları yer alan performans ve ücret yönetimi işletmede uygulanmış ve bu uygulamaların sonucunda çalışanların motivasyonlarının ve şirkette karşı sadakatlerinin istenen düzeyde olduğu görülmüştür. İş tanımlarında ve organizasyon şemasında yer alan unvan ve sorumluluklarının gerekleri olan yetkinliklerinin üstleri, astları, çalışma arkadaşları ve kendileri tarafından değerlendirilmeleri sonucunda elde edilen performans notları geri bildirim görüşmelerinde çalışanlara bildirilmiş, tartışılmış, gerekli düzenlemeler yapılmış, kariyer planları doğrultusunda eğitim ihtiyaçları belirlenmiş, bir sonraki dönemin hedefleri kararlaştırılmıştır. Böylelikle performans değerlendirmenin işletmede kullanım alanlarının tamamı yerine getirilmiştir. Ücret artışları yine bu performans notları üzerinden yapılmış ancak temel ücretlerine; işletmede çalıştıkları yıl yani işletmeye olan sadakatleri, medeni durumlarındaki değişiklikler, bakmakla yükümlü oldukları kişi sayısındaki artışlar da eklenerek ücret zamları netleşmiştir. Yetkinlikleri ve deneyimleri göz önüne alınarak oluşturulan ücret basamaklarında tüm çalışanların yerleri belirlenmiş, ücretleri bu sistemde kendilerine denk gelen basamaktaki rakamın altında kalanlara iyileştirmeler yapılmıştır. Mevcut performansları ile birlikte ileriki dönemlerde çalışanlara yüklenebilecek muhtemel sorumluluklar göz önüne alınarak ileriye dönük performans beklentilerinin yönetim tarafından dile getirilmesi çalışanların kariyerlerini işletmede devam ettirme isteklerini ve işletmeye olan güvenlerini arttırmıştır. Performans ve ücret yönetiminin en temel esaslarından olan adillik, eşit işe eşit ücret, yeteneklerin ölçümü, geri bildirim görüşmeleri, şeffaflık ve çalışan memnuniyetinin sağlanması unsurları işletmede üst yönetimin de desteği ile yerine getirilmiştir.

Mayıs 2010 – Mayıs 2011 döneminde şirketten kendi isteği ile 1 Meslek Yüksek Okulu mezunu, 1 Meslek Lisesi mezunu ve 1 Makine Mühendisi olmak üzere toplam 3 çalışan ayrılmıştır. Ayrılan çalışanlarla yapılan işten ayrılma mülakatlarında işten ayrılma sebeplerinin; makine mühendisi çalışanın kariyerine satış mühendisliğinde devam etmek isteği, meslek yüksek okulu mezunu operatörün aile işlerinin başına geçmesi zorunluluğu, meslek lisesi mezunu operatörün de işyerinin evine olan mesafesinin uzun olmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Buna karşılık şirkete bu dönem içinde 1 idareci, 9 makine mühendisi, 1 teknik ressam, 3 operatör, 1 kaynakçı olmak üzere 15 çalışan alınmıştır. Makine mühendisliği mezunları için görüşmeler hali hazırda devam ederken, kimyager, ISG uzmanı ve çevre görevlisi kadroları için görev tanımları oluşturulmaya başlanmış ve bu doğrultuda yeni kadrolar için alım yapılması planlanmıştır.

Ocak 2012 döneminde yapılan “Çalışan Memnuniyeti” anketi sonuçları %71 memnuniyet olarak hesaplanmıştır. İdari kadro memnuniyeti %72 iken mavi yaka memnuniyeti %70 olmuştur. Projelerin artması ve projelerin takvimlerinin sıkışıklığından kaynaklanan iş yüklerinin ve karmaşanın üst düzeye ulaşması, şirket içi iletişim eksiklikleri tüm çalışanların ortak sorunu olarak ortaya çıkmıştır ve bu memnuniyetsizlik anket sonuçlarına da yansımıştır. Proje teslim tarihlerinin üretim-planlama çalışanları üzerinde yarattığı yoğun iş baskısı şirketin tüm çalışanlarına yansımış, yoğun ve uzun mesai saatleri özellikle üretim bölümü çalışanlarını olumsuz etkilemiştir. Kasım – Aralık 2011 döneminde çok yoğun olan bu iş stresi çalışan memnuniyet anketinde ortaya çıkmış, durum üst yönetim ile paylaşılmış ve çözüm olarak şirkete özel bir yazılım programı hazırlanmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda çalışmalar hali hazırda devam etmektedir.

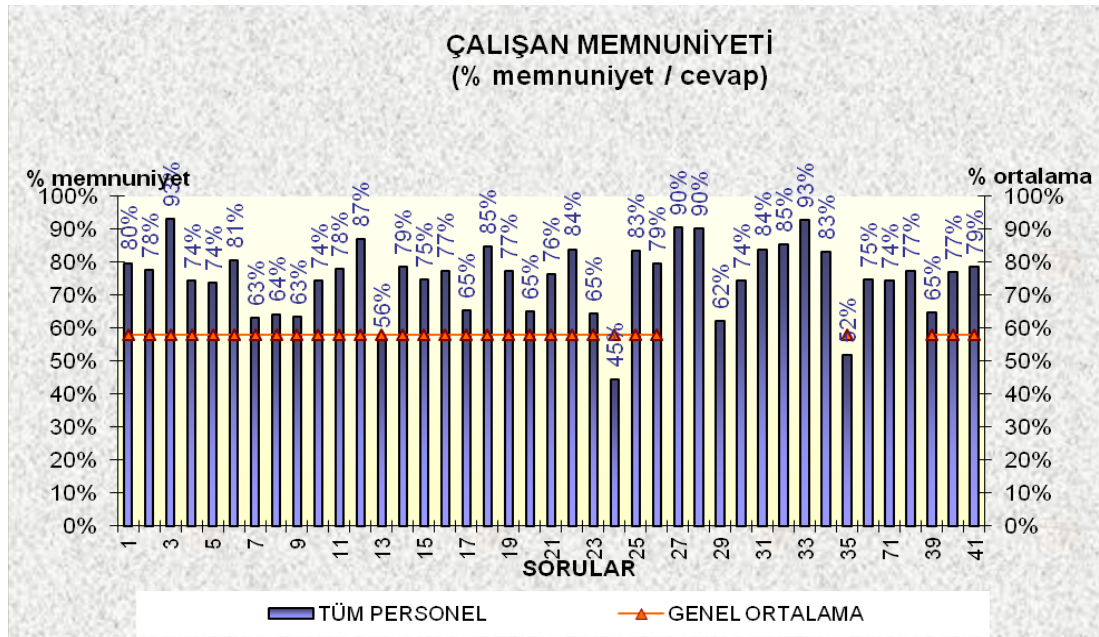
2012 Yılı Ocak ayında yenilenen çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarının detayları ise şu şekilde olmuştur;

Tablo 27: 2012 Çalışan Memnuniyeti Genel Bakış

Değerlendirme konusu	Toplam = 71 kişi						Memnuniyet Yüzdesi
	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)	Puan	
Şirketimizin iş hedeflerini ve stratejisini biliyorum	30	22	9	8	2	283	80%
Şirketimizi etkileyen konularda üst yönetim tarafından yapılan açıklamaların yeterli ve aydınlatıcı olduğunu düşünüyorum.	19	33	12	6	1	276	78%
Şirketin değer ve amaçlarına göre hareket ediyorum	49	20	2			331	93%
Amirime işyerimizle/şirketimizle ilgili konularda rahatlıkla soru sorabiliyorum	11	38	13	9		264	74%
Şirketimizde farklı yöneticilerin aynı konuda verdiği mesajlar birbiriyle tutarlıdır (aynı veya benzer)	13	33	15	10		262	74%
Şirketimizin doğru stratejiler belirlediğine inanıyorum.	28	21	18	4		286	81%
Şirketimizde yetki ve sorumluluk mümkün olduğu kadar her seviyeye yayılmaya çalışılır.	15	15	14	20	7	224	63%
İşini iyi yapan ile kötü yapan her zaman ayırt edilir.	14	18	17	13	9	228	64%
Benden beklenenler diğer çalışanlar ile kıyaslandığımda adildir	13	16	19	16	7	225	63%
Amirim kişisel gelişimimi önemser, gelişim ihtiyaçlarımı karşılayacak çalışmalara imkan verir.	21	23	16	8	3	264	74%
Çalıştığım bölümün değerli bir üyesi olduğum bana hissettirilir.	29	18	15	6	3	277	78%

Geleceğimle ilgili herhangi bir endişe duymuyorum.	41	18	9	2	1	309	87%
Yönetimin bir ekip gibi hareket ettiğini düşünüyorum.	15	10	10	19	17	200	56%
Yöneticilere güveniyor ve takdir ediyorum.	30	21	10	5	5	279	79%
Çalışılabilecek en iyi şirketlerden biri olarak düşünüyorum.	19	25	19	5	3	265	75%
Bir imkan bulsam ayrılırim.	5	1	12	33	20	275	77%
Şirketimizde çalışan herkes birbirine yardımcı olur.	7	26	22	11	5	232	65%
Çalışma ortamı yeterlidir.	32	27	9	3		301	85%
İnsanlara saygılı davranılmaktadır.	26	22	13	7	3	274	77%
Herkese eşit davranılmaktadır.	11	17	28	9	6	231	65%
Kendimi geliştirme imkanım var	26	19	15	9	2	271	76%
Bulduğum bölüm ve yaptığım işten memnunum	35	19	14	2	1	298	84%
Stresli bir işim var	4	23	32	9	3	229	65%
Yemekleri beğeniyorum	3	12	11	17	28	158	45%
Fabrikada kullanılan içme suyu sağlıklıdır.	31	25	12	2	1	296	83%
Çay saatlerinden memnunum	29	25	9	2	6	282	79%
Çalıştığım ortamın temiz tutulmasına azami destek veriyorum	43	22	6			321	90%
Fabrikamın ISO ve AS 9100 çalışmalarını destekliyorum	41	25	5			320	90%
Sağlık imkanlarından memnunum	14	11	24	13	9	221	62%
İzin uygulamalarından memnunum	27	17	13	8	6	264	74%

Maaşların düzenli verilmesinden memnunum	36	19	11	4	1	298	84%
Fazla mesai ücretlerinin ödenmesinden memnunum	39	17	11	3	1	303	85%
Şahsıma gelen özel evrakların bana ulaşacağından eminim	49	18	4			329	93%
Kendimi geliştirmem için eğitim imkanı sağlanmaktadır	36	16	14	4	1	295	83%
Yaptığım işte eğitime ihtiyacım var	8	9	15	24	15	184	52%
Amirim iyi bir iş yaptığımda beni takdir eder	16	30	18	4	3	265	75%
Amirim işimizde daha iyi olmamızı sağlayacak yeni yöntem ve yaklaşımların arayışı içinde olmayı teşvik eder.	13	34	17	5	2	264	74%
Amirim yeni uygulamaların benimsenmesi ve yerleşmesi, için bize liderlik eder.	25	23	15	5	3	275	77%
Şirket içi iletişimi yeterli buluyorum.	23	11	9	16	12	230	65%
İşyerimin 2012 yılı hedeflerini tam olarak biliyorum	26	20	15	8	2	273	77%
2012 yılı hedeflerimizi tutturacağımıza inanıyorum	24	25	17	3	2	279	79%
Grup Toplamı	976	844	569	332	190	10817	74%
Genel Personel Memnuniyeti	74%						



2011 yılında yapılan çalışan memnuniyeti anketine göre;

Genel olarak çalışan memnuniyeti oranı %74 olarak belirlenmiştir. Bu bir önceki değerlendirme sonucundan 2 puan daha yüksektir(2011 sonucu %72). Bu ankette de 3 soru değerlendirmede beklenen düzeyde çıkmamıştır. Bunların ilki “Şirketteki yönetimin bir ekip gibi hareket ettiğini düşünüyorum” sorusu olmuştur. Bu durumun nedeni 5 proje yöneticisinin sadece kendi yürüttükleri projelerinin iş planlarını takip etmeleri ve diğer projeler ile ilgili yeterli veriye sahip olmamalarından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bunun çözümü de yine iç iletişimin yaygınlaştırılması ve etkin hale getirilmesi olarak ortaya konulmuştur. Diğer bir memnuniyetsizlik göstergesi ise geçen yıl da aynı şekilde ortaya çıkan “Yemekleri beğeniyorum” seçeneğinde olmuştur. Konu ile ilgili çalışanlardan şikayetlerini daha net, daha özel, daha kesin olarak ifade etmeleri istenmiş ve yemek firmasının aylık menüsünde değişiklik talep edilerek durum düzeltilmeye çalışılmıştır. Son memnuniyetsiz bulgusu ise “Yaptığım işte eğitime ihtiyacım var” sorusunda ortaya çıkmıştır. Son dönemde alınan yeni tezgâhlar, gelişen teknoloji, bilgisayar yazılımları çalışanların iş yüklerini hafifletmiş ancak teknik desteğe duydukları ihtiyaç

ortaya çıkmıştır. Her ne kadar konu ile ilgili kendilerine sıklıkla iş başı eğitimleri verilse de çalışanlar kendilerini daha fazla geliştirmek için daha çok eğitim talebinde bulunmuşlardır. Bu konu ile ilgili de eğitimlerin sıklaştırılması ve detaylandırılması ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır.

Tablo 28: Şirketin 2010-2012 Yılı Personel Sayısı Genel Bakış

2012 NİSAN SON DURUM				
	TOPLAM ÇALIŞAN	MÜHENDİS	ÜRETİM	İDARİ
2010 HAZİRAN	59	19	30	9
2012 NİSAN	83	33	40	10
ARTIŞ ORANI	40 %	73 %	33 %	11 %

SONUÇ

İşletmelerin insan kaynakları bölümlerinin en önemli görevlerinden biri, örgüte rekabette üstünlük sağlayacak insan gücünü sağlamasıdır. İş tanımlarından başlayarak yetkinliklerin doğru tanımlanması ve işe uygun çalışan istihdam edilmesi ile kalifiye insan kaynağının temelleri atılmış olur. İş başı eğitimleri ve oryantasyon süreçleriyle çalışanlar sorumlu oldukları görev ile ilgili bilgi ve deneyime sahip olmaya başlarlar. İşletme böylelikle elindeki en önemli kaynak olan çalışanlarını, en etkili ve verimli şekilde kullanmaya başlar. Üst yönetim tarafından desteklenen bir performans yönetimi, işletme için “olmazsa olmaz”lar arasında yer aldığından işletmeye büyük yararlar sağlayacaktır. Performans değerlendirilmesi, her kademedeki tüm çalışanların sorumluluklarının net bir şekilde tanımlandığı ve değerlendirildiği, kendilerinden beklenen sorumlulukların ortaya konulduğu, eksik yönleri ile ilgili destek taleplerinin alındığı bir çalışmadır. Performans değerlendirme süreci, üstlerin astları ile etkili iletişim kurmalarını sağlayan ve çalışanlarından beklentilerini ve planlarını paylaştıkları bir platform olarak da nitelenebilir. Şirketin orta ve uzun vadedeki planlarının ve hedeflerinin performans değerlendirme sürecinde çalışanlarla paylaşılması, bu planlar dâhilinde ortaya çıkabilecek olan terfi ve sorumluluklar ile ilgili yönetimin düşüncelerinin ve beklentilerinin çalışanlar ile tartışılması yönetim stratejileri açısından son derece önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirmesi sadece geçmiş ve o anki dönem ile ilgili verilerden ibaret olmamakla birlikte, aynı zamanda gelecek dönemlere de ışık tutabilecek verileri de bünyesinde barındırmaktadır.

Performans değerlendirmeleri sonucunda oluşturulan eğitim planları, işletme çalışanlarının sürekli kendilerini geliştirmelerini, yeni teknolojiler, sistemler, buluşlar hakkındaki yenilikleri takip edebilmelerini sağlar. Bu imkânları çalışanlarına sunan üst yönetim böylelikle onlara işletme için önemli ve yatırım yapmak için güvenilen çalışan olduklarının işareti olarak algılanacak ve çalışanlar da çalışmalarında ve işletmeye olan bağlılıklarında

bu unsuru göz önünde bulundurarak çalışmaya devam edeceklerdir. Bu yüzden performans değerlendirmesi sadece işletmenin ihtiyaçlarını değil çalışanlarında ihtiyaçlarını da karşılamak zorundadır.

İş tanımları oluşturulurken yetkinliklerin belirlenmesi ile işe başlanmıştır. Yetkinliklerin belirlenmesi işini çalışanlarla ve ilgili birim yöneticileri ile mülakat yöntemi kullanılan yapılmıştır. Hangi yetkinliğin söz konusu işte daha önemli olduğunu belirlemek için kullanılan ikili karşılaştırma yöntemi sonuçları da yine çalışanlar ve ilgi amirler ile ortaklaşa yapılan bir çalışmanın ürünü olmuştur. İş guruplarından en yetkili ve en başarılı addedilen çalışanın taşıdığı yetkinlikler, yine o bölümün başında bulunan yönetici ile görüşülerek son haline getirilmiştir. Sistem kurulurken, iş tanımlarında yer alan yetkinlikleri performans sistemine taşıyarak net değerlendirme sonuçlarına erişmek hedeflemiştir. Değerlendirilecek yetkinliklerin belirlenmesinden sonra, değerlendirmenin adil olması için değerlendiricilerin de belirlenmesi konusu üzerinde detaylı bir çalışma yapılmıştır. Değerlendirmenin tek bir elden çıkmaması ve mümkün mertebe objektif olabilmesi için 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi kullanılmıştır. Örgüt şemasında yer alan bağlantılar ve iş ilişkileri göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca değerlendiricilerin de teknik yetkinlikleri ve davranışsal yetkinliklerinin de değerlendirmeye yeterli olması gerektiği gerçeği üzerinden hareket edilmiştir. Her bölüme uygulanacak farklı soru formatları geliştirilmiştir. Soruların ağırlıkları ikili karşılaştırma yönteminden çıkan sonuçlara göre belirlenirken, değerlendiricilerin de notlarının ağırlıkları farklılaştırılmış ve nihai sonuca ulaşmak daha kolay hale getirilmiştir. Soruların ağırlıkları ve değerlendiricilerin notlarının ağırlıklı ortalamalarının alınması ile ortaya çıkan nihai sonuçlar sayesinde performansı yüksek olan çalışanlar belirlenmiştir. Geri bildirim görüşmelerinde çalışanlara, kişisel ilişkilerinin zedelenmemesi ve muhtemel bir iç huzursuzluk oluşmaması için, kendileri için değerlendirme sürecinde yer alan çalışma arkadaşları ile ilgili bilgi verilmemiştir. Ancak değerlendirmelerin hepsi tamamlandıktan sonra

soruların ve değerlendiricilerin ağırlıkları ile ilgili bir açıklama yapılmış ve soruları cevaplandırılmıştır. Böylelikle nasıl bir değerlendirme süreci geçirdikleri ile ilgili tüm çalışanlar bilgi sahibi olmuştur. Değerlendirme öncesinde nasıl değerlendirme yapacakları ile ilgili bilgi verilirken, soruların ve değerlendirici notlarının ağırlıklarının farklı olacağı ile de bilgi aktarılmış, ancak bu oranların ne oldukları görüşme sonrasında tüm çalışanlar tebliğ edilmiştir.

Geri bildirim görüşmelerinde kendilerini değerlendiren amirleri ile görüşen çalışanlar, kendilerine yöneltilen eleştirilerle ilgili fikirlerini paylaşabilmişlerdir. Teknik ve davranışsal eksiklikleri ile ilgili önerilerini dile getirmişlerdir. Böylelikle eğitim ihtiyaçları analiz edilmiş, eğitim planları oluşturulmuştur. Eğitim planına uygun eğitimler izleyen dönemlerde uygulanmıştır. Özellikle iş başı eğitimleri ve teknik eğitimler çalışanların yetkinliklerinin gelişmesinde olumlu etki göstermiştir. Bir sonraki dönem performans değerlendirmesinde eğitimlerin yararları ile ilgili çalışanların fikirleri alınmış ve bu doğrultuda eğitim içeriklerinde değişiklikler yapılmıştır. Çalışanların, yönetimden talep ettikleri eğitimlerin kendilerine sunulması, kendilerine yatırım yapıldığının bir göstergesi olarak algılanmış ve işletmeye olan güvenlerini arttırdığı görülmüştür.

Çalışmaya başlamadan önce uygulamanın firma çalışanları tarafından kabul görmesi ile ilgili tereddütlerin olmasına rağmen, firma çalışanları sisteme uyum sağlamakta hiçbir direnç göstermemiş, ellerinden gelen gayreti sarf ederek sistemin oluşmasına katkıda bulunmuşlardır.

İşletme çalışanlarının kıdemlerinin, yetkinliklerinin ve öğrenim durumlarının göz önüne alınmasıyla hazırlanan “Ücret Parametreleri” temel alınarak ücretlerde düzenlemeler yapılmıştır. Ancak bu parametreler belirlenirken en büyük sorun tasarım bölümünde görev alanların öğrenim durumlarının değerlendirilmesinde ortaya çıkmıştır. Tasarım bölümünde

çalışan 2 çalışanın makine mühendisliği mezunu olmamalarına (1 Endüstri Meslek Lisesi ve 1 Meslek Yüksek Okulu) rağmen bu bölümün en iyi performans gösteren çalışanları olmaları, onların bir “makine mühendisi” gibi değerlendirilmesi zorunluluğunu getirmiş ve sınıflandırma bu şekilde yapılmıştır.

Nihai performans sonuçlarına denk gelen artış oranlarına ek olarak, piyasa ve şirket ortalama maaş düzeyi göz önüne alınca, yetkinliklerine göre düşük ücret alan çalışanların maaşlarında düzeltmeler yapılmış, ek artışlar verilmiştir. Ücret artışları ve maaş iyileştirmelerinin adil bir sistemde yapılıyor olması ve bu konu ile ilgili çalışanlara bilgi verilmesi ve ikna edilmesi çalışanların motivasyonlarını arttırmış. İzleyen dönemlerde performans puanlarında artışlar gözlenmiştir. Bu durum çalışan devir oranını da etkilemiştir, işletmenin en önemli kadrosu olarak görülen tasarım bölümünde işten ayrılan sadece 1 çalışan olmuştur.

Çalışmada öncelikle işletme ücret parametrelerini belirlerken piyasa araştırmasının yapılması esnasında ücret verilerine ulaşmak ciddi bir sorun haline gelmiş, şirketlerin çalışanları için ödedikleri ücretleri şirket içinde dahi saklı tutmak için ciddi bir caba sarf ettikleri gerçeği ile karşı karşıya gelinmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmede de aynı durum söz konusu olduğundan, çalışanların birbirlerinin ücretleri hakkında spekülasyon yapmaları, çalışanlarda yönetime karşı tavırlar doğmasına neden olmuştur. Araştırma yöntemi olarak yüz yüze görüşme metodu kullanılmış, çalışanların tüm şikâyetlerine bu mülakatlarda cevap vermeye ve çalışanlar ikna edilmeye çalışılmıştır. Bazı çalışanların aldıkları ücreti, çalışma arkadaşlarına abartarak söylemeleri ciddi polemiklere neden olmuş ve bu da firma içinde huzursuzluklar doğurmuştur. Başlangıç aşamasında karşılaşılan tüm bu olumsuzluklarla rağmen çalışma neticesinde olumlu sonuçlar alınmış, çalışanların yönetime karşı güvenleri güçlenmiştir. Bu da araştırmanın varsayımı olan çalışan motivasyonunun artmasının çalışan sadakatini

etkileyeceğini, arttıracığını ve işletmenin çalışan sirkülasyonunun azalacağı tezini destekleyen yönde gelişmenin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bu çalışma sonrasında uygulanan çalışan memnuniyeti anketinin sonuçlarının 70'nin üstünde çıkması ve bir yıllık dönem içinde çalışan devir oranının düşük seyirde olması, bu sistemin etkili çalıştığına bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Uygulama esnasında çalışanlarla mülakatların yapılması çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle bazı zamanlarda sekteye uğramış, sistemin kurulması ve uygulanması Haziran 2010 döneminde 2 ayda tamamlanmıştır. Ocak 2011 döneminde toplam 1 ay içinde tüm değerlendirme ve geri bildirim görüşmeleri süreçleri tamamlanmıştır.

İşletme uyguladığı 360 derece geri bildirim yaklaşımı sonuçlarına uygun olarak düzenlediği maaş zamları ve ücret iyileştirmeleri ile çalışan memnuniyeti ve şirketin kurumsallaşma sürecinde çalışanlarının önerilerini göz önünde bulundurarak çalışan sadakatini sağlamaya çalışmıştır.

“Çalışan Memnuniyeti” anketinden %72 oranında elde edilen sonuçlar ve çalışan devir oranı, çalışanların motivasyonlarını, doğru değerlendiren bir performans değerlendirme sistemi ve adil kurgulanan bir ücret yönetimi ile sağlandığı, bu sistemin istikrarlı bir şekilde sürdürülmesi ile işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde kalifiye çalışan yetiştirmesi, mevcut çalışanını kaybetmemesi çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgulardır.

Bu çalışmada motivasyon unsurları olarak ele sadece ücret, kariyer ve eğitim olanakları, sosyal haklar, huzurlu ve rahat çalışma ortamı, firmanın sektördeki yeri gibi örgütsel ve bireysel unsurlar göz önüne alınmıştır. Oysa fabrikanın kurulu olduğu bölgenin yerleşim bölgelerine uzaklığını kapsayan çevresel unsurlar göz ardı edilmek zorunda kalmıştır. Bu unsur çalışanların ikamet ettikleri yer bazında değişiklik gösterdiğinden her çalışan bu unsurdan

etkilenmemektedir ancak bazı çalışanların motivasyonunu ciddi olarak etkilemektedir. Uzun saatlerini trafikte geçirmek zorunda kalan çalışanların bir kısmı ailelerine ve kendilerine yeteri kadar zaman ayıramamanın etkisini motivasyon düşüklüğü ile göstermektedir. Bu durumun ölçümü subjektif olduğundan bu konu kapsam dışı tutulmuştur. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda motivasyonu etkileyen unsurlardan çevresel unsurların da mutlaka ele alınması gerektiği görülmüştür. Çünkü uygulamada da değinildiği gibi işyerinden ayrılan operatörün ayrılma nedeni olarak fabrikanın çalışanın ikametine olan uzaklığı olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin bu sorunu çözmeleri için yapması gerekenlerden bir kaç fabrika alanında sosyal tesislerin ve lojmanın bulunması olarak nitelendirilebilir. Bu uygulamanın yapıldığı işletmede bu tarz olanaklar bulunmadığı için çevresel faktörler göz önünde bulundurulmamıştır.

Bu uygulamada, etkin kurulan bir performans sisteminin ücret yönetimine sağlıklı yansısıyla çalışanlarını memnun eden bir ücretlendirme, kariyer ve eğitim yönetimi kuran işletmelerin, çalışanlarının motivasyonlarını arttıracığı gibi onların işletmeye olan bağlılıklarını da sağlayacakları sonucuna ulaşılmıştır. Eğer performans ve ücret sistemini sağlam temeller üzerine kuran, ücret ödemelerinde sorun olmayan, eğitim ve kariyer imkânlarını çalışanlarının önerileri ile paralel yürüten bir işletmede çalışan sirkülasyonu yüksek ise ve çalışan memnuniyet oranı düşük ise motivasyonu etkileyen diğer unsurlar örneğin, kültürel ve çevresel unsurlar mercek altına alınmalıdır. Çalışanların kültürlerine uygun olmayan koşullar ya da işyerinin çevresel koşulları çalışanları ciddi anlamda etkiliyorsa yönetimin bu alanlarda ciddi iyileştirmeler yapması gerekmektedir. Özellikle çok uluslu işletmelerde ya da kendi vatani haricinde çalışmak zorunda kalan çalışanları barındıran işletme yöneticileri çalışan memnuniyetini sağlamak için ücret, kariyer, sosyal imkanlar haricinde motivasyon artırıcı faktörler bulmak zorundadırlar. Bundan sonraki çalışmalarda bu tip çalışan portföyüne sahip

bir işletmede bir uygulama yapmak, çalışan motivasyonu ile ilgili daha evrensel sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, Ahmet Cevat; **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2007.

AKAL, Zuhâl; **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ya.No:473, Ankara, 1992.

AKBAL, Bilge, **Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara'da Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması**, Yüksek Lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010.

AKÇAY, Mehmet, OKAY, Şenol, **Otomotiv Yetkili Servislerinde Çalışanların Memnuniyet Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma**, Politeknik Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2010.

AKDOĞAN, Asuman, DEMİRTAŞ Özgür, **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, İİBF Dergisi, Cilt:23, Sayı: 1, Ocak 2009.

AKYILDIZ, Hüseyin; **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üni. Yayınları, Isparta, 2001.

AKYÜZ, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ALPUGAN, Oktay. **İşletme Bilimine Giriş**. Trabzon: Per Yayınları, Bursa, 1998.

ARMSTRONG, Micheal; **Reward Management**, Kogan Page Limited, London, 2004.

BAĞDADIOĞLU, Enis; **İşçiler Açısından Ücret**, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Eğitim Yayınları, Ankara, 1999.

BAĞDELEN, Serdar, **Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004.

BALTACI, Adem, **Belirli Derecelere Yönelme Hatasının Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay**, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2009.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, Ya.No:59, İstanbul, 2004.

BAYRAM, Levent **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme**, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sayıştay Dergisi, Sayı:62, 2005, Ankara.

BENLİGİRAY, Serap; **Ücret Yönetimi**, Beta Basım, İstanbul, 2007.

BENLİGİRAY, Serap. **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1462, 2003.

BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir, 2006.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik**, Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, Sayı: 1, Ocak 2002

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, Ya. No:144, Ankara, 2006.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2005

CAN, Halil, TUNCER, Doğan, AYHAN, Doğan Yaşar; **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1998

CANMAN, Doğan; **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, Ya.No:252, Ankara, 1993.

CANMAN, Doğan; **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ya.No:260, Ankara, 1995.

CANMAN, Doğan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ya.No:37, Ankara, 2000.

CİRA, Darrel ve BENJAMIN, Ellen, **Competency Based Pay: A Concept in Evolution, Compensation and Benefits Review**, C., XXX, No: 5, 1995,

ÇAKMAK, Ahmet Ferda, BİÇER, İsmail Hakkı, **Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar**, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1, İstanbul, 2006

ÇALIK, Temel, **Performans Yönetimi**, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ya.No:19, Ankara, 2003.

ÇELİK, Nuri, **İş Hukuku Dersleri**, Beta Basım, İstanbul, 2003

ÇİFTÇİ, Birgül, DOLGUN Uğur, ERGUN Derya, KAĞNICIOĞLU Deniz, ÇOLAK Aytül, SERİNKAN Celalettin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ekin Kitapevi, İstanbul, 2007

DİNÇ, Emrullah, **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2005.

EDWARDS, Mark R. ve EWEN, Ann J. **360 Degree Feedback: The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, Amacom, New York, 1996.

EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002

EMHAN, Abdurrahim GÖK, **Remzi, Bankacılık Sektöründe Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:51, Sayfa: 157,174, Diyarbakır, Temmuz 2011

ERDİNÇ, Mehmet, **360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlanması ve Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2006

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 248, Küre Ajans, İstanbul, 1991.

ERGÜL, Hüseyin, Fazlı, **Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret – Başarı İlişkisi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz – 2006, Cilt 5, Sayı 18

ERSEN, H, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.

FINDIKCI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000.

FISCHER, C, Schaenfieldt, L., Shaw, J., **Human Resources Management**, Houghten Mifflin Company, Boston, 1999.

HAFFERNAN, M. M.; FLOOD, P. C, **An Exploration of the Relationships Between the Adoption of Managerial Competencies, Organizational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organizations**, Journal of European Industrial Training, 24/2/3/4, 2000, pp. 128-136.

HODGETTS, Richard ve KROECK, K.Galen, **Personnel and Human Resources Management**, Fort Worth:The Dreyden Press, 1992.

JOHNSON, Eugene, **Sales Management**, New York, 1987.

İZGİ, Ahmet, **360 Derece Performans Değerlendirme Uygulamalarının Perakende Mağazacılığına Katkıları ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.

KANOĞLU, Burhan, **Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama**, Yüksek Lisans tezi, İstanbul, 2007.

KARAPINAR, Pınar Bayhan, **Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini İlişkisindeki Düzenleyici Etkisi**, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 29, Sayı 2,sayfa 115-144, Ankara, 2011.

KAVASLIOĞLU, Barış, **Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri / Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

KAYNAK, Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve İsmail Ataay; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dönence Yayınları, İstanbul, 2000.

KAYNAK, Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve İsmail Ataay, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.

KREİTNER, Robert, KİNİCKİ, Angelo, **Organizational Behavior**, Boston, 1989

KUTAL, Metin **Teorik Esasları ve Tatbikatı Bakımından Asgari Ücret**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1969.

KORKMAZ, Sezer, TÜRKCAN, Erdem, **Yönetimsel Kontrol Türleri Ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans ve Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma**, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayfa 103-104, 2002.

MİLKOVİCH, George, NEWMAN,Jerry, **Compensation**; Boston, 2002.

MILKOVICH, George ve NEWMAN, Jerry, **Compensation**, 7. bs., New York: McGraw Hill, 2002.

MOORHEAD, Gregory, GRIFFIN, Ricky; **Organizational Behavior**, Dallas, 1992.

MUCUK, İsmet; **Temel İşletme Bilgileri**, Türkmen Kitapevi, Ya.No:192, İstanbul, 2006.

OĞER, Can Burak, **İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay**, Yüksek Lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009

OKYAY, Engin; **Satışçıların Ücretlendirilmesi**, İstanbul Üni. Yayınları, İstanbul, 1979.

REŞİTOĞLU, Sedef, **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti – Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2011.

ROBBINS, S. P, **Organizational Behavior**, Eighth Edition, Prentice-Hall Int. Inc, New Jersey, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.

SARIOĞLU, Birgül, **Çalışan Memnuniyeti Ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları Ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2007.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2006.

TÜZÜN, İpek Kalemci, DEVRANI Tülay Korkmaz, **Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma**, Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 3, Sayfa 13-24, Eskişehir, 2008.

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Ya.No:262, İstanbul, 1994.

UYARGİL, Cavide, ÖZÇELİK A. Oya, ADAL Zeki, SADULLAH Ömer, ATAAY İ. Durak, DÜNDAR Gönen, ACAR A. Cevat, TÜZÜNER Lale, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2008.

ÜNAL, Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998.

YÜCE, Payam, **360 Derece Değerlendirme, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2003.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

YÜNCÜ, Hilmi Rafet, **Bir Performans Değerlemesi Modeli Olan 360 Derece Geribildirim, Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2002.

ZAİRİ, Mohamed, **Measuring Performance For Business Results**, Londra, Chapman & Hall, 1994.

ZAİM, Sabahaddin; **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1992

4857 Sayılı İş Kanunu.

3349 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu.

488 Sayılı Damga Vergisi Kanunu.

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu.

<http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm> erişim tarihi 06.06.2011.

<http://www.meslekgrubu.com/ucret.aspx> erişim tarihi 10.11.2011.

<http://www.aso.org.tr/kurumsal/index.php?sayfano=40> erişim tarihi 09.06.2011.

<http://www.ostimsavunma.org/PageList.aspx?catID=8&lng=tr> erişim tarihi 09.06.2011.

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/783-360-derece-performans-degerlendirme-sistemleri.html> erişim tarihi 02.04.2012.

<http://www.istekobi.com.tr/kobi-bilgi-merkezi/isin-uzmanlari/360-derece-performans-degerlendirme-sistemi-s59.aspx> erişim tarihi 20.04.2012.

http://www.sosyalsiyaset.net/documents/performans_degerleme_sistemi.htm
erişim tarihi 20.04.2012.

<http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-4/11277451> erişim tarihi 20.04.2012.

<http://www.ergmer.com/index.php?sayfa=haber&HaberId=33&LId=370&htyp=1>
eid=1 erişim tarihi 20.04.2012.

<http://www.muhasibedersleri.com/kurumsal-basvurular/aylik-prim-hizmet-bildirgesi.html> erişim tarihi 20.04.2012.

<http://www.selcukozturk.net/tr/index.php/makaleler/2011-yili-gelir-vergisi-dilimleri/> erişim tarihi 20.04.2012.

www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp erişim tarihi 20.04.2012.

<http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=58> erişim tarihi 20.04.2012.

ÖZET

[IŞIKLI, Zeynep]. [Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Ücret Sisteminin Oluşturulması ve Savunma Sanayii Sektöründe Bir Uygulama], [Yüksek Lisans Tezi], Ankara, [2012].

Günümüz firmalarının piyasada süregelen acımasız rekabet karşısında ayakta durabilmeleri artık sadece firmaların finansal gücüne dayanmamakta, insan kaynağının gücünden de ciddi anlamda etkilenmektedir. Kalifiye çalışan bulmakta güçlük çeken işletmelerin bu çalışanlarını ellerinde tutabilmeleri de bir o kadar güç hale gelmiş durumdadır. Yetiştirerek yatırım yaptığı ve sonrasında ciddi bir iş potansiyeli beklediği çalışanın verimini alamadan rakip firmalara kaptırması ile iş yükü ve nitelikli çalışan kaybı şirketleri zorlamaktadır.

Bunlar göz önüne alındığında, hem işe uygun çalışan bulabilmek hem de yetiştirdiği çalışanın rakiplerine kaptırmamak için insan kaynakları bölümleri farklı yollar arayışlarına girmişlerdir. Çalışanlarını eğitime ve sosyal olanakları ile destekleyerek ve aynı zamanda onlara iş tatmini sağlayarak elde tutmaya çalışmaktadır. Performans değerlendirmesi yaparak yetkinliklerini ölçtüğü çalışana, yetkinlikleri ve şirketin çalışandan beklentileri oranında maaş zamları ve iyileştirmeleri yaparak çalışanın şirkete sadakatini sağlamaya çalışmaktadır. Çalışan devir hızı oranının düşük olması, çalışanların şirkete bağlılıkları, çalışan memnuniyetleri ve motivasyonları ile ilgili bilgi vermektedir.

Çalışmada da bu konular incelenmiş, performans değerlendirme sistemi ile çalışanlar objektif bir şekilde değerlendirilmiş, yetkinliklerine uygun maaş derecelerine denk gelen ücretler üzerinden iyileştirmeler yapılmış ve sonrasında uygulanan çalışan memnuniyeti anketi sonuçları ile çalışan devir hızı oranı incelendiğinde memnuniyet verici sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

1. Performans
2. Ücret
3. 360 Derece Performans Değerlendirme

ABSTRACT

[IŞIKLI, Zeynep]. [Establishing the Salary System according to Performance Evaluation Results and An Application in the Defense Industry Sector], [Post Graduate Thesis], Ankara, [2012].

The ability of today's companies to stand against the ongoing cruel competition is now not only depending on the financial power but also being significantly affected by the human resources. For the companies who experiences difficulties to find qualified workforce, it is becoming even harder for keeping hold of those personnel they have. The companies are challenged by the loss of their qualified employees and workload as a result of recruitment of those employees, who they invested for their training and expected serious work potential after that, by the rival companies.

When all these are considered, human resources departments are trying to engage different efforts for both not to lose their trained employee to their rivals and recruit employees appropriate for the job. They are trying to hold their employees by supporting them with trainings and social benefits and by providing them job satisfaction. They are working for sustaining the loyalty of the employees, qualification of whom they assessed by applying performance evaluation with salary increases at the rate of their qualification and company's expectations. Employee circulation rate being low provides information about the employees loyalty to the company, employee satisfaction and motivations.

In my study, those subjects are detailed, the employees are evaluated objectively with performance evaluation system, modifications have been made on their salary corresponding to the pay grade according to their qualification, and later on satisfactory outcomes are obtained when results of the employee satisfaction questionnaire being applied with employees turnover rates are considered.

Key Words

1. Performance
2. Pay
3. 360 Degree Performance Rating

EKLER

EK 1. Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU						Tarih :/...../20.....
Anket Grubu : İDARİ			Değerlendirilen Bilgileri			
Adı-Soyadı :		Adı-Soyadı :				Değerlendirilen Bilgileri
Müşteri Grubu(Tipi, Kategorisi..vb) :		Müşteri Grubu(Tipi, Kategorisi..vb) :				Değerlendirilen Bilgileri
Kuruluşta Olan Müşteri İlişkisi Süresi (Yıllık olarak) :		Kuruluşta Olan Müşteri İlişkisi Süresi (Yıllık olarak) :				Değerlendirilen Bilgileri
Aşağıdaki sorulara göre yapılacak değerlendirilmede üçe kadar (Basarı) den (Basarı) kadar bir seçim yapınız.						
Değerlendirilen Bilgileri						
Performans Değerlendirme Sorusu						
Soru No.	Değerlendirme Sorusu	Değerlendiricinin Verdiği Puan	Puan Karşılığı	Ağırlık	Ağırlıklı Puan Karşılığı	
1	Vizyon Sahibi	5	100	12%	12,00	
2	Sorumluluk Sahibi	5	100	12%	12,00	
3	İletişim	5	100	12%	12,00	
4	İkna Kabiliyeti	5	100	10%	10,00	
5	Liderlik	5	100	10%	10,00	
6	Sonun Çözme	5	100	8%	8,00	
7	Karar Verme	5	100	8%	8,00	
8	Koordinasyon	5	100	5%	5,00	
9	Analiz Etme	5	100	5%	5,00	
10	Finans Bilgisi	5	100	5%	5,00	
Kategori Toplamları		50	1000	100%	100,00	
Değerlendirilen Bilgileri						
Performans Değerlendirme Sorusu						
Soru No.	Değerlendirme Sorusu	Değerlendiricinin Verdiği Puan	Puan Karşılığı	Ağırlık	Ağırlıklı Puan Karşılığı	
1	İşin zamanında yapılması için gereken özene östeniyor mu?	5	100	15%	15,00	
2	İşe devamsızlık yapılmamak konusunda özen gösteriyor mu?	5	100	15%	15,00	
3	İşle ilgili gerekli raporları ve kayıtları düzenli tutuyor mu?	5	100	15%	15,00	
4	Bilgi ve Deneyim Aktarıyor mu?	5	100	15%	15,00	
5	Periyodik veya rutin iş yoğunluğunun altından başarılı sonuçları çıkartıyor mu?	5	100	10%	10,00	
6	İşini ve İşvereni sahipleniyor mu?	5	100	10%	10,00	
7	Yeni fikir, yöntem ve uygulamalara açık mı?	5	100	5%	5,00	
8	Kurum için kalite ve örgütsel sisteme katkı sağlıyor mu?	5	100	5%	5,00	
9	Konu ve soruların araştırma, inceleme, çözüm ve öneri geliştirme becerisi var mı?	5	100	5%	5,00	
10	İş dışı problemlerini işe yansıtma konusunda başarılı mıdır?	5	100	5%	5,00	
Kategori Toplamları		50	1000	100%	100,00	
MÜHENDİSLİK ANKET TOPLAM PUAN HESABI						
NO	KATEGORİLER	KATEGORİ TOPLAM PUANI	AĞIRLIK	AĞIRLIKLI TOPLAM PUAN	TOPLAM PUAN	
1	Teknik Yetkinlikler	100,00	60%	60,00	100,00	
2	Davranışsal Yetkinlikler	100,00	40%	40,00		

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

Anket Grubu : ÜRETİM		Değerlendirilen Bilgileri		Değerlendirilen Bilgileri		Tarih :/...../20.....	
Ad-Soyad :		Ad-Soyad :					
Müşteri Grubu(Tipi, Kategorisi..vb) :		Müşteri Grubu(Tipi, Kategorisi..vb) :					
Kuruluşla Olan Müşteri İlişkisi Süresi (Yıllar olarak) :		Kuruluşla Olan Müşteri İlişkisi Süresi (Yıllar olarak) :					
Aşağıdaki sorulara göre yapılacak değerlendirmede ölçek olarak 5(Pekiyi)'den 1(Başarısız)'ya kadar bir seçim yapınız.							
Performans Değerlendirme Sorusu							
Soru No:		Değerlendiricinin Verdiği Puan	Puan Karşılığı	Ağırlık	Ağırlıklı Puan Karşılığı		
1	Üretim Süreçleri	5	100	17%	17,00		
2	Tezgaah Bilgisi	5	100	16%	16,00		
3	Teknik Resim	5	100	14%	14,00		
4	Malzeme Bilgisi	5	100	10%	10,00		
5	Mekanik Otomasyon	5	100	10%	10,00		
6	Kalite Kontrol	5	100	10%	10,00		
7	Anahtık Düşünme	5	100	9%	9,00		
8	Öngörü	5	100	8%	8,00		
9	Koordinasyon	5	100	4%	4,00		
10	İletişim	5	100	4%	4,00		
Kategori Toplamları		50	1000	100%	100,00		
Davranışsal Yetkinler							
Performans Değerlendirme Sorusu							
Soru No:		Değerlendiricinin Verdiği Puan	Puan Karşılığı	Ağırlık	Ağırlıklı Puan Karşılığı		
1	İşin zamanında yapılması için gereken özeti gösteriyor mu?	5	100	15%	15,00		
2	İşe devamsızlık yapmamak konusunda özni gösteriyor mu?	5	100	15%	15,00		
3	İşle ilgili gerekli raporları ve kayıtları düzenli tutuyor mu?	5	100	15%	15,00		
4	Bilgi ve Deneyimi Aktarıyor mu?	5	100	15%	15,00		
5	Periyodik veya rutin iş yoğunluğunun altından başarılı sorularla kalkıyor mu?	5	100	10%	10,00		
6	İşini ve İşyerini sahipleniyor mu?	5	100	10%	10,00		
7	Yeni fikir, yöntem ve uygulamalara açık mı?	5	100	5%	5,00		
8	Kurum için kalite ve örgütsel sisteme katkı sağlıyor mu?	5	100	5%	5,00		
9	Konu ve sorunları araştırma, inceleme, çözüm ve öneri getirme becerisi var mı?	5	100	5%	5,00		
10	İş dışı problemlerini işe yansıtılmama konusunda başarılı mıdır?	5	100	5%	5,00		
Kategori Toplamları		50	1000	100%	100,00		
MÜHENDİSLİK ANKET TOPLAM PUAN HESABI							
KATEGORİLER		KATEGORİ TOPLAM PUANI	AĞIRLIK	AĞIRLIKLIL TOPLAM PUAN	TOPLAM PUAN		
1	Teknik Yetkinlikler	100,00	60%	60,00	100,00		
2	Davranışsal Yetkinler	100,00	40%	40,00	100,00		

Anket Grubu : MÜHENDİSLİK		Değerlendirici Bilgileri		Değerlendirilen Bilgileri		Tarih :/20.....
Ad-Soyad :		Ad-Soyad :		Değerlendirilen Bilgileri		
Müşteri Grubu(Tipi, Kategorisi..vb) :		Kuruluşta Olan Müşteri İlişkisi Süresi (Yıllar olarak) :		Değerlendirilen Bilgileri		
Aşağıdaki sorulara göre yapılacak değerlendirmede ötek olarak 5(Pokey)'den 1(Basansız)'a kadar bir seçim yapınız.						
Yeni bir işletme için						
Soru No:	Performans Değerlendirme Sorusu	Değerlendiricinin Verdiği Puan	Puan Karşılığı	Ağırlık	Ağırlıklı Puan Karşılığı	
1	Hayat Gücü	5	100	12%	12,00	
2	Öngörü	5	100	12%	12,00	
3	Teknik Resim	5	100	12%	12,00	
4	Liderlik	5	100	10%	10,00	
5	Analistik Düşünme	5	100	10%	10,00	
6	Mekanik Otomasyon Bilgisi	5	100	10%	10,00	
7	İletişim	5	100	8%	8,00	
8	Koordinasyon	5	100	8%	8,00	
9	Üretim Süreçleri	5	100	6%	6,00	
10	Tezgaah Bilgisi	5	100	6%	6,00	
Kategori Toplamları		50	1000	100%	100,00	
Yeni bir işletme için						
Soru No:	Performans Değerlendirme Sorusu	Değerlendiricinin Verdiği Puan	Puan Karşılığı	Ağırlık	Ağırlıklı Puan Karşılığı	
1	İşin zamanında yapılması için gereken özene gösteriyor mu?	5	100	15%	15,00	
2	İşe devamsızlık yapmamak konusunda özen gösteriyor mu?	5	100	15%	15,00	
3	İste ilgili gerekli raporları ve kayıtları düzenli tutuyor mu?	5	100	15%	15,00	
4	Bilgi ve Deneyim Aktarıyor mu?	5	100	15%	15,00	
5	Periyodik veya rutin iş yoğunluğunun altından başarılı sonuçlara kalkıyor mu?	5	100	10%	10,00	
6	İşini ve İşyerini sahipleniyor mu?	5	100	10%	10,00	
7	Yeni fikir, yöntem ve uygulamalara açık mı?	5	100	5%	5,00	
8	Kurum için kalite ve örgütsel sisteme katkı sağlıyor mu?	5	100	5%	5,00	
9	Konu ve sorunları araştırma, inceleme, çözüm ve öneri getirme becerisi var mı?	5	100	5%	5,00	
10	İş dışı problemlerini işe yansıtılmama konusunda başarılı mıdır?	5	100	5%	5,00	
Kategori Toplamları		50	1000	100%	100,00	
MÜHENDİSLİK ANKET TOPLAM PUAN HESABI						
NO	KATEGORİLER	KATEGORİ TOPLAM PUANI	AĞIRLIK	AĞIRLIKLIL TOPLAM PUAN	TOPLAM PUAN	
1	Teknik Yetkinlikler	100,00	60%	60,00	100,00	
2	Davranışsal Yetkinler	100,00	40%	40,00	100,00	

EK 2. Çalışan Memnuniyeti Anketi

ÇALIŞAN MEMNUNİYET ANKETİ						
		Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Bazen (3)	Nadiren (2)	Hiçbir Zaman (1)
1	Şirketimizin iş hedeflerini ve stratejisini biliyorum					
2	Şirketimizi etkileyen konularda üst yönetim tarafından yapılan açıklamaların yeterli ve aydınlatıcı olduğunu düşünüyorum.					
3	Şirketin değer ve amaçlarına göre hareket ediyorum					
4	Amirime işyerimizle/şirketimizle ilgili konularda rahatlıkla soru sorabiliyorum					
5	Şirketimizde farklı yöneticilerin aynı konuda verdiği mesajlar birbiriyle tutarlıdır (aynı veya benzer)					
6	Şirketimizin doğru stratejiler belirlediğine inanıyorum.					
7	Şirketimizde yetki ve sorumluluk mümkün olduğu kadar her seviyeye yayılmaya çalışılır.					
8	Şirkette işini iyi yapan ile kötü yapan her zaman ayırt edilir.					
9	Benden beklenenler diğer çalışanlar ile kıyaslandığımda adildir					
10	Amirim kişisel gelişimimi önemser, gelişim ihtiyaçlarımı karşılayacak çalışmalara imkan verir.					
11	Şirkette çalıştığım bölümün değerli bir üyesi olduğum bana hissettirilir.					
12	Şirkette geleceğimle ilgili herhangi bir endişe duymuyorum.					
13	Şirkette yönetimin bir ekip gibi hareket ettiğini düşünüyorum.					
14	Yöneticilere güveniyor ve takdir ediyorum.					
15	Şirketin çalışılabilecek en iyi şirketlerden biri olarak düşünüyorum.					
16	Bir imkan bulsam şirketten ayrılırdım.					
17	Şirketimizde çalışan herkes birbirine yardımcı olur.					
18	Çalışma ortamı yeterlidir.					
19	İnsanlara saygılı davranılmaktadır					

20	Herkese eşit davranılmaktadır.					
21	Kendimi geliştirme imkânım var					
22	Bulduğum bölüm ve yaptığım işten memnunum					
23	Stresli bir işim var					
24	Yemekleri beğeniyorum					
25	Fabrikada kullanılan içme suyu sağlıklıdır.					
26	Çay saatlerinden memnunum					
27	Çalıştığım ortamın temiz tutulmasına azami destek veriyorum					
28	Fabrikamın ISO ve AS 9100 çalışmalarını destekliyorum					
29	Sağlık imkanlarından memnunum					
30	İzin uygulamalarından memnunum					
31	Maaşların düzenli verilmesinden memnunum					
32	Fazla mesai ücretlerinin ödenmesinden memnunum					
33	Şahsıma gelen özel evrakların bana ulaşacağından eminim					
34	Kendimi geliştirmem için eğitim imkânı sağlanmaktadır					
35	Yaptığım işte eğitime ihtiyacım var					
36	Amirim iyi bir iş yaptığımda beni takdir eder					
37	Amirim işimizde daha iyi olmamızı sağlayacak yeni yöntem ve yaklaşımların arayışı içinde olmayı teşvik eder.					
38	Amirim yeni uygulamaların benimsenmesi ve yerleşmesi, için bize liderlik eder.					
39	Şirket içi iletişimi yeterli buluyorum.					
40	İşyerimin 2011 yılı hedeflerini tam olarak biliyorum					
41	2011 yılı hedeflerimizi tutturacağımıza inanıyorum					