

BİREYSEL PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRNEK UYGULAMA

Tahsin KARABULUT*

Ömer Faruk OKKA*

Halis BAŞEL*

Abstract

*The relationship of wage and productivity based on individual performance
A case in point at banking sector*

Productivity, one of the leading concept of our age is crucial both the development and developing countries. Productivity is a basic principle to save the price stability and the economic growth at the development countries and an effective facility to overcome the problems of development and advancement concerning the structural transformation in the country at the development countries.

Productivity based on individual performance is almost feasible all of the line of productions and many firms and one of the techniques of increasing the productivity .Also can be defined as a system of rewarding with a premium including the overwork. In this study a case in point from the banking sector has been examined to underline the relationship between the individual performance and the wage.

Keywords: *Performance, Productivity, Wage*

Özet

Çağımızın en önemli kavramlarından birisi haline gelen verimlilik, gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir ekonomik büyüme ile fiyat istikrarını korumak açısından temel bir unsur olan verimlilik, gelişmekte olan ülkeler için ise, ülkede yapısal değişimi de içeren kalkınma ve gelişme sorunlarının çözüme kavuşturulmasında etkin bir araçtır.

Performansa dayalı ücret sistemi hemen bütün üretim dallarında ve birçok firmada kullanılabilen, verimliliği artırıcı tekniklerden birisidir. Bu sistem normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirmenin, uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada bireysel performans ile ücret arasındaki ilişkiyi gösterebilmek için bankacılık sektöründen seçilmiş bir örnek olay ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler : *Performans, Verimlilik, Ücret*

· Yard. Doç Dr. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Öğretim Üyesi

* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

** Dr, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkiler Bölümü.

1. Giriş

21. yüzyılda dünya ekonomisi yeni bir değişim içinde bulunmaktadır. Özellikle ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan bu değişimin temelinde büyük teknolojik yenilikler ve dünya düzeyinde ekonomilerin yeniden yapılanması yatmaktadır. Organizasyonların, yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlayabilmeleri için insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Firmalar açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi firmalarda çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurma eğilimidir. Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan bireysel performans dayalı ücretin giderek yaygınlaşmasının nedeni, küreselleşme süreciyle birlikte ulusal ve uluslar arası pazarlarda oluşan ve giderek sertleşen yeni rekabet koşullarıdır. Bu piyasa koşullarında verimlilik, pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin yolu haline gelmiştir.

Bu çalışmada, öncelikle bireysel performans dayalı ücret ve bireysel performans dayalı ücret açısından performans değerlemenin önemi incelenmekte ve bireysel performans dayalı ücretle verimlilik ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise,

performans değerlemesinin nasıl uygulandığını ve sonuçlarının ücretlere nasıl yansıtıldığını, bireysel performans ile ücret arasındaki ilişkiyi gösterebilmek için bankacılık sektöründen seçilmiş bir örnek olay çalışması yapılmıştır.

2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Verimlilik

Performansa dayalı ücret, tüm kuruluşlarda kullanılabilen, verimliliği artırıcı tekniklerin sadece bir tanesidir. Ana hatları ile normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirmenin, uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanabilir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi ile, çalışanların, çalışma isteklerini ve çabalarını artırıcı bir motivasyon artışı sağlanarak, ulaşılabilecek hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından hakça bir pay almaları amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların çabalarına bağlı olmayan teknolojik gelişmeler, araştırma-geliştirme(AR-GE) çalışmaları, piyasa koşullarındaki olumlu değişimler, vb. nedenlerle artan ürün/hizmet üretimi ve verimlilik artışlarından pay almalarını kısıtlayan bir yönü de bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile performans dayalı ücret, çalışanları ücretleri ile yaptıkları işte gösterdikleri performansları arasında bir bağlantı kurma yöntemidir. Bu yöntem esas olarak, çalışanın ve kuruluşun performansını arttırmada yerleşik bir yönetim aracıdır. Aynı zamanda, performans dayalı ücret, işe alma ve işte tutmada da etkilidir (DPT, 2000, 46).

2.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Amacı ve Nedenleri

Performansa dayalı ücret sistemleri özellikle işletmenin faaliyetleri açısından stratejik önem arz eden personeli motive ve teşvik edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları

içinde olan bir ödeme paketi tasarlanmaktadır (Bengiray, 2003, 30).
▪Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte işe devamsızlık azalır.

Genel olarak performansa göre ücret Motive edici etkisi vardır. Çünkü sistemde iki temel performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler gerçekleştirilmesi hedeflenir. Bu tür ücretlerdir.

birincisi, sistemin yönetsel değişim Toplam kalite gibi yeni yönetim çabalarında sembol olarak algılanmaktadır. İkincisi, geleneksel olarak merkezde toplanan işbirlikçilerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi

Geleneksel olarak merkezde toplanan işbirlikçilerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi daha alt yönetsel birimlere uygulanmakta ve performansa dayalı ücret sistemleri

yöneticiler kendi astlarının ücretlerine uygun düşmektedir. Bireysel belirlemede daha fazla performansın artması örgütün toplam performansını

donatılmaktadır. Diğer yandan, bu da kaliteyi artırarak örgütün hizmet performansa göre ücret, iyi performansın devamını sağlamaktadır (Kestane, 2006,

ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir (Kestane, 2006, 132).

Performansa dayalı ücret sisteminin nedenlerini ve bu sistemin uygulanması sonucunda elde edilecek kazanımları şu şekilde sıralayabiliriz:

▪Gelişmiş kurum performansı sayesinde verimlilik artar.

▪Birey/takım performansını geliştirir.

▪Yetenekli çalışanların kurumdan ayrılmasını engeller.

▪Yeterince performans gösteremeyen çalışanların belirlenmesi, performans analizleri sayesinde kolaylaşacaktır.

▪Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için yüksek performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.

▪Uyarı kriteri sağlar. Yönetim, personel hakkında kesin performans kriterleri oluşturur. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllenecek için kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

▪Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.

▪Performansa dayalı ödeme yapılması, çalışanların ücretlerini toplu olarak artırma yerine verimli çalışan ve performansı iyi olan çalışanların ücretlerini yükseltme yönü ile verimsiz personelin de tabet sürecine katılma motivasyonunu artıracaktır.

▪İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar.

2.2. Bireysel Performansa Dayalı Ücretlendirme

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla toplam kurum performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır (Kestane, 2006, 132).

1980'lerin başlarında öne çıkan bireysel performansa dayalı ücret, günümüzde ABD ve Avrupa ülkeleri başta olmak üzere çok sayıda ülkede birçok organizasyonda uygulanmaktadır.

Bu sistemin, özellikle sendikasız büyük organizasyonlarda ve hizmetler sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda daha yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. İşçi sendikalarının bulunduğu organizasyonların neredeyse çoğunda, ücret artışlarında performanstan ziyade kıdem kriter olarak alınmaktadır. Öte yandan, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin, birçok ülkede kamu kesiminde hızla yaygınlaştığı anlaşılmaktadır (Bilgin, 2002, 36).

Performans ile ücret arasında ilişki kurmak isteyen kuruluşlar değişik sistemler uygulamaktadırlar. Genellikle bu farklı uygulamalar üç boyutta değerlendirilebilir. Bunlar;

▪Performans ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel, grup performansı ve organizasyonun performansına göre ele alınması.

▪Performans ölçümünde kullanılan sisteme uygun olarak, satış karlılık, maliyet, vb. ölçümlere yönelik kriterler ve subjektif değer ölçümlerine ilişkin ölçümlerin kullanılması..

▪Ücretin, başarılı çalışanların ödüllendirilmesine yönelik olarak, ücret artış oranlarında prim ya da ikramiye adı altında ek ödemelerle artırılması'dır (DPT, 2000, 39).

Bireysel performans ile ücret arasında ilişkinin kurulduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları kişilerin gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Kıdeme dayalı ücret sisteminden farklı ücret artışları, yalnızca çalışanların performanslarında değil, aynı zamanda ücret sınıfı içindeki yerlerine de bağlı olmasıdır. Bu sistemde performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır (Akalp, 2002, 33).

Performansa dayalı ücret sistemlerinde çalışanlara sağlanan parasal ödüller, genellikle organizasyonun ücret politikasına göre yılda bir ya da birkaç kez yapılan artışlarla, ya da prim veya ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için yapılan ücrete ek ödemeler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Uyargil, 1994, 126).

Performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesinin oldukça önemli olduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret iki biçimde çalışanlara ödenebilmektedir. Bunlardan ilki, bireysel performansa göre baz ücretle belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiği için ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, bireysel performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan prim/ikramiye

ödemeleridir. Ücretin kalıcı biçimde artırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmanın amaçlandığı bu yöntemde primler, performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık ya da altı aylık sürelerle verilebilmektedir (Bilgin 2002, 5).

Bireysel performans ile ücret arasındaki ilişki, çalışanlar tarafından da rahatlıkla algılanabilir ve anlaşılabilir olmalıdır. Eğer çalışanlar bu ilişkiyi rahatlıkla algılayamıyor ya da doğru ve adil olduğuna inanmıyorlarsa sistemin etkinliği olumsuz olarak etkilenecektir. Yöneticilerin bu konudaki bilgi ve becerilerinin yetersizliği kullanılan performans değerlendirme sisteminin uygun olmaması gibi nedenler, çalışanlarda sisteme karşı bir güvensizlik yaratacaktır (Uyargil, 1994, 135). Bunun için sistemin işleyişiyle ilgili olarak çalışanlara geri-besleme verilmesi ve çalışanların sisteme katılımının sağlanması gerekmektedir.

2.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Açısından Performans Değerlemenin Önemi

Performansa dayalı ücretin üç ögesi vardır: Bunlar; ulaşılması gereken başarının belirlenmesi, başarının değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmenin ışığında ücrete karar verilmesi. Bu öğelerden ilk ikisi, "Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi"nin temelini oluşturur. Bu anlamda performans değerlendirme ücretle ilişkilendirmeden de kullanılabilir. Çünkü performans değerlendirme, çalışanın yeterliliklerinin yaptığı işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da çalışanın işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezler olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme çalışanın işindeki başarısının ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak ölçülmesidir. Çalışanın başarısı hakkında bir karara varabilmek içinde, onun

hedeflere ulaşma derecesinin, teknik, davranışsal ve yönetsel yeterliliklerin objektif kriterlerle ölçülebilmesi gereklidir. Performans değerlendirme yönetim sistemi ile, çalışanın bireysel başarısının yanı sıra, güçlü ve zayıf yönleri, gereksinimi olan gelişim planı ve kariyer planı ile ilgili bilgi elde edilebilecektir. Özellikle de, tam ve doğru bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sisteminde, çalışanın bireysel hedeflerinin belirlenmesinde yöneticisi ile yapacağı ortak çalışmalar, kararlara katılım ve yönetici-çalışan arasındaki artan iletişim, çalışanın kuruluş içindeki aidiyet duygusunu ve sorumluluk hissini geliştirerek, motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının ücretle ilişkilendirilmesi, başarısı değerlendirilen çalışanın bu başarısı karşısında, hakça ücretini alabilmesini sağlamak amacını taşımaktadır.

Bu anlamıyla, performansa dayalı ücret sistemleri bir amaç değil bir araçtır. Bu nedenle, ne denli başarıyla uygulanabilirlerse o kadar yararlı olurlar. İşletmelerin ve genelde tüm ülke ekonomisinin gereksinimlerine ve hedeflerine uygun sağlıklı sistemlerin tasarımı ve işçi ve işveren kesimlerince benimsenmesi durumunda sistemden büyük yararlar sağlanabilmektedir. Sistemin yararları yüksek emek verimliliğini gerçekleştirerek sağlanan üretim artışının getireceği düşük maliyet, en azından sabit fiyatlarla daha çok satış, işçi ve işverene daha yüksek gerçek gelir ve genelde tüm ülkede ekonomik gönencin artırılmasına yönelik uzun dönemli bir katkı oluşturmasıdır (DPT,2000, 40).

Performans sisteminin asıl amaçlarını, bireysel performansın sağlıklı ve adil standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenerek ölçülmesi, bu konuda

çalışanlara bilgi verilmesi ve bireysel performansın geliştirilerek organizasyonda etkinliğin artırılması oluşturmaktadır (Uyargil, 1994, 3).

2.2.2. İşletmelerde Bireysel Performansı Değerleme Sistemleri

Bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olmak üzere alternatif değerlendirme teknikleri söz konusudur. Kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri bunlardan bazılarıdır. Bu şekliyle her yöntemin uygulanabilir alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır. Değerleyici açısından bu durum çoğu zaman bir avantaj oluşturmaktadır. Bu sayede özel rehber karşılaşılabileceği çok ve çeşitli performans vakalarında her bir insan kaynağı için farklı alternatifler kullanabilecektir. Sosyal boyutu ağırlıklı olan bir kritere göre işletmelerde aşağıda ifade edilen şu ölçekler kapsamında insan kaynaklarını performans değerlemesi gerçekleştirmenin daha sağlıklı sonuçlar vereceği belirtilmektedir (Akın, 2002, 100-101).

Tam Değerleme: Tutum ve davranışlara ilişkin fiziksel ve sosyal kriterler ile yorumlar performans değerlendirme kapsamındadır. Potansiyel durumun güvenilir, istekli ve kabul edilebilir bir personel olma açısından bilgi ve yorumları kapsayıcı boyutta olmasına dikkat edilir.

Prensip Değerleme: Değerleyicinin yargıları, örgütsel bağlılık, uyum, güven, işbirliği, inisiyatif kullanabilme, iş bilgi ve becerisi, gibi çok sayıdaki değişken ile ilgili bilgi ve yorumları içermektedir.

Dereceleme: Personel, performans potansiyeli açısından çok sayıda değişken çerçevesinde değerlendirilir. Bireyin iş gereklerini yerine getirmedeki başarı grafiği sonuçlara etkisi itibarıyla değerlendirilmeye tabi tutulur.

Geçerlilik Kriteri: İş gereklerine göre başarı ölçüsü kabul edilen performans düzeyi, iş tutum ve davranışının standardını gösterir. Bu standart geçerli kriter olarak kabul edilir

İş performansı ölçmeye dayanak teşkil eden bu yöntemler ile potansiyel performansın değerlendirilmesine çalışılmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde aktif değerleyici olarak üst, ast, çalışma arkadaşları, bireyin kendisi ve organizasyon dışı uzman ya da kurumları saymak mümkündür. Bu değerlendiriciler, sorumluluk ve yetkileri kapsamında ilgili performans durumunu ölçütler kullanarak değerlendirilmektedirler.

Bireysel performans değerlendirme sistemi, işletme amaçlarının, bireysel niteliklerin ve performans standartlarının fonksiyonel olarak tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Nelson ve Quick, bu tanımlamaların aşağıdaki kriterleri içermesi gerektiğini belirtmektedirler.

▪Amaçlar: Örgütsel ve bireysel amaçların

tegrasyonu.

▪Bireysel Nitelikler: Personelin iş görme inisiyatif yetenekleri.

▪Potansiyel: Çalışanların anlama, çalışma, sorumluluk alma kapasiteleri.

▪Değerleme Nesneliği: İşletme türünün çalışanlarca kabulü.

Bu kriterler, işletmedeki insan kaynakları performansının değerlendirilmesi sürecinde bireylerin yetenek, bilgi, birikim ve ilgileri önemli iç değişkenler olarak belirleyici olmaktadır. Aynı kapsamdaki dışsal değişkenler ise, işletme amaçlarında açıklık, statüye bağlı yetki ve sorumluluk denkliği ve ödüllendirme sistemini saymak mümkündür. Her iki değişken grubunu, sistemdeki değerlendiricileri arasında, komite, ustabaşı, amir, değerlendirilenin kendisi, iş arkadaşları yer alabilmektedir. Yukarıda da görüldüğü üzere, bireysel performans değerlendirme, sistem yaklaşımının geçerli olduğu bütüncül

süreçleri kapsamaktadır. Bu değerlendirme süreçlerinin, yalnız ya da iş takımının bir üyesi olarak çeşitli işlevleri yerine getiren bireyleri daha da geliştirmeye yönelik değerlendirme etkinliklerini içermekte olduğu da açıktır (Akin, 2002, 101).

2.2.3. Ücretin Bireysel Performansa Dayalı Olarak Belirlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Ücretin bireysel performansa dayalı olarak belirlenmesi sürecinde, zaman zaman uygulamadan kaynaklanan birtakım sorunlarla da karşılaşmaktadır. Karşılaşılan sorunların çoğu, ya ücret sisteminden, ya performans değerlendirme sisteminden, ya da her iki sistemin birbirine uygun olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu bakımdan, ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunması bu tip sorunları azaltarak, sistemin etkinliğini artıracaktır. Öte yandan, işçi sendikalarının bireysel performansa dayalı ücret sistemlerine tepkileri de, uygulamada bazı güçlükler yaratmaktadır. Gerçektende, bireysel performansa dayalı ücret uygulamalarıyla işverenler, iş sözleşmelerini bireyselleştirerek işçi sendikalarını devreden çıkarma veya etkilerini azaltma yolunu bulmaktadırlar. Bu açıdan bireysel performansa dayalı ücret, işçi-işveren ilişkilerini kolektif boyuttan uzaklaştırarak bireysel ilişkilere yöneltmektedir. Ayrıca, sistemin ücret artışı konusunda işverene daha fazla esneklik sağlaması ve sendikaların gücünü zayıflatması da, sendikaları tedirgin ederek sisteme şiddetle karşı çıkmalarına yol açmaktadır. Ancak son yıllarda sendikalar, sisteme toptan karşı çıkmak yerine, sistemin hedeflerini yeniden belirleyerek ve sağlıklı işlemlerini sağlayarak kendileri açısından kabul edilebilir bir hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Performansın bireysel düzeyde ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu durumlarda, grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Bir başka ifadeyle, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan çalışanlar arasında doğan aşırı rekabet, zaman zaman işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olarak çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Bilgin, 2002, 6-7).

2.3. Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi

Verimlilik kavramı sanayi üretiminden, bankacılığa, tarımdan hukuk sistemine, belediye çalışanlarından eğitime çok geniş bir yelpaze içinde hemen her alanda kullanılmaktadır. Verimlilik, kısaca "talep edilen" bir üründe oluşan katma değeri üretebilme becerisi olarak tanımlanabilir (Gürak, 2006,409).

Verimlilik, en basit tanımıyla, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade eder. Daha yüksek verimlilik demek; aynı miktarda kaynak ile daha fazla üretmek, aynı girdi ile hacim ve kalite açısından daha gelişmiş çıktı sağlamaktır. Verimlilik, aynı zamanda, sonuçlar ile bu sonuçlara varmak için harcanan zaman arasındaki ilişkidir. Zaman, evrensel bir ölçü ve insanın kontrolünün dışında olduğundan, genellikle iyi bir belirleyicidir. İstenen sonuca ulaşmak için ne kadar az zaman harcandıysa sistem o kadar verimlidir (DPT, 2000, 3).

Ancak verimlilik kavramına sadece girdi çıktı ilişkisi olarak bakmak yanlıştır. Verimlilik çalışma ve yaşama kalitesinin yükseltilmesidir. Verimliliğin amacı daha çok çalışma değildir, daha verimli çalışmadır. Verimlilik işletmenin iç hacmini artırarak emeğin yüksek ağırlığını yoğunlaştırma veya hızlandırmak da değildir. Verimlilik rasyonalizm ile eş anlamlı da değildir.

Yönetim yaklaşımı açısından çalışma şartlarının geliştirilmesi, işin yoruculuk ve sıkıcılığının ortadan kaldırılması çalışanını işten daha çok tatmininin sağlanması gibi amaçları gerçekleştirmeye dönüktür. Bunlar sağlandığı zaman işgücünün verimliliği de bunlara paralel olarak artacaktır. Yönetim açısından bir işi daha kolay ve daha iyi yaptırma yolları varken işgücü açısından da her saman bir işi daha kolay ve daha iyi yapılmasının da yolları vardır. Bunda işgücü verimliliğinin artırılmasına yönelik yönetim anlayışında bunları destekleyici ve geliştirici yaklaşımların oluşturulması önem taşımaktadır (Acar, 2002, 60).

Çağımızın en önemli kavramlarından birisi haline gelen verimlilik, gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir ekonomik büyüme ile fiyat istikrarını korumak açısından temel bir unsur olan verimlilik, gelişmekte olan ülkeler için, ülkede yapısal değişimi de içeren kalkınma ve gelişme sorunlarının çözüme kavuşturulmasında etkin bir araçtır.

Ulusal ekonomi bakımından kıt olan kaynakların en rasyonel biçimde kullanılabilmesinin en etkin yolu verimliliğdir. Verimlilik artışı, sadece üretimdeki artışın değil, üretim faktörlerinin de etkin bir şekilde kullanıldığının göstergesidir. Refah düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel hedefi var olan kaynaklarını en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimde kullanarak üretimini en çoğa çıkarmak olduğundan, verimlilik çok önemli bir kavramdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bakımından, ekonomik büyüme ve kalkınmanın gerçekleştirilmesi esas itibarıyla verimlilik temelinde kalıcı olma niteliği kazanacaktır (DPT, 2000, 3).

Çalışanların bireysel performanslarının artırılması firmaların toplam performansını artıracığı görüşüne dayanan bireysel performansa dayalı ücret sistemi, firmaların verimliliğini ve rekabet güçlerini de artırmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, çalışanları daha yüksek bir performans düzeyi için motive ederek emeğin verimliliğini artırmakta ve böylece işletmede toplam verimliliğin ve hâmlerine güven hissi sağlar. Bunun için işçi fazla artışı sağlamaktadır. Bu ücretle edebilmek amacıyla iş değiştirmek yerine, işletmelerin ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilmesi için eskiye oranla daha fazla çalışır. piyasalarda rekabet edebilmesi için eskiye oranla daha fazla çalışır. ücret artışlarının çalışanların performans düzeylerine bağlanması gerektiği savunulmakta ve bu böylece perfermansiye değişmelere daha kısa sürede uyum sağlar. dayalı ücret sistemleri Bu ulusal firmaların büyümesine ve genişlemesine yol yaygınlaşmaktadır. açacağı için istihdamda da bir genişleme görülecektir.

Özellikle 1980'lerden sonra, firmalar arasında rekabette üstünlük elde etmekte önemli nedeninin kalifiye elemanların keşfedilmiş ve organizasyonlarda kaynakları yönetimi uygulamalarıyla kazanmıştır. Organizasyonlarda kalite ve yüksek verimliliği sağlama çalışmaları, çalışanların motivasyonunun artırılması gereği ise gündeme performans artırma ücret uygulamalarını getiren psikolojik etkiye dayanarak Birincisi, motivasyonu artırarak performansı artıracığı, ikincisi ise özendirilmesi, organizasyonda motivasyonu artırarak performans düzeyini yükseltmektedir. Bu alanda yapılan uygulamalı çalışmalar, performansa dayalı ücret sistemlerini uygulayan organizasyonlarda performans

düzeininin, bu tür sistemleri uygulamayan organizasyonlara kıyasla yaklaşık %30 daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Bilgin, 2002, 10).

Verimlilik-ücret artışı ilişkisine dayanan bir ücret politikasının işçi işveren ve genel ekonomi bakımından faydalarını şöyle özetlemek mümkündür (Bedir, 1990, 38);

▪ İşçinin artan verimden pay alacağını düşünürse güven hissi aşılır. Bunun için işçi fazla çalışmaya eğilimli olur. Edebilme amacıyla iş değiştirmek yerine, işletmelerin ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilmesi için eskiye oranla daha fazla çalışır. ücret artışlarının çalışanların performans düzeylerine bağlanması gerektiği savunulmakta ve bu böylece perfermansiye değişmelere daha kısa sürede uyum sağlar.

▪ Firma ve ücret politikası sayesinde firmaların büyümesine ve genişlemesine yol açacağı için istihdamda da bir genişleme görülecektir.

▪ Teknolojik değişimin bir sonucu olarak üretim planlaması da değişime uğrar. Çalışan kişilerin yeni işe göre onları yeni beceriler de kazanmasını sağlar. Bu becerilerden en iyi biçimde yararlanılması, pahalı ve hassas makine ve teçhizatın kalite ve yüksek verimliliği sağlama çalışmaları, çalışanların motivasyonunun artırılması gereği ise gündeme performans artırma ücret uygulamalarını getiren psikolojik etkiye dayanarak Birincisi, motivasyonu artırarak performansı artıracığı, ikincisi ise özendirilmesi, organizasyonda motivasyonu artırarak performans düzeyini yükseltmektedir. Bu alanda yapılan uygulamalı çalışmalar, performansa dayalı ücret sistemlerini uygulayan organizasyonlarda performans

▪ Verimlilik - ücret artışı ilişkisi rekabet gücünü artırır. Verimlilik - ücret ilişkisine dayalı bir ücret politikası, düşük Performansa dayalı ücret sistemi ise daha fazla mal satabilme, daha fazla istihdam demektir. Verimlilik - ücret artışı ilişkisi aynı zamanda kurulu kapasiteden yararlanma imkanını sağlar. Atıl işgücü veya gizli işsizlik ortadan kaldırılabilir.

▪ Verimlilik - ücret artışı ilişkisi ekonomik büyümeyi hızlandırır. Ekonomik büyüme ise kıt olan kaynaklarının daha etkin kullanılması demektir. Özellikle gelişmekte olan ülkeler için çok önemlidir.

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminin, organizasyonlarda performans düzeyini ve verimliliği artırabilmesi, sistemin çalışanların beklentilerini karşılamasına ve sağlıklı bir şekilde işletilmesine bağlıdır. Bir başka ifadeyle, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi

için, ücret ile performans arasındaki ilişkinin açık, anlaşılır ve dolaysız olması gerekmektedir. Ayrıca, ücret ile performans arasında kurulan ilişki çalışanlar tarafından tam ve doğru olarak algılanmalı ve performans değerlendirme ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzun olmamalıdır. Öte yandan, bireysel performansa dayalı ücret sistemi, çalışanları yüksek performansın daha yüksek ücret artışı getireceğine inandırmalı ve düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasındaki fark yeterince büyük olmalıdır. Tersi durumda, çalışanların sisteme olan ilgisinin azalacağı açıktır. Herhangi bir ödülün motive edici etkisinin güçlü olabilmesi için, bu ödülün çalışanlar tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve çalışanların ihtiyaçlarının tatmininde de önemli bir araç niteliğinde olması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını en etkili biçimde gideren ödüller, çalışanları en fazla motive edecek ödüllerdir. Bu ödüller, çalışanların iş tatminlerini artırarak organizasyon düzeyinde performansın ve verimliliğin artmasını sağlamaktadırlar (Bilgin, 2002, 11).

3. Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama

Bireysel performansa dayalı ücret sisteminin ve bu sistemin çalışanların verimliliği üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada orta ölçekli bir banka ele alınmıştır. Seçilen bankada görüşülen yetkililer tarafından performans değerlemesinin yapıldığı ve bu değerlemeye bağlı ücret artışının olduğu belirtilmiştir.

Bankada şube ve Genel Müdürlük ayrımı yapılmaksızın performans değerlemesi uygulanmaktadır. Unvan bazında bir ayırım bulunmamaktadır. Performans değerlendirme bedelinin unvanına kadar olan grup personele uygulanmakta, direktör ve üst

unvandaki personele performans değerlendirme uygulanmamaktadır.

Firmanın organizasyon yapısında çalışan personel 8 grubu ayrılmaktadır. Bunlar;

- 1) Genel Müdür
- 2) Genel Müdür Yardımcısı
- 3) Direktör
- 4) Departman/Şube Yöneticisi
- 5) Yönetmeni
- 6) Yetkilisi
- 7) Analist (Memur)
- 8) Eleman (Güvenlik görevlisi, asistan, hizmetli vb)

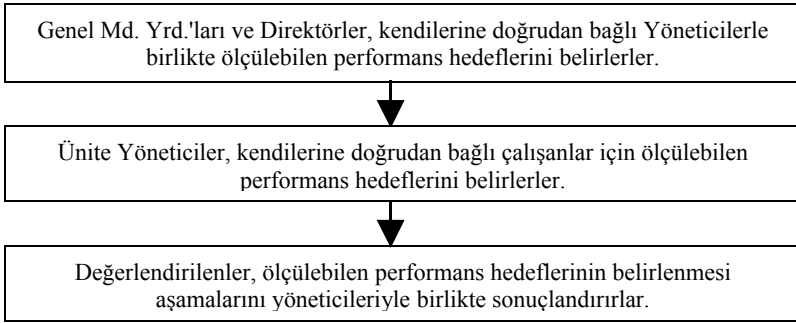
3.1. Örnek İşletmenin Performans Değerlemesine Bakışı

İnsan Kaynakları Bölümü tarafından hazırlanan ve yönetimin performans değerlendirme bakışını özetleyen bilgiler personelin ulaşabileceği internet ortamında yer almaktadır. Böylece performans değerlendirme sisteminin amacı, yararları, performans hedeflerinin nasıl verileceği ve performans değerlendirme süreci vb. konular personele açıklanmış olmaktadır.

Banka açısından Etkili Performans Değerleme Sistemi'nin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bankanın büyümesinin sağlanması
- Banka karlılığının artırılması
- Bankada etkileşimin sağlanması
- İşe alım, seçme ve yerleştirme süreçlerinin geliştirilmesi ve geçerliliğinin belirlenmesi.
- Çalışanların özelliklerinin analitik bir şekilde değerlendirilip, başarılı olacakları en uygun işlere yerleştirilmelerinin sağlanması.
- Statü değişikliklerinde, objektif ölçütlere göre ücret artışlarının yapılması.
- Çalışanlarının kendi değerlerini ve performanslarını arttırmalarının sağlanması.
- Ücret artışlarında objektif ölçütlerin kullanılması.
- Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hizmet içi eğitimlerde hangi konulara öncelik verileceğinin belirlenmesi.

- Ünite hedeflerinin gerçekleştirilmesi paralellik göstermesi ve ulaşılmak istenen başarıyla çalışanlara gerekli yönlendirmelerin sonuçlara odaklanması gerekmektedir.
- Geribildirimler doğrultusunda Etkili Performans Hedefleri;
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında varılmakla sorumlu kılar. Tüm çalışanları, çalıştıkları departman ve bankanın amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak somut sonuçları vermeye yönelik olarak değerlendirilmelidir.
- Performansları düşük olan çalışanların veya aşması durumunda yöneticilere geribildirimlerini artırmaya yönelik önlemlerin alınması ve yönlendirme şansı verir.
- Performans Değerleme Süreci, Etkili performans hedeflerinin oluşturulmasıyla başlar. ve Yöneticilerden oluşan bir ekip tarafından gerçekleştirilir. Çalışanların performans hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için yöneticiler tarafından oluşturulan performans hedefleri, çalışanların gerçekleştirilmesi beklenen sonuçları ölçmek için kullanılır. Performans değerlemelerinin nesnel ve objektif olarak yapılmasını sağlayacak standartlar yapar tüm yöneticilerin görevi, bu standartları belirlemek ve yöneticilerin belirleyeceği performans hedeflerinin oluşturulması řu şekilde gösterilebilir;



Performans yönetimi sürecinin bankaya ve çalışanlara faydalı olabilmesi için hedeflerin belirlenmesi aşamasında řu kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Uygulanabilir
- Sonuca yönelik
- Somut
- Ölçülebilir
- Belirli süreli

3.2. Kurumsal Bankacılık Grubunun Ücret Artışlarının Hesaplanması

Kurumsal bankacılıkta portföy yöneticisi bazında yapılacak olan ücret

artışları iki ana performans kalemi üzerinden belirlenmektedir:

- 1- Hedef Performans
- 2- Ürün performansı

3.2.1. Hedef Performansı

Hedef performansı, portföy yöneticisinin meydana getirdiği toplam müşteri puanı ile doğru orantılı olarak, ilgili portföydeki tüm pazarlamacılara belli katsayılarla dağıtılacaktır. Kurumsal bankacılık grubunun müşteri puan kalemleri 3'er aylık dönemlerde hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar sonucunda banka çalışanlarının hak ettikleri primler üçer aylık dönemlerde yılda dört kez dağıtılmaktadır.

Aşağıdaki tablo 1’de performans değerlendirmede esas alınan kalemler ve bunların puan hesaplamalarındaki ağırlıkları verilmiştir.

Tablo 1:Hedef Performans Kalemleri ve Ağırlıkları

	Ürün	Ağırlığı
1	Brüt Toplam Kar	40
2	Brüt Toplam Karlılık	10
3	TL Vadesiz	9
4	Döviz Vadesiz	9
5	TL Nakit Kredi	8
6	Döviz Nakit Kredi	7
7	Gayri Nakdi Krediler	7
8	TL Vadeli	3
9	Döviz Vadeli	3
10	Toplam Girdi	2
11	Toplam Çıktı	2
	Toplam Puan	100

Tablo 1’de belirlenen puanlamaya göre bir portföy yöneticisinin sadece bir müşteriden alabileceği toplam puan 100’dür. Portföy yöneticisinin prime hak kazanabilmesi için üç aylık toplam puanının 850 ‘yi geçmesi gerekmektedir. Eğer 850 ‘yi geçerse portföy yöneticisi ve kendisine bağlı çalışanlar prime hak kazanacaklardır.

Portföy yöneticisinin bağlı olduğu yönetmenler ise yönettikleri portföy yöneticilerinin aritmetik ortalaması 850 ‘yi geçmelidir.

Müşteri Puanın Hesaplanması:

Örnek çalışmanın yapıldığı 2006 yılı rakamlarına göre çalışanlara ödenecek primlere esas alınacak müşteri puanı hesaplanırken esas alınacak limitlerin alt ve üst sınırları ile her bir ürün için belirlenen puanlar aşağıdaki tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Müşteri Puan Hesaplama Limitleri

Ürün	Alt Sınır (YTL)	Üst Sınır (YTL)	Puan
Brüt Kar	2.250	4.500	10
Brüt Kar	4.500	9.000	15
Brüt Kar	9.000	18.000	20
Brüt Kar	18.000	36.000	25
Brüt Kar	36.000	72.000	35
Brüt Kar	72.000	-----	40

Brüt Toplam Karlılık	1,0	1,5	5
Brüt Toplam Karlılık	1,5	2,0	6
Brüt Toplam Karlılık	2,0	3,0	7
Brüt Toplam Karlılık	3,0	4,0	8
Brüt Toplam Karlılık	4,0	-----	10
TL Vadesiz	1.000	1.500	1
TL Vadesiz	1.500	5.000	2
TL Vadesiz	5.000	10.000	3
TL Vadesiz	10.000	20.000	5
TL Vadesiz	20.000	30.000	7
TL Vadesiz	30.000	-----	9
Döviz Vadesiz	20.000	40.000	1
Döviz Vadesiz	40.000	60.000	2
Döviz Vadesiz	60.000	120.000	3
Döviz Vadesiz	120.000	250.000	5
Döviz Vadesiz	250.000	500.000	7
Döviz Vadesiz	500.000	----	9
TL Kredi	10.000	50.000	1
TL Kredi	50.000	90.000	2
TL Kredi	90.000	150.000	3
TL Kredi	150.000	250.000	4
TL Kredi	250.000	500.000	6
TL Kredi	500.000	-----	8
Döviz Kredi	75.000	150.000	1
Döviz Kredi	150.000	210.000	2
Döviz Kredi	210.000	350.000	3
Döviz Kredi	350.000	700.000	4
Döviz Kredi	700.000	1.500.000	5
Döviz Kredi	1.500.000	-----	7
G. Nakdi Kredi	50.000	100.000	1
G. Nakdi Kredi	100.000	135.000	2
G. Nakdi Kredi	135.000	250.000	3
G. Nakdi Kredi	250.000	500.000	4
G. Nakdi Kredi	500.000	1.000.000	5
G. Nakdi Kredi	1.000.000	----	7
TL Vadeli	50.000	200.000	0,5
TL Vadeli	200.000	350.000	1,0
TL Vadeli	350.000	500.000	1,5
TL Vadeli	500.000	1.000.000	2,0
TL Vadeli	1.000.000	-----	3,0
Döviz Vadeli	75.000	300.000	0,5
Döviz Vadeli	300.000	450.000	1,0
Döviz Vadeli	450.000	750.000	1,5
Döviz Vadeli	750.000	1.500.000	2,0
Döviz Vadeli	1.500.000	-----	3,0

Banka çalışanlarının prim tutarları belirlenirken görev unvanlarına göre farklı katsayılar uygulanmaktadır. Çalışanların prim katsayıları aşağıdaki tablo 3 ‘de verilmiştir.

Tablo 3: Çalışanların Prim Katsayıları

Unvan	Prim Katsayısı
Yönetmen	2
Yetkili	1,5
Uzman	1
Asistan	0,6

Örnek Hesaplama:

A portföy yöneticisi 1.033 müşteri puanı toplansın. B portföy yöneticisi de 584 müşteri puanı toplansın. Bu durumda B portföy yöneticisi 850 puan toplayamadığı için prim alamayacaktır. A portföy yöneticisi ise prime hak kazanmıştır. A ve B portföy yöneticilerinin bağlı oldukları yönetmenin müşteri puanı ise şu şekilde hesaplanır:

Tüm portföylerin müşteri puanları toplamı/portföy sayısı=(1.033+584)/2 = 809 puan

A portföy yöneticisinin prim katsayısı yetkili olduğu için 1,5 'dir. A yetkilisine

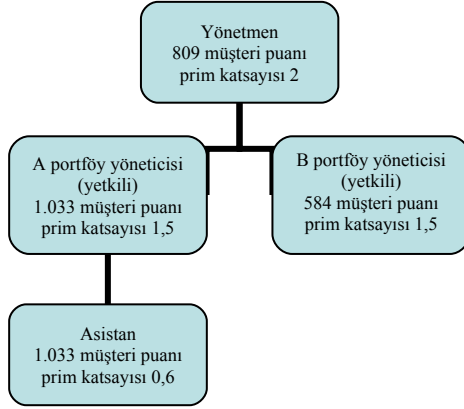
yönetmenden dolayı gelen ağırlık ise $2/2 = 1$ 'dir. Ayrıca A yetkilisinin altında çalışan asistanın prim katsayısı da eklenmelidir.

Dolayısıyla A portföy yetkilisinin toplam ağırlığı : $1,5 + 1 + 0,6 = 3,1$

A portföy yöneticisinin ağırlıklı müşteri puanı = Müşteri puanı / Portföyün toplam ağırlığı \times prim katsayısı 'dır.

A yetkilisinin ağırlıklı müşteri puanı = $1.033 / 3,1 \times 1,5 = 500$ puandır.

Asistanın ağırlıklı müşteri puanı = $1.033 / 3,1 \times 0,6 = 200$ puandır.



3 'er aylık dönemlerde dağıtılacak prim miktarı üst yönetim tarafından belirlenir ve belirlenen bu rakam bu rakam ilgili dönemdeki toplam müşteri puanına bölünerek "prim çarpanı" bulunur.

Bu örnek için 50.000 YTL prim bütçesi belirlenmiş ve bu dönem için Kurumsal Bankacılıkta toplam 20.000 müşteri puanı toplandı ise prim çarpanı ; $50.000/20.000=2,5$ YTL

A yetkilisinin alacağı prim tutarı = $500 \times 2,5$ YTL = 1.250 YTL 'dir.

A yetkilisinin asistanının alacağı prim tutarı = $200 \times 2,5$ YTL = 500 YTL 'dir.

3.2.2. Ürün Performansı

Aşağıda yer alan ürünlerde her bir ürün satışı ile o ürün için belirlenmiş olan prim tutarı çarpılarak belirlenmektedir. Bu oranlar tüm iş kollarında aynıdır.

Ürün	Prim Tutarı
Kredi Kartı	Daha önce bu bankadan almamış ise her asıl kart için brüt 3 YTL
Maaş Ödemesi	Daha önce bu bankadan kredi kartı almamış müşterilere satılacak her asıl kart için alınacak brüt 3 YTL Bireysel Bankacılık ile paylaşılacaktır.
Sigorta	Komisyon tutarı üzerinden %7,5
Leasing	Dosya başına brüt 60 YTL

Factoring:

Kredi Limiti (Bin USD)	Prim Tutarı (YTL)
0 - 100	100
101 - 500	150
501 - 1.000	200
1.000 -	250

Yukarıdaki A portföy yöneticisini gerçekleştirdiği ürün satışları:

Kredi Kartı: 5 adet

$$5 \times 3 = 15 \text{ YTL}$$

Sigorta komisyonu: 1.000YTL

$$1.000 \times \%7,5 = 75 \text{ YTL}$$

Ürün Performansından hak kazanılan prim: 90 YTL

A Portföy yöneticisinin toplam hak edilen prim tutarı hedef performans ve ürün performansından elde edilen primlerin toplamıdır:

$$\text{Toplam brüt prim tutarı: } 1.250 \text{ YTL} + 90 \text{ YTL} = 1.340 \text{ YTL}$$

Herhangi bir üç aylık dönemde müşteri puanı 800 ile 850 arasında olan yöneticinin bir sonraki 3 aylık dönemde müşteri puanı 850 'nin üzerine çıkması durumunda bir önceki dönemdeki prim tutarını da almaya hak kazanır.

Yukarıdaki örnekte yönetmen 809 müşteri puanına sahip olduğu için prim alamamıştır. İkinci üç aylık dönemde 850 puanı geçerse 809 puanın karşılığı olan primi de almaya hak kazanacaktır.

4.SONUÇ

Küreselleşen dünyada öne çıkan önce insan felsefesi, insan kaynağının en verimli hale getirilmesi düşüncesini doğurmuş ve bu durum, çalışanın performansının sürekli geliştirilmesini dolayısıyla, organizasyonlarda performansı artıran tekniklerin daha hızla kullanılmasını gerektirmiştir. Ülkemizde performansa dayalı ücret sistemleri gelişmiş ülkelerdeki kadar yaygın bir kullanıma sahip olmasa da, çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş olan bütün işletmelerde performans değerlendirme sistemleri uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi temelinde yöneticiyi, çalışanı ve organizasyonun kendisini bulundurmaktadır. Bu sistem başlangıçta, doğru eleman seçilmesini, bu elemana doğru hedefler konulmasını, bu hedefler doğrultusunda elemanın eğitilmesini, eğitilen elemanların kısa veya uzun belirli bir kariyer çizgisini takip etmesini, şirketin bütünü açısından tek bir amaca kanalize olunmasını ve çalışanların motivasyonlarının ve şirkete güvenerek bağlılıklarının, bütün bunlarla birlikte şirketin veriminin artması ile birlikte şirketin varlığının devamını amaçlamaktadır.

Günümüzde işletmelerin performans değerlendirmeyi en etkili kullandıkları alan ücretlerdir. Ülkenin ekonomik ve sosyal koşulları nedeniyle, ücretin çalışan üzerindeki etkisinin yüksek olması, performans değerlendirme sonucu olarak ödüllendirmenin önemli kısmını oluşturmaktadır.

Ücretin çok yönlü karakterinin bir bölümünü oluşturan psikolojik yönü çalışanların işlerindeki motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Ücret yönetiminde ideal olan çalışanların organizasyon içinde bu konudaki adaletin sağlanıyor olmasını hissetmeleridir. Eğer çalışan ücretlendirmede bir adaletsizlik görürse morali olumsuz olarak etkilenecek ve bu da motivasyonunun düşmesine, sonuçta işten ayrılmasına kadar bile sürebilecek olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Ücret adaletinin böylesi önemli olduğu bu durumda, eşitliği en iyi şekilde sağlayabileceği düşünülen performansa dayalı ücret sistemlerinin, motivasyon aracı olarak kullanılmasını engelleyen unsurlara karşı tedbirler alındıktan sonra, hem çalışan hem de organizasyon için en uygun ücret yönetimi sistemi olması kaçınılmazdır. Özellikle ücretin hem psikolojik yönünün bulunması hem de

çalışan açısından önem taşıması, bu konunun çalışanların performanslarının artırılmasında önemli bir yeri olduğunu göstermektedir.

Çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırmak amacıyla bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan bireysel performansa dayalı ücretin günümüzde hızla yaygınlaştığı görülmektedir. Yeni piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlamanın en etkin yolunun verimlilik artışı sağlamak olması ve bireysel performansa dayalı ücretin organizasyonlarda verimliliği artırdığının anlaşılması, organizasyonların bu tür uygulamalara olan ilgisini artırmış ve birçok organizasyonun bütün sistemleri hızla benimsemesine yol açmıştır.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, organizasyonda verimliliği ve organizasyonun rekabet gücünü artırması yanında, organizasyonlar ve çalışanlar açısından başka önemli yararlar da sağlamaktadır. Ücret artışlarının bireysel performansla ilişkilendirilmesi, organizasyondaki bütün çalışanların belli amaçlar etrafında birleşmesini sağlayarak, organizasyon düzeyinde maliyetlerin azalmasına ve verimlilik ve karlılığın artmasına yol açmaktadır. Çalışanlar açısından ise bilgi ve becerilerinin artması ve nitelik düzeylerinin yükselmesi, daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu çalışma ortamı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle mal ve hizmet fiyatlarının da düşmesi anlamına gelmektedir.

Kaynaklar

- ACAR, Ali, Kamu Personelinin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi, Doğu Yayın Dağıtım, Konya, 2002
- AKALP, Gizem, “**İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış**”,http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m (06/10/2006)
- AKIN, Adnan, “**İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching**”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002
- AKTAN, C. Can, “**İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi**”,
http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan_kaynaklarinda.htm
(08/10/2006)
- AKYILDIZ, Hüseyin, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın no:11, Isparta, 2001
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002
- BAYAR, Başak, “**Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması**”,
http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=79&Where=danisma_merkezi&Category=020703 (05/10/2006)
- BEDİR, Eyüp, **İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücretler Semineri, Verimlilik ve Ücret Sistemleri**, Kamu-İş Yayınları, Ankara, 1990
- BENLİGİRAY, Serap, **Ücret Yönetimi**, A.Ü İİBF Yayınları, No:178, Eskişehir, 2003
- BİLGİN, M. Hüseyin, “**Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik**”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 16; Sayı: 1; Ocak 2002
- ÇOŞGUN, Emine, “**Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli**”, Teknoloji, Cilt:7, sayı:4, 2004, s.579-589. [http://ktef.karaelmas.edu.tr/teknoloji/1302-0056/2004/Cilt\(7\)/Sayi\(4\)/579-589.pdf](http://ktef.karaelmas.edu.tr/teknoloji/1302-0056/2004/Cilt(7)/Sayi(4)/579-589.pdf)
(04/10/2006)

- DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı: **Verimliliğe Dayalı Özel Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, 2000, s.46. <http://ekutup.dpt.gov.tr/ucretler/oik558.pdf> (06/10/2006)
- ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü İşletme Fakültesi, Yayın no:248, İstanbul, 1991
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000
- GÜRAK, Hasan, “**Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=409 (05/10/2006)
- KILINÇ, Tanıl; Akkavuk, Erden; **Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2), 2001
- KOBU, Bülent, **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basım Yayın, 10.Baskı, İstanbul, 1999
- KESTANE, Doğan, “**Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği**”, s.132. <http://www.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md142/performansadayali.pdf> (08/10/2006)
- ÖZDEMİR, Müjgan Sağır “**Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı**”, http://www.mmo.org.tr/endustri_muhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm (03/10/2006)
- ÖZGEN, Hüseyin; Öztürk, Azim; Yalçın, Azmi; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana, 2001
- ÖZDEN, Mehmet Cemil, “**Performans Yönetimi**” http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm. (06/10/2006)
- PAKDİL, Fatma, “**Ekip Bazlı Performans Değerleme**”, http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1@ID=2 (04/10/2006)
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Tokol, Tuncer; **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, 1994
- ZAİM, Halil, **Performans Yönetimi**, MBA programı ders notları, http://halilzaim2.blogspot.com/2006/04/performans-degerlendirme_performans.html (08/10/2006)