

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

ÇALIŞANLARIN BİREYSEL PERFORMANSINA VE ÜCRET
BEKLENTİSİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER: ARAŞTIRMA
ALTYAPI MERKEZLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN

DERYA SİVRİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA - 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 08/08/2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Derya SİVRİ

Öğrencinin Numarası: 22010523

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı: Çalışanların Bireysel Performansına ve Ücret Beklentisine Etki Eden Faktörler:

Araştırma Altyapı Merkezlerine Yönelik Bir Uygulama

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 76 sayfalık kısmına ilişkin, 08/08/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 15' dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 08/08/2023

Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

ÖZET

Derya Sivri, Çalışanların Bireysel Performansına Ve Ücret Beklentisine Etki Eden Faktörler: Araştırma Altyapı Merkezlerine Yönelik Bir Uygulama, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2023

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi” kavramları üzerinden araştırma altyapı merkezlerinde yürütülen uygulamalar ve ihtiyaçlar çerçevesinde bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamında araştırma alt yapı merkezinde görev alan 21 katılımcı ile nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Katılımcılardan alınan örnek ifadeler çerçevesinde araştırmanın amacı kapsamında temalara ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yapılan çözümlemelerde iş tanımının performansa etkisi, kurumlardan beklentinin performans ve ücrete yansımaları, çalışanlardan beklentinin performansa etkisi, riskin performans ve ücret beklentisine etkisi ve istihdam politikası-ücret dengesi şeklindeki temalarda iş tanımı vurgusunun ön plana çıktığı belirlenirken her temada buraya referans verilmektedir. Dolayısıyla araştırma alt yapı merkezindeki performans ve ücret ilişkisinde temel belirleyicisinin iş tanımı olduğunu söylemek mümkündür. Bir diğer önemli sonuç ise risklerin varlığıdır. Risk arttıkça çalışanların performansında dengesizlikler olduğu ancak ücret olgusunun devreye girmesiyle risklerin göz ardı edilebileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, Ücret Yönetimi, Performans Yönetimi, Araştırma Altyapı Merkezleri.

ABSTRACT

Derya Sivri, Factors that Influence Employee Individual Performance and Wage Expectation: An Application For Research Infrastructure Centers, Başkent University, Institute of Social Sciences Department of Management, Master's Program with Thesis, 2023

In this study, it has been tried to develop a model within the framework of applications and needs carried out in research infrastructure centers through the concepts of "performance appraisal" and "wage management", which are one of the most important functions of human resources management. Within the scope of the research, data were obtained by using the interview method, which is one of the qualitative research methods, with 21 participants working in the research infrastructure center. The themes were reached within the scope of the purpose of the research within the framework of the sample statements taken from the participants.

As a result, in the analyzes made, it was determined that the emphasis of the job description came to the fore in the themes such as the effect of the job description on the performance, the reflection of the expectations from the institutions on the performance and the wage, the effect of the expectations from the employees on the performance, the effect of the risk on the performance and wage expectation, and the employment-wage balance. Therefore, it is possible to say that the main determinant of the relationship between performance and wages in the research infrastructure center is the job description. Another important result is the existence of risks. It has been determined that as the risk increases, there are imbalances in the performance of the employees, but the risks can be ignored with the introduction of the wage phenomenon.

Keywords: performance appraisal, wage management, performance management, research infrastructure centers.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	vi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	5
1.1. Performans ve Performans Değerlendirme ile ilgili Kavramlar ve Tanımlar	5
1.1.1. İşletmelerde / örgütlerde çalışan performans kavramı	5
1.1.2. Performansı etkileyen faktörler	5
1.1.3. Performans değerlendirmenin tanımı, önemi ve amaçları	6
1.1.4. Performans yönetim sistemi	8
1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	10
1.2.1. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri.....	10
1.2.1.1. Grafik dereceleme yöntemi	10
1.2.1.2. Karşılaştırma yöntemleri.....	10
1.2.1.3. Sıralama yöntemi	10
1.2.1.4. İkili karşılaştırma yöntemi	11
1.2.1.5. Zorunlu dağılım yöntemleri	12
1.2.1.6. Kontrol listesi yöntemi.....	12
1.2.1.7. Kritik olay yöntemi	12
1.2.1.8. Alan incelemesi yöntemi	12
1.2.2. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri	13
1.2.2.1. Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi	13
1.2.2.2. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi.....	13
1.2.2.3. Değerlendirme merkezi uygulamaları.....	14
1.2.2.4. 360 Derece performans değerlendirme	14
1.2.2.5. Performans karnesi	15
1.2.2.6. Psiko teknik ve psikoanaliz yöntemi.....	15
1.2.3. Performans yönetim sisteminin amaç ve yararları	16

1.2.3.1. Stratejik planlama, çalışan planlama, çalışan seçimi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....	16
1.2.3.2. Ücret ve kariyer yönetimi	17
1.2.3.3. Eğitim ve gelişim yönetimi.....	17
1.2.3.4. Rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları..	17
1.2.3.5. Sözleşmenin gözden geçirilmesi ve/veya İşten Ayırma Kararı	18
1.2.4. Performans değerlendirme süreci	18
1.2.5. Performans yönetim sisteminin belirlenmesi	19
1.2.5.1. Mevcut durumun incelenmesi	19
1.2.5.2. İhtiyacın tespiti	20
1.2.5.3. Görev ve sorumlulukların belirlenmesi iş analizi yapılması ve iş tanımı ile görev tanımının belirlenmesi).....	20
1.2.5.4. Hedef ve değerlendirme kriterlerinin (ve standartlarının) belirlenmesi	21
1.2.6. Değerlendirme yöntemi, aralığı ve değerlendiricilerin belirlenmesi	21
1.2.7. Değerlendirme süreci ve performans değerlendirme görüşmeleri ..	21
1.2.8. Performans değerlendirme sonuçları ve kullanım alanları	22
1.2.9. Değerleme ve değerlendirme periyotlarının belirlenmesi.....	23
1.2.10. Performans geliştirme; eğitim, danışmanlık, koçluk ve diğer uygulamalar	23
1.2.10.1. Eğitim	23
1.2.10.2. Danışmanlık	24
1.2.10.3. Koçluk	25
1.2.11. Performans değerlendirme görüşmesi /geri bildirim verilmesi.....	27
1.2.11.1. Değerlendirme görüşmesi öncesi yapılacaklar	28
1.2.11.2. Değerlendirme görüşmeleri.....	28
2. BÖLÜM: ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİ	31
2.1. Ücret ile İlgili Kavramlar ve Tanımlar	31
2.2. Ücreti Oluşturan Unsurlar	32
2.3. Ücret Yönetimi	32
2.4. Ücret Yönetiminin Amaçları	33
2.5. Ücret Yönetiminin Hedefleri	34
2.5.1. Eşitlik ilkesi	34

2.5.2. Dengeli ücret ilkesi.....	34
2.5.3. Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi kıdeme göre ücret ilkesi	35
2.5.4. Bütünlük ilkesi	35
2.5.5. Objektiflik ilkesi (nesnellik ilkesi).....	35
2.5.6. Esneklik ilkesi	35
2.5.7. Açıklık ilkesi.....	36
2.5.8. Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi	36
2.6. Performansa Dayalı Ücret Yönetimi Sistemi.....	36
2.6.1. Performans değerlendirme.....	40
2.6.2. Uygulanan ücret sisteminin yansıması	42
2.6.3. Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının kurulmasına ilişkin amaçlar	44
3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	46
3.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi	46
3.2. Örneklem: Araştırma Altyapı Merkezlerinin Tanımı, Organizasyon Yapısı ve Özellikleri.....	46
3.3. Örneklemin Belirlenmesi.....	53
3.4. Veri Toplama Aracı	56
4. BÖLÜM: ANALİZ VE BULGULAR	58
4.1. İş Tanımının Performansa Etkisi	59
4.2. Kurumlardan Beklentinin Performans ve Ücrete Yansıması.....	61
4.3. Çalışanlardan Beklentinin Performansa Etkisi	63
4.4. Riskin Performans ve Ücret Beklentisine Etkisi	65
4.5. İstihdam Politikası - Ücret Dengesi	67
SONUÇ VE GELECEK İÇİN ÖNERİLER.....	69
GELECEK İÇİN ÖNERİLER	73
KAYNAKLAR.....	77

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Performans Değerlendirme için Sorumluluk Dağılımı	19
Tablo 3.1. Araştırma Alt Yapı Merkezindeki Performans Ve Ücret İlişkisinde Ortaya Çıkan Temalar ve Değerlendirmeler	55
Tablo 4. 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	58



GİRİŞ

Türkiye ekonomisinin 21. yüzyıl hedeflerine ulaşabilmesi, yüksek teknoloji ile ekonomik katma değeri yüksek ürünleri ortaya çıkararak ihraç eden ülke olabilmesi ile ilgili çalışmalar son on yılda hızlanmıştır. Bu kapsamda üniversiteler ile kamu kurumları bünyesinde, bilim insanlarının ve topluluklarının bilgi üretmeleri, kritik ve yeni teknoloji ile ilgili çalışmalarını yürütmeleri ve bu çalışmaları geliştirmeleri için kaynak ve hizmet sağlayan bilimsel ekipmanları içeren araştırma altyapı merkezleri kurulmuştur. Üniversiteler, araştırma altyapıları ve bilimsel araştırmalar yapan insan kaynağı; bilginin üretilmesi ve hayata geçirilmesi ile toplumun faydasına hep birlikte hizmet etmektedirler.

Kurulan araştırma altyapı merkezlerinde bilgi ve teknolojinin artması sonucu araştırmaların sınırları genişlemiş, araştırma altyapı merkezleri yetişmiş nitelikli insan gücüne sahip daha büyük, karmaşık ve pahalı ARGE faaliyetlerinin yapıldığı yatırımlar haline gelerek yatırım programları kapsamında desteklenmeleri gerekmiştir. Bu gerekçelerle mevcut araştırma altyapı merkezlerinin finansal (mali) ve yönetsel(idari) sürdürülebilir ve daha etkin olmaları ile temel sorunlarına çözüm bulunması amacıyla 10 Temmuz 2014 tarihinde 6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun yürürlüğe girmiştir. 6550 sayılı Kanun kapsamında yeterlik almış kamu tüzel kişilik kazanan araştırma altyapı merkezlerinde hizmetler, İş Kanunu hükümlerine göre istihdam edilen çalışan ile kamu ve yükseköğretim kurumlarından tam veya yarı zamanlı olarak geçici görevlendirilen yetkin akademisyen ve çalışan tarafından yürütülmektedir. Bu kanun ile yüksek ücretli çalışan ile yabancı araştırmacıların çalıştırılabilmeleri kolaylaştırılmak istenmiştir. Kamu ve yükseköğretim kurumlarından görevlendirilen çalışana kamuya dönme garantisi verilmektedir. Altyapı merkezlerinde İş kanununa tabi olarak çalışanın mali hakları Araştırma Altyapıları Komisyonu tarafından belirlenmektedir. Kanun kapsamında altyapı merkezinde görev yapan Arge çalışanı ve buna göre oranlanan bir kısım destek çalışanın ücret ödemeleri gelir ve damga vergisinden muaftır (6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesine Dair Kanun).

Araştırma altyapı merkezlerinde 6550 sayılı Kanun'da belirtilen temel koşullara uygun; yönetici (müdür, müdür yardımcıları), tam ve yarı zamanlı araştırmacılar (Lider Baş Araştırmacı, Baş Araştırmacı, Uzman Araştırmacı, Araştırmacı), teknik personel (Baş

Teknisyen, Uzman Teknisyen, Teknisyen) ve destek personeli (İdari Yönetici ve İdari Personel) istihdam edilmektedir.

Bilimsel ve ekonomik olarak katma değer sağlayan yüksek teknoloji çözümleri geliştirmek, kritik ve ileri teknolojiye dayalı endüstrinin oluşmasını sağlamak üzere kurulan ve kanun kapsamında desteklenen araştırma altyapı merkezlerinde; nitelikli insan gücünün artırılması, teşvik edilmeleri ve beyin göçünün azaltılmasına katkıda bulunulması performansa dayalı çalışma sisteminin kurulduğu etkili bir İnsan kaynakları yönetim sisteminin oluşturulması ile mümkündür. Ekonomik açıdan güçlü ülkelerin Arge harcamaları ile araştırmacı sayılarının yüksek olduğu, Arge çalışanlarının teşvik edilerek sürekli yenilik seviyesini artırdıkları ve ekonomik değeri yüksek ürünler ile kişi başı milli gelirlerini yükselttikleri görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin ana fonksiyonları; seçme ve yerleştirme, özlük ve tahakkuk işlemleri, performans yönetimi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve gelişim yönetimidir. Sayılan temel fonksiyonların eksiksiz ve doğru yöntemlerle uygulanması gerekmekte olup, insan kaynakları yönetiminden temel beklenti performans artışı ve sürdürülebilir performansın sağlanmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların desteklenmesini, yapılan çalışmalarda istekli olmalarının sağlanmasını ve kapasitelerinin artırılması yönünde gerekli tedbirlerin alınması ile çalışma esaslarının tespiti ve gerekli teşviklerin sağlanmasını kapsamaktadır (Kutal, 1996).

İnsan yönetilmesi zor ancak iyi yönetildiğinde etkinliği ve verimliliği beklentilerin üzerine çıkabilen bir varlıktır. İnsan kaynağının işine ve kurumuna olan bağlılığını artırmak, kurumun stratejik hedefleri ile insan kaynağının hedeflerini bütünleştirmek, kurum stratejileri doğrultusunda harekete geçirmek gerekmektedir. İnsan kaynağı bir organizasyonun sahip olabileceği en önemli kaynak olarak tanımlanabilir (Harvey ve Bowin, 1996). Sürekli gelişen teknolojik ve ekonomik koşullar ile birlikte artan yüksek nitelikli insan kaynağının; ücret, ödül ve sosyal hakların kazanılması ile ilgili konular başta olmak üzere kendileri ile ilgili alınan kararlarda adil bir mekanizmanın oluşturulduğu inancına sahip olma ihtiyaçları bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin ana işlevlerinden bir diğeri de çalışanın maaşlarının adaletli belirlenmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları yöneticileri, şirket çalışanlarına karşı tarafsız davranmalı ve bunu maaşlarına yansıtmalıdırlar (Bingöl, 2013: 12). Ücret

belirlenirken kullanılabilecek en uygun sistem örgüt ve çalışanlar arasında denge sağlamak, her iki tarafın da faydasını gözetmektir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012).

İşin nitelikli şekilde yapılması için çalışanda olması gereken nitelikler dikkatle incelenmelidir. Çalışanın sahip olduğu niteliklerin yanında tecrübesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Elde edilen bu bilgiler çalışanın alacağı maaş ve ödüllerin belirlenmesinde önemli kriterler olacaktır (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012).

Arge yatırımlarının temelinde bilim insanları ve mühendislerine yapılan ücret ödemeleri ile işten çıkarılmaları veya tekrar işe alınmalarıyla ilgili birden fazla önemli maliyetin olduğu belirtilmektedir (Brown ve Petersen, 2015: 444). Belirgin ilk önemli maliyet yüksek nitelikli çalışanların işe alınmaları ile eğitim masraflarıdır (Hamermesh ve Pfann, 1996). Hall ve Lerner (2010: 5) ise Arge çalışanlarının ürettikleri bilginin çalışanın beşerî sermayesi olduğunu bu nedenle işten ayrılmaları ya da çıkarılmaları durumunda bu bilginin kaybolduğunu ifade eder.

Arge çalışmalarını yürüten nitelikli bilim insanlarının becerilerini, verilerini ve çabalarını birleştirmeye teşvik edilmeleri, üretilen yeni teknolojilerin geliştirilerek uygulanması insan kaynaklarının etkin yönetimi başta olmak üzere birçok etkene bağlıdır. İnsanın potansiyelinin ortaya çıkarılması ve en yüksek performansın alınabilmesi yönünde uygulamalar geliştirmek, insan kaynakları birimlerinin ve yönetimin önemli bir konusudur. Aynı şekilde araştırma altyapı merkezlerinde hizmet vermekte olan çalışanın nitelik ve yetkinliklerinin geliştirilmesi için strateji belirlenmesinin önemli olduğu görülmektedir. Kurumlara ait fiziki ve teknik altyapı ile donatılmış maddi kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını ancak insan kaynağı sağlar (Bingöl, 2013: 3). Kaur ve Mohindru, (2013) yaptıkları literatür çalışmalarında işten ayrılma niyetini; iş yaşam kalitesi, iş tatmini, kurumsal adalet ve iş stresinin etkilediğini ortaya çıkartmışlardır.

Araştırma altyapı merkezlerinde, altyapının faaliyet alanlarına uygun nitelikli işgücü oluşturulmasıyla sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik çalışmalar yürütülmelidir. Nitelikli çalışanın istihdamı, planlaması ve eğitim yoluyla yetkinliklerin ve memnuniyetlerinin artırılması ile devamlılık sağlanmalıdır. Performans ve ücret yönetim sistemlerinin farklı kurgu ve uygulamaları olduğu bilinmekle beraber, kuruma uyan ve uygulanabilir uygulamanın seçimi önem arz etmektedir. Oluşturulan örnek model uygulamanın araştırma

altyapı merkezinin gereksinimlerine uygun olarak dizayn edilmesi ve uygulanması önerilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde, Performans ve Performans Değerlendirme ile ilgili kavramlar ve tanımlar, Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Süreçleri üzerinde durulmuş, İkinci bölümünde, Performans Değerlendirmenin Tanımı, Önemi ve Yararları açıklanarak Performans Değerlendirme Yöntemleri incelenmiştir. Son bölümde ise bir araştırma altyapı merkezinde yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Çalışmada nitel araştırma desenlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Sonucunda araştırma altyapı merkezlerinde kullanılabilir bir performans değerlendirme modeli oluşturulmak istenmiştir. Oluşturulan örnek modelin bireysel ve kurumsal performans değerlendirmelerde bir rehber niteliğinde olması planlanmaktadır.

1. BÖLÜM: PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Performans ve Performans Değerlendirme ile ilgili Kavramlar ve Tanımlar

1.1.1. İşletmelerde / örgütlerde çalışan performans kavramı

Performans genel ifade ile belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için kaynakların doğru yönetilmesi ile ilgili bir süreç olarak tanımlanabilir (Lebas, 1995). Örgüt performansı, belirli bir amaç için bir araya gelmiş bir insan topluluğunun bir görevi veya faaliyeti nasıl yerine getirdiğiyle ilgilidir. Bilgi toplumlarında sermaye maddi değer olarak değil, bilgi ile ölçülmektedir. Bilginin kaynağı ise beşeri sermaye olarak insandır. Bu nedenle çalışanın ve yöneticilerin eğitimi ile bilgiyi kullananların geliştirilmesi önem arz etmektedir (Yumuşak ve Tuna, 2002).

Performans, örgütte işlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiği, çalışanların gösterdiği çalışma düzeyinin ölçülebilir nitelik ve nicelik kavramı olarak tanımlanır (Saran, 2004:184). Buna göre, performans belirlenmiş hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığının ölçülmesi olarak değerlendirilebilir. İnsan kaynağı örgütlerin amacına hizmet eden en önemli kaynaktır. Bu katkı insan kaynakları yönetimi alanında yazılan tüm yazında çalışan performansı olarak adlandırılır. Örgüt açısından performans, genellikle bir organizasyon üyesinin ne ölçüde örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu (Wankel ve Stoner, 2009).

1.1.2. Performansı etkileyen faktörler

Performans, çalışanın ve kurum hedeflerinin etkileşiminden oluşan sonuç olarak tanımlanabilir. Bu durumda bireyin performansı kurumun performansını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin en önemli fonksiyonlarından birisi çalışanların performans düzeyini artırmaktır (Çalık, 2003: 8). Çalışanların kişisel ve zihinsel yetenekleri ile yönetime duyulan güven performans düzeyini olumlu etkiler. Yöneticinin rehberliğinde çalışanların teşvik edilmesi olumlu performansı meydana getirir (Eren ve Durna, 2007: 112). Kurumsal performansı etkileyen en önemli unsur çalışmaların tasarlanmış ve tutarlı olmasıdır (Covington,2004: 3).

Performansı etkileyen başlıca faktörler; kişisel, örgütsel, çevresel faktörler olarak sıralanabilir. Kişisel faktörleri; rekabet özellikleri (yetenek, bilgi, deneyim ve kişilik), psikolojik özellikler, demografik özellikler belirleyecektir. Örgütsel faktörlerde, yönetimin insan kaynakları politikası, işin tanımı ve süreçleri ile organizasyon yapısı, çalışma koşulları, amirler ve iş arkadaşları ile iletişim etkilemektedir. Çevresel faktörler ise toplumsal, ekonomik, siyasi ve kültürel etki faktörleri olarak gelmektedir.

1.1.3. Performans değerlendirme tanımları, önemi ve amaçları

Genel anlamıyla performans değerlendirme; kişinin becerileri, potansiyeli, iş alışkanlıkları ile davranışları ve benzer niteliklerinin, başka bir kişi ile karşılaştırılması üzerine yapılan düzenli bir ölçme işidir. Performans değerlendirme, çalışanın ne kadar iyi iş çıkardığıyla ilgili bilgi toplamadır (Waxin ve Bateman, 2009). Kurumda belirlenen yetkinlik beklentileri ile bir çalışanın iş davranışlarının analizinin yapılması ile ölçülen iş performansının periyodik olarak değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi genellikle hem organizasyonun gerektirdiği temel yetkinlikleri hem de çalışanın işine özgü yetkinliklerini içerir. Performans değerlendirme, bir çalışanın işini ne kadar iyi yerine getirdiğini değerlendirme ve belgeleme sürecidir. Performans yönetim sisteminin bir parçası olarak çalışan seçimi, işe alım, eğitime ve geliştirme çalışmaları, ücret yönetimi faaliyetlerine yönelik çalışmaların tümü için stratejik kararlarını etkiler.

Bir örgütte tüm çalışanın çalışmalarını, yeterliliklerini, eksiklik ve fazlalıklarını kısaca tüm yönlerini bir bütün olarak gözden geçirme performans değerlendirmeyi ifade eder (Fındıkcı, 2000: 297).

Performans değerlendirmeler genellikle çalışanın yöneticisi ile yılda bir kez belirlenen hedeflere göre kaydedilen ilerlemeye dayanır. Değerlendirme sürecinde çalışanlar çalışmalarının geri bildirimini alır, yöneticiler ise hem ücretlerin düzenlenmesi hem de performans primi belirlenmesi ve iyileştirilecek konuları belirler. Süregelen yetersiz performans, uyarma veya iş sözleşmesinin feshi ile sonuçlanabilir.

İşletmeleri performans değerlendirme çalışmaları için zorlayan nedenler veya değerlendirme amaçları; (Sabuncuoğlu, 1994: 165-166).

- Ücret standartlarının saptanması ve başarı artışlarının ödüllendirilmesi,

- Performansı artan ve terfi alabilecek düzeyde kaliteli çalışanları seçme,
- Performansı düşük olan ve verilen sürelerde iyileşme sağlayamayan çalışanların uyarılması ve gerektiğinde iş akdinin feshedilmesi,
- Çalışan planlamasını sağlamak,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İlişkilerin gözden geçirilmesi, düzeltilerek ekip çalışmasının arttırılması,
- Yöneticisi ile çalışanın iletişimlerinin arttırılması ve işin amacına uygun anlayış düzeyine ulaşmalarının sağlanması,
- Çalışanın işiyle ilgili olduğu konuların belirlenmesi ve bu ilginin kurumun amaçları ile uyumunun sağlanması,
- Çalışana işindeki başarı ölçüsü konusunda geri bildirimlerin yapılması olarak sıralanabilir.

Bir kurumun çalışanların verimliliklerini artırma ve ödüllendirme, yöneticilerini eğitme, iş değişiklikleri kararlarında performans değerlendirme önem taşır (Türkel, 1998: 50).

Performans değerlendirme, çalışanın belirli bir süre zarfında verilen görevi yerine getirmekle ulaştığı sonuçlardır. Sonuçların olumlu olması çalışanın görev sorumluluklarını başarılı bir biçimde tamamladığına ve yüksek performansını göstermektedir. Sonuçların yetersiz olmasında ise, çalışanların başarısız ve düşük bir performans sergilediği anlaşılır (Özgen, 2002: 209).

Kurumun performans değerlendirme çalışmaları; çalışanların olası eksikliklerinin tespiti ve giderilmesi, yeteneklerinin ise geliştirilmesine katkı sunacaktır. Bu çerçevede, performans değerlendirmenin çalışana işe yönlendiren bir tür aracı olduğu söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 1991: 166).

Çalışan performansının değerlendirilmesi, işe devamı veya sonlandırılması konularında karar verilmesi yönünde yöneticiye ve işletmeye yol göstermektedir. Performans değerlendirme, yöneticiler ve çalışanların birlikte belirlediği hedeflere uygun olarak performans yönetim sisteminin bir ögesidir. Performans değerlendirme belirlenen hedeflere ne kadar yaklaşıldığının görülmesi ve gerekiyorsa erken müdahale için olanak sağlayan periyodik denetimlerdir (Jordan, 2009). Performansın değerlendirilmesi tüm çalışanların dikkatini toplamasını ve onları örgütün misyon, vizyon ve değerlerine

bağlayarak astları motive eden, yönlendiren ve geliştiren geçerli bir organizasyon aracıdır (Grote, 2011).

Performans değerlendirmesinin amacı iki yönlüdür: Kurumun, çalışanların katkıda bulunduğu değeri ve üretkenliği belirlemesine ve ayrıca çalışanların kendi rollerinde gelişmelerine yardımcı olur.

1.1.4. Performans yönetim sistemi

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet avantajı yaratabilmesi sahip olduğu insan kaynağının performansını belirleme ve performansını geliştirme ile yakından ilgilidir. Çalışanların hem gelişimi hem de yüksek performansı için iyi bir performans yönetim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Doğru kurgulanmış bir performans yönetimi ile çalışanların yeteneklerinin anlaşılması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve yüksek verimlilik elde edilmesi mümkün olacaktır. Kurumlarda yöneticilerin çalışanlarını gözlemleyerek aldıkları kurumsal kararlar yerine biçimsel ve sistematik bir performans yönetim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi kurulması ve etkili bir şekilde yürütülmesi ancak yöneticilerin, insan kaynakları birimleri ile çalışanların sorumluluklarını gerçekleştirmelerine bağlıdır (Uyargil, 2013).

Performans yönetimi ile çalışanlar, amaçları ve önceliklerini, ne yapmaları gerektiği ile yaptıkları işin kurum performansına katkısının ne olduğunu bilmektedirler. Performans yönetim sistemi performans planlama, performans değerlendirme ve performans geliştirme başlıkları altında sıralanabilir. Performans planlama; birim hedeflerinin incelenmesi, çalışanın iş tanımı ve iş tatminin incelenmesi, çalışanın güçlü ve güçsüz yönlerinin incelenmesi, hedef belirleme ve kesin performans planlarının yapılması süreçlerinden meydana gelmektedir. Performans değerlendirme sürecinde, oluşan standart ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması, değerlendirme görüşmelerinin sıklığı ve yerinin tespiti ile yapılması, gelecek dönemde beklenen performansın planlanması gerekmektedir. Performansın geliştirilmesi ile ilgili olarak çalışana danışmanlık yapılması, ihtiyacı olan eğitimlerin düzenlenmesi gibi çalışmalar yapılmalıdır.

Çalışan performansının ölçülmesi için tanımı yapılmış işin işgörenin nitelikleriyle örtüşmesi ve tanımlanan işin yapılış şekline göre belirlenen standartlar ile mümkün olur (Kesen, 2015: 540; Akbaş Küçük, 2005: 15). Performans yönetim sistemi, kurumun iş gücünün tam potansiyeline ulaşması ve kurumun hedefleriyle uyumlu hale gelmesi için çalışır. Her pozisyonun görev tanımı ve kurum için önemi belirlenerek iş değerlemeleri yapılmalı ve buna göre pozisyon kademeleri belirlenmelidir.

Performans yönetim sistemi, çalışana düzenli olarak performansının geri bildirimini sağladığı için önemlidir, bununla birlikte çalışan eğitimi, gelişim kararları ve kariyer gelişimi için rehberlik eder (Aggarwal&Thakur, 2013). Genellikle bir yönetici olan değerlendirici, çalışana değerlendirmeye dayanarak yapıcı, uygulamaya dönük geri bildirim sağlayacaktır. Bu da çalışana işinde iyileştirme ve geliştirme için gereken yönü belirler. Performans değerlendirmesi ile verilen geri bildirim çalışanın başarılarını ve gelecekteki potansiyelini tanıması için bir fırsattır.

Doğru bir performans yönetiminde çalışan değerlendirmeleri ile bir kurumun performansında fark yaratılabilir. yönetim sistemi ile çalışanların nasıl katkıda bulunduğuna ve potansiyeline dair bilgiler oluşur. Performans yönetim sistemi ile;

- Verimliliği ve iş kalitesini artırmak üzere yönetimin çalışma koşullarını nerede iyileştirebileceği belirlenebilir.
- Çalışılan birimin verimliliği etkilenmeden önce davranışsal sorunları tespit edilebilir.
- Çalışanlar yetenekleri ve becerilerinin tanınması ile daha fazla katkı sunmaları için teşvik edilir.
- Çalışanlar kariyer gelişimlerinde desteklenir.
- İşten ayırma, yedekleme planı veya rollerin doldurulmasını gerektiren durumlarda stratejik karar vermeyi iyileştirir.

Bir performans yönetim sisteminde; çalışanlar açısından performans değerlendirmenin olumlu sonuçlanması amaçlanır. Çalışanın performans değerlendirmesi ile elde edilen bilgiler aşağıda sıralanan konulara yardımcı olabilir;

- Bir çalışanın elde ettiği başarılar ve katkılar anlaşılır.
- Prim ve ikramiye türünde ödüllendirmeler planlanabilir.

- Kariyer gelişiminin devamı için ek eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve desteklenmesi sağlanır.
- Çalışanın becerilerini geliştirilebileceği alanlar belirlenebilir.
- Çalışanın motivasyonu ile kariyer gelişimine dahil edildikleri ve kendilerine yatırım yaptıklarını hissetmelerine yardımcı olunur.
- Çalışanın uzun vadeli hedeflerinin değerlendirilmesi mümkün olabilir.

1.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

1.2.1. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri

Kamu performans yönetiminde bir kurumun başarısı ya da başarısızlığı “karlılık” ve “büyüme potansiyeli” gibi sayısal değerler üzerinden değerlendirilir. Laboratuvarın kâr marjı ve satışları bir önceki döneme göre yüksekse bu durum genellikle sorun olmamaktadır (Akyüz vd. 2011: 75).

1.2.1.1. Grafik dereceleme yöntemi

Grafik değerlendirme yöntemi en eski fakat en sık kullanılan yöntemdir. Değerleme uzmanları, her çalışanın formunun belirtilen kriterlere göre derecelendirmeleri istenmektedir (Aldemir vd. 2004:305).

1.2.1.2. Karşılaştırma yöntemleri

Derecelendirmeler insanları birbirleriyle karşılaştırmaya yardımcı olur. Çalışanların başarı düzeylerine göre sıralandığını söyleyen Uyargil (1994) hangi çalışanların terfi ettirilebileceği ve pozisyona en uygun kişinin kim olduğu gibi soruların yanıtlarını vermektedir. Bu yöntemin amacı objektif bir değerlendirme ile doğru seçimi yapmaktır.

1.2.1.3. Sıralama yöntemi

Performans değerlendirmede en yaygın olarak kullanılan en basit ve en eski yöntem olan sıralama yöntemleri, kişilerin karşılaştırılmasına dayalı yaklaşımlardır. Bu sistemde, rastgele bir kağıt parçasının sol tarafına değerlendirenin adı yazılır. Değerlendirme

sıralamasını almak için kağıdın sağ üst köşesine kıdemsiz çalışanın adını yazılması ile bu iki ismin arasına kişilerin isimlerini koyarak değerlendirme yöneticisine karar verilmektedir (Helvacı 2002:162).

Sıralama yöntemleri, yöneticilerin çalışanlarını nasıl derecelendirdiği konusunda farklı uygulamalar olduğunu göstermektedir. Örneğin, basit bir sıralama şeması, yöneticilerin çalışanları performanslarına göre sıralamasına izin verirken, ikili bir karşılaştırma şeması, personeli diğer çalışanlarla basit bir sıralama şemasından daha şeffaf bir şekilde karşılaştırır. Yönetici çiftleri karşılaştırdığında, kağıdın daha fazla işaret içeren tarafı üstte ve daha az işaretli taraf altta olacak şekilde sıralanır. Çok sayıda çalışanın varsa bu çok zaman alan bir yöntemdir.

Basit veya ikili karşılaştırmalar, şu anda çalışanları karşılaştırmak için en az kullanılan yöntemlerdir. Yöntemin ilk küçük avantajı, tek bir ortak kritere dayalı karşılaştırmadır. Çalışanın kuruma yaptığı katkı türleri ve kurum içinde saygın bir kişi olarak elde ettiği başarılarında değerlendirmeye alınmaktadır. Çalışanın iş fonksiyonunu dikkate almayan sıralama yöntemleri, farklı unvanlara sahip çalışanlar karşılaştırıldığında “pozisyon etkisi” hatasına yol açacaktır. Sayısal olarak değerlendirilemeyen bir sıralama sistemi ile çalışanların yüksek performansı anlaşılamaz hale gelmektedir (Boduroğlu, 2013:37).

1.2.1.4. İkili karşılaştırma yöntemi

Bu yöntemde iki çalışan birbirine karşı değerlendirilir. Düşük maliyeti, az sayıda çalışanı olan tesislerde bile devreye alınmasını kolaylaştırır (Yüksel, 1997:174). Değerlemedeki ölçek, bir işi yapmak için genel bir yetenektir. Karşılaştırmayı tüm çalışanlar için tekrarlamak, çok sayıda çalışanı olan kuruluşlar için zaman alıcı olabilir. Her çalışan bireysel olarak değerlendirilen diğer çalışanlarla karşılaştırılır. Değerlendirici, daha iyi olduğunu düşündüğü çalışanı değerlendirir. Çalışanın kaç kez önceliği varsa bu sembol toplanır ve sonuç alınır (Yılmaz, 2006:77).

1.2.1.5. Zorunlu dağılım yöntemleri

Bu yöntem, değerlendirenlerin bir çalışanın derecelendirme ölçeğinde veya programında yüksek başarılarla veya belirli noktalara odaklanmasını önlemek için tasarlanmıştır (Woods, 1994:204).

1.2.1.6. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın başarısını değerlendirmek yerine işi yorumlamaktadır (Bingöl, 1990:130). Bu yöntem, değerlendirici üzerindeki yükü azaltmayı amaçlamaktadır. Liste, çalışan davranışları hakkında "evet" veya "hayır" olarak yanıtlanabilecek soruları içerir. Bu yöntemin zorlukları arasında geri bildirim vermenin ve farklı iş alanları için farklı sorular hazırlamanın zorluğu yer alır. Bu aşamadaki zorluk zaman almasıdır (Barutçugil, 2002:191).

1.2.1.7. Kritik olay yöntemi

Bu şekilde, değerlendiriciler aşırı olumlu veya aşırı olumsuz çalışan davranışını tanımaktadırlar. Gözlemlenen davranışa kritik olay denir. Bunun nedeni ise işin başarısı ya da başarısızlığı ile doğrudan ilgili olmasıdır. Kritik olay yöntemi, zaman alan bir yöntemdir. Bu, çalışanların zayıflıklarını belirlemenin ve geri bildirim sağlamanın uygun bir yoludur. Başarıyı doğrudan yansıttığı için faydalı olmakla birlikte, her eylemin kaydedildiği bilgisi çalışanların kafasını karıştırabilir ve çalışan üretkenliğini olumsuz etkileyebilir (Canitez ve Solmuş, 2000: 111).

1.2.1.8. Alan incelemesi yöntemi

Alan incelemesi yöntemi, İnsan Kaynakları profesyonelleri tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Grafik veya form kullanılmaz. Bu yöntemde, çalışan çalışırken değerlendirme uzmanı onu gözlemler. Yönetici soruları sorarak gerekli bilgileri toplamaktadır. Yöneticiler, prosedür adımlarını azaltmak için saha araştırmalarını tercih eder, ancak çalışanlar üzerinde psikolojik baskı ve zaman kaybı getirmektedir (Uğur, 2008:231).

1.2.2. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri sorunlarını çözme ihtiyacından yola çıkan modern performans yönetim sistemleri, organizasyonun her kademesinde geri bildirim sağlamaktadır. Klasik yöntemler, değerlendirme sürecinde pasif kalması ve nesnellik eksikliği gibi nedenlerle eleştirilmiştir (Bayraktaroğlu vd.2007: 188-189). Çağdaş değerlendirme yöntemleri, çalışan beklentilerine öncelik verir. Bu sayede çalışanlar “iç müşteri” olarak kabul edilmekte ve buna göre değer verilmektedir (Gavcar vd. 2006: 36). Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri beş başlık altında incelenebilir: 360 derece performans değerlendirme yöntemleri, davranışsal derecelendirme ölçeği yöntemleri, hedeflere göre yönetim, değerlendirme merkezi yöntemleri ve performans puan kartı yöntemleri şeklinde sıralanmaktadır.

1.2.2.1. Davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi

Davranışsal değerlendirme yöntemi, derecelendirme yöntemi ile zorunlu seçim yönteminin birleştirilmesiyle oluşturulmuş bir yöntemdir. Bu yöntem, çalışanın durumunu bir seçenek ile gösteren işaretlemeye dayanır. Bu yöntem, çalışanların formları oluşturmalarına izin vererek özümsemelerini sağlar. Diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında, davranışsal değerlendirme yöntemlerinin aşağıdaki avantajları vardır: Çalışanlar tarafından daha fazla benimsenmesi, kariyer planlaması ve ücret belirleme için kaynak sağlanması ve çalışanın puanlamadaki rolüne göre ödüllendirilmesi şeklinde sıralanmaktadır. Bu yöntemin dezavantajı olarak davranışsal teşhis geliştirmek çok zaman ve para alır (Erarslan ve Algün,2005:97).

1.2.2.2. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi

1960'larda, amaçlara göre yönetim, öncelikle bir personel değerlendirme tekniği olarak kullanıldı. Hedef liderliği, hiyerarşide en yüksekte en düşüğe kadar hedefleri ve buna bağlı olarak stratejik ve taktiksel eylem planlarını belirler (Demir vd. 1998). İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılan amaca göre yönetim, örgütsel hedefler ile çalışanların bireysel hedefleri arasındaki sözde doğal çelişkiyi ortadan kaldırarak bireyleri ve örgütleri bütünleştirmeye çalışır (Bingöl, 1990:187).

Amaçlara göre liderlik tekniklerinde, yöneticiler ve çalışanlar başlangıçta sayısal hedefler koyarlar ve belirledikleri hedeflere göre değerlendirilirler. Bu yaklaşım tekniği, öz değerlendirme ve yöneticinin değerlendirme sistemlerinin bir kombinasyonudur. Amaca göre yönetim, hem örgütsel büyüme ihtiyacını hem de çalışanların kuruluşa katkıda bulunma ihtiyacını birleştiren ve daha da geliştiren dinamik bir kavramdır. Tüm liderler, hem kurumun genel hedefleri hem de yönettikleri birimlerin hedefleri ile ilgilenir (Dicle, 1982:69).

Amaca göre yönetim, bir kurumun varoluş nedeni olan amacını ve sonucunu ele alır. Bu yöntemin işe yarayıp yaramaması, üst yönetim dahil tüm çalışanlar arasında tanıtılmasına ve benimsenmesine bağlıdır. Bu şekilde, örgütsel hedeflerin bireysel hedeflerle bütünleşik olduğu kabul edilir. Hem çalışan hem de yönetim bilgisi ve düşüncesi olmadan istenilen başarıya ulaşılamaz (Uğur, 2008:234).

1.2.2.3. Değerlendirme merkezi uygulamaları

Değerlendirme Merkezi uygulaması, İnsan Kaynakları alanında son zamanlarda tanınan ve yaygın olarak kullanılan uygulamalardan biridir. Bu yöntem, en iyi adayları işe almak, mevcut çalışan potansiyelini ortaya çıkarmak ve gelecek için plan yapmak için çeşitli yöntemler kullanır (Dinler,2006:36). Değerlendirme Merkezi uygulamaları, çalışanları veya adayları çeşitli yöntemlerle adil, objektif ve tutarlı bir şekilde değerlendirmek için geliştirilen metodolojilere dayanmaktadır. Yöneticilerin kullandığı bu yöntem, çalışanların bilinen yeteneklerinin yanı sıra gizli kalmış yeteneklerini de güvenilir bir şekilde ortaya çıkarıyor. Bu yöntemin hem gizli yetenekleri keşfetmek, iletişim ve iş birliği becerilerini değerlendirmek gibi olumlu yönleri hem de maliyet ve zaman gibi olumsuz yönleri vardır (Uğur, 2008:234).

1.2.2.4. 360 Derece performans değerlendirme

360 derecelik performans incelemeleri için aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli terimler kullanılır: Örneğin, "Birden Çok Derecelendirme", "Çalışan Derecelendirmesi", "Kapsam Derecelendirmesi", "Yukarı Derecelendirme", "Birden Çok Kaynak Derecelendirmesi", şeklinde farklı isimlendirilmiş olsa da süreçleri benzetmektedir (Garavan vd., 1997:134). Bu süreçte karma bir puan kullanılır. 360 derece değerlendirme

yaklaşımı, çok sayıda puanlayıcı ve değerlendirme kriteri nedeniyle bu adı almıştır (Gavcar vd., 2006:35). Çevresel bağlılığın en üst düzeyde olduğu bu yöntem, işyerinde değer verilen çalışanların etkileşimde bulunduğu tüm çalışanları kapsamaktadır. Lassiter, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımını; İletişim, liderlik, değişime uyum, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, iş performansı ve üretimi, kişisel eğitim ve çeşitli şekillerde insanların performansını izlemek için insan kaynakları geliştirme gibi 8 temel yetenek alanında personelin performansını çok yönlü olarak izlemektir (Lassiter, 1997).

1.2.2.5. Performans karnesi

Kurumlarda performans değerlendirmenin boyutları genişletilerek, kurumsal stratejilerin belirlenmesinde kurumun geçmiş performansı dikkate alınmalıdır. Müşteri odaklı bir sistem, çalışan memnuniyeti ve gelişimini stratejik bir bütünlüğe yerleştirir ve dengeyi korur. Bunun için tüm çalışanların kurumun misyon ve vizyonunu benimsemesi gerekir. Bir puan kartı, hedefe ulaşmanın ve çalışan performansını bu yönde ölçmenin bir yoludur (Uğur, 2008:240).

Kurumsal karne kartı yöntemi üç farklı boyut kullanır. Boyutlar; bir kuruluşu nasıl etkilediğini gösteren müşteri göstergeleri, kurumsal değerlerin süreklilik göstergeleri ve çalışan memnuniyeti gibi yönetim süreçlerinin göstergeleri olarak sunulur (Koçel, 2003:456-457). Strateji Haritası, boyutsal nedensel ilişkileri daha net hale getirir. Strateji haritaları, kurumsal strateji ile çalışan işi arasındaki ilişkinin görülmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2004). Bu yöntem kullanılarak strateji tüm çalışanların katılımıyla hayata geçirebilmektedir. Bu nedenle her kademedeki çalışanlar tarafından izlenebilir ve kontrol edilebilir performans standartlarının oluşturulması gerekmektedir (Coşkun, 2006:18).

1.2.2.6. Psikoteknik ve psikoanaliz yöntemi

Bu yöntem pahalı ve zaman alıcı olduğu için yöneticiler tarafından kullanılmamaktadır. Değerlendiriciler, sorumlu bir profesyonel psikolog tarafından psikolojik testlere tabi tutulur ve psikolojik davranışlarını, zihinsel aktivitelerini, duygusal tutumlarını ve davranışlarını karakterize eden bilgiler, etkileşimli görüşmelerde gözlem yoluyla elde edilir. Bu bilgilerden hareketle çalışanların organizasyonun gelişimini takip

edip etmeyecekleri ve kurum kültürüne uyum sağlayıp sağlamayacakları konusunda öngörülerde bulunulur (Uğur, 2008:235).

1.2.3. Performans yönetim sisteminin amaç ve yararları

1.2.3.1. Stratejik planlama, çalışan planlama, çalışan seçimi ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda amaç ve hedeflerine ulaşmak için takip edeceği yolların her biri stratejidir. Kurumların stratejik planlarında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması, verilen görevlerin yerine getirilmesinde çalışanların kurumsal ve bireysel performansının değerlendirilmesi ve yönetilmesi giderek önem kazanmaktadır. Stratejik planlama yönetsel kararların temelini oluşturur. Stratejik insan kaynakları planlamasında ilk uygulama kurum misyonunun belirlenmesidir. Kurumun faaliyet alanını anlatan, kurumun ihtiyacı olan çalışanın niteliklerinin belirlenmesinde faydalanılan öncelikli kaynak kurumun misyon tanımıdır.

Performans değerlendirme ölçüm sistemi ile kurumun stratejisi uyum içinde olmalıdır. Performans ölçümü ile elde edilen verilerin güvenilir olması, kurumun amaçları ve kritik başarı noktalarının belirlenebilmesi ve katlanılan maliyetin makul düzeyde olması gerekmektedir (Amaratunga ve Baldry, 2002:217).

Doğru kurgulanan bir performans ölçüm sistemi ile karar alıcılar, performansı düzenli izleyerek çalışanları bilgilendirme ve ödüllendirme sistemi için temel oluşturma, bireysel ve kurumsal amaçlarda ortak uyumun sağlanması için önemli bir iletişim kurulmasına olanak sağlanacaktır. Bir kurumda, doğru çalışanların niteliklerine uygun işe alınmaları etkin seçme ve yerleştirme uygulamaları ile mümkündür. Bu durum çalışan ve işverenin karşılıklı tatmin ve memnun olması sonucu ile işgücü devir oranının düşmesini, aldıkları ücretlerden memnuniyeti de sağlayacaktır. Yöneticilerin başarısı, öncelikle doğru çalışanları işe almaları, onları değerlendirme ve geliştirme ile motive etmede harcadıkları emektir. İnsan kaynakları yönetimi de bunu hedeflemektedir (Bingöl, 2003: 10). Çalışanlar yaşadıkları doyum nedeni ile işlerini verimli olarak yapmaya devam edecek ve tümünden bir başarı elde edilecektir.

1.2.3.2. Ücret ve kariyer yönetimi

Her çalışanı motive eden, aynı hedefe yönlendiren ve başarının adil bir şekilde ödüllendirildiği ölçülebilir bir performans değerlendirme sistemi; ücret artışları, ikramiye ve diğer yan ödemeler, işte yükselme gibi kariyer planlama ve diğer yönetsel kararları da doğrudan etkileyecektir. Çalışan ücretlerinin belirlenmesinde kullanılan en önemli araçlardan biri de performans değerlendirmedir (Dicle, 1982: 11). Performansın ödül ile ilişkilendirilmesi ancak çalışanların değerlendirme sonuçlarının ücretlerine yansıtılması ile mümkündür (Uyargil,1994: 5). Performans değerlendirmenin yapılmasında önemli amaçlardan biride, ücret yönetiminde değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıdır (Göksu, 2003: 2).

Çalışanlar, yaptıkları işin takdir edildiğini bilmek ister ve buna ihtiyaç duyar. Değer bildiğinizi göstermek, performansı artırmanın en kolay, en hızlı ve en ucuz yoludur. Yöneticilerin kariyer ve çalışan planlamalarında verdikleri kararlarda önemli göstergelerden biri performans değerlendirme sonuçlarıdır. Özellikle atama, işten ayırma ve terfi gibi kararlarında performans değerlendirme sonuçlarına uygun karar vermektedirler.

1.2.3.3. Eğitim ve gelişim yönetimi

Çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, performans değerlendirmesi ile ilgili bilgiler önemli bir kaynak olacaktır. Kişiye yapılan değerlendirme çalışmaları kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için kullanılabilir. Bu bilgiler, ayrıca çalışanların oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine de fayda sağlamaktadır (Geylan, 1996: 142). Bilgi insanı olarak tanımlanan nitelikli çalışanın bireysel gelişimi ayrıca bir çalışma alanıdır. Bilgilerin hızlı eskimesi ile baş etmek için kurumsal bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışan performansının artırılmasının sağlanmasına ilişkin gelişim ile ilgili uygulamalar gerçekleştirilir (Fındıkçı, 2000: 15). Bunun yanında etkin bir eğitim geliştirme sistemi uygulandığında çalışanların performansı artacaktır.

1.2.3.4. Rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları

İş rotasyonu uygulaması ile çalışanın iş tatmini ve motivasyonunun yükseltilmesi; iş genişletme ve zenginleştirme ile bilgi, yetenek ve yetkinliklerinin artırılması, niteliklerinin

yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu uygulamalar çalışanın yönetici olarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesini sağlayarak örgütsel bağlılığı sağlamaktadır. Diğer taraftan iş rotasyonu daha çok performansı yüksek olanlara yapılan bir uygulama olduğu, performansı yetersiz olan çalışanların ise bu uygulamada olmaması gerektiği düşünülmektedir. Oysa ki iş rotasyonu kişisel gelişime katkı sağlayan bir uygulama olarak değerlendirilmeli, yetersiz performansla çalışanların kendilerine uygun olmayan iş seçimleri nedeni ile başarısız oldukları ve iş rotasyonu sayesinde farklı, yeni bir işte çalışmaları ile başarılı olmaları beklenebilir (Campion vd.1994: 1522).

1.2.3.5. Sözleşmenin gözden geçirilmesi ve/veya İşten Ayırma Kararı

Performans değerlendirme sonuçlarında sürekli yetersiz performans gösteren kişilerle işten ayırma kararının alınması ya da sözleşmenin tekrar gözden geçirilmesi gerekliliği doğabilmektedir.

Performans değerlemenin adil ve objektif olarak yapılması ile başarılı olan çalışanın seçilmesi sağlanır. Belirli süre içinde sürekli olmayan yetersiz performans gösteren çalışanın ise sadece performans değerlendirme sonuçlarına göre işten ayırma kararı alınması sakıncalı durumlar oluşturacaktır.

1.2.4. Performans değerlendirme süreci

Etkin bir performans değerlendirme için yöneticilerin çalışanlarla birlikte hazırlık yapmaları, üç ay, altı ay veya bir yılı kapsayan aralıklarla performans değerlendirme toplantıları düzenlemeleri gerekmektedir. Olumlu ve yetersiz performans tanımlanarak yöneticiler tarafından kurum içi verimlilik ile ilgili uygulamalar teşvik edilmelidir. Performans beklentileri sürekli izlenmeli, karşılaşılan problemlerde izlenecek yol ve soruna özgü amaçlar ve hedefler yeniden tanımlanmalı ve değerlendirilmelidir (Luecke, 2008:113-114;Palmer, 1993: 15-16).

Performans değerlendirme, çalışanın başarısının bir zaman aralığında ölçüldüğü ve değerlendirmesinin yapıldığı bir süreçtir (Tunçer, 2013:96).

Performans değerlendirme, örgütün insan kaynağının işteki performansını, işi ile ilgili bilgisi, yeteneği, krizleri yönetim becerisinin ölçülmesi ve çalışanın sahip olduğu

potansiyelinin artırılması ile kurumun stratejik ilerlemesini de hedefler (Camardella, 2003:104).

Performans değerlendirme sisteminde kurum, yönetici ve çalışanların sorumluluk alanları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 1. 1. Performans Değerlendirme için Sorumluluk Dağılımı

SORUMLULAR	SORUMLULUK SAHALARI
KURUM	Stratejik Plan Oluşturma, Bütçe Ayırma
YÖNETİCİ	İş Gerekliliklerinin Tanımlanması, Çalışan Performansının Değerlendirilmesi, Geribildirim ve Destek Verilmesi
YÖNETİCİ ve ÇALIŞAN	İş Hedeflerinin Tanımlanması, Eylem Planı Hazırlanması, Güçlü İletişim Kurulması
ÇALIŞAN	Yönetici Tavsiyelerinin Dinlenmesi, Hedeflere Uygun Davranışlar Sergilenmesi, İşle İlgili Geribildirimler Yapılması

Kaynak: Delpo,2005: 13.

1.2.5. Performans yönetim sisteminin belirlenmesi

Performans yönetimi sürecinin ilk halkası olan performans yönetim sistemi tasarlamak dört aşamadan oluşmaktadır.

1.2.5.1. Mevcut durumun incelenmesi

Mevcut bir sistemi incelerken, problem açıkça tanımlanmalıdır. Çünkü problemin doğru tespiti önemli bir konudur. Bunu belirlemek için birkaç soruya cevap verilmesi gerekmektedir. Sorunun ne zaman, kim tarafından, nerede ve ne kadar büyük olduğu sorularına cevap alınır. Bu çalışmalar, planlı performans yönetim sistemlerinin ne kadar verimli ve başarılı olduğunu değerlendirmektedir (Haşit, 2013: 28)

1.2.5.2. İhtiyacın tespiti

Performans yönetim sisteminin tasarım aşamasında, mevcut sistemlerin incelenmesi ile sorunlar tespit edildikten sonra, organizasyonu oluşturanların beklentileri belirlenmelidir. Özellikle çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini kendi başlarına öğrenmeye çalışmamalıdır. Bu bağlamda, yöneticiler ve İnsan kaynakları departmanlarının dahil olduğu ilk mesleki eğitim aşamasından başlayarak, beklentiler ve uygulanabilir standartlar hakkında bilgilendirilmelidirler. Bu süreç düzenli olarak devam etmelidir (Decenzo vd., 2017: 214). Performans yönetimi sürecinin tasarımı, yalnızca çalışanların değil, aynı zamanda üst, orta ve alt yönetimin, İnsan kaynakları yöneticilerinin, diğer çalışanların ve sendikaların beklentilerini de belirlemelidir.

1.2.5.3. Görev ve sorumlulukların belirlenmesi iş analizi yapılması ve iş tanımı ile görev tanımının belirlenmesi)

Bir kurumun personel kadrosu, kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirecek, faaliyet alanları ile örtüşen farklı yetkinlik ve niteliklere sahip çalışanlar ile uzmanlardan oluşabilir. Her kurumda ihtiyaca uygun olarak pozisyonların görev ve sorumlulukları farklılık gösterebilmektedir. Çalışanlar tarafından yürütülen işlerin detaylı incelenmesi sonucu elde edilen iş analiz bilgileri ile görev ve sorumluluk, yetkinliklerin tarif edildiği görev tanımları; performans değerlendirmesi, iş değerlendirmesi ve ücretlendirme çalışmaları için temel kaynaklardır.

Çalışanlar rollerini, yetkilerini ve sorumluluklarını açıkça belirtmelidir. Yetki, görev ve sorumlulukların çalışanlara iletilmesinden sonra, iş hedefleri, rol değişiklikleri, gelişim ihtiyaçları ve kişisel değişiklikler dikkate alınarak bu süreç yıl boyunca devam etmelidir. Çalışan ve yönetici arasında gerçekleşen diyaloglarla görevin kabul edilmesi, kendisinden ne beklendiğinin de farkına varılması sağlanır. Görevler ve sorumluluklar, rol profilleri ve bireysel iş tanımları gibi konular kurumsal hedeflere dâhil edilebilir. Görevler, yetkiler ve sorumluluklar ne kadar etkin bir şekilde tanımlanır ve uygulanırsa, performans yönetimi süreci de o kadar etkin olur (Armstrong, 2006: 21-22).

1.2.5.4. Hedef ve değerlendirme kriterlerinin (ve standartlarının) belirlenmesi

Öncelikle yönetici kurumun stratejik hedefleri ve eylem planlarına uygun olarak yapılacak işi tümüyle değerlendirerek örgüt hedefleriyle nasıl ilişkilendireceğini belirlemelidir. Tüm çalışanların sürece dahil edilmesi ile hedeflerin kabulü ve uygulanabilirliği artacaktır (Çevik, 2004:252).

İş performansının değerlendirilmesi için öncelikle standartları belirlemek üzere görev ve hizmetlerin ne derece iyi yapılmasının gerekliliği belirlenir. Çalışanlara kendilerinden ne beklendiğinin, yürüttükleri işleri ne düzeyde yapıyor olduklarının bilgilendirilmesi ve performanslarını arttırmaları konusunda liderlik edilmesi ile süreci kontrol altında tutma faaliyetleri yürütülür.

1.2.6. Değerlendirme yöntemi, aralığı ve değerlendiricilerin belirlenmesi

Yürütülen işlerin süresi içinde devam ettirilmesi ile performans değerlendirme çalışmasının amaca uygun olarak yapılabilmesi için yeterli zaman ayrılması gerekecektir. Çalışanın hangi sürelerle değerlendirileceğinin belirlenmesi sürecinde çalışanın yetiştirilmesi, motivasyonunun yükseltilmesi gibi konular da ortaya çıkmaktadır. Ayda ya da 3 ayda bir sıklıkla yapılan değerlendirmeler tekrarlara ve çalışanda bu kısa sürede farkın görülememesine neden olur. Bu sebeplerle performans değerlendirmeler için çoğunlukla bir yıl aralık bırakıldığı görülmektedir. Bir yıllık süre, taraflara yeterli sorumluluk ile çalışanın verim ve davranışlarındaki değişikliklerin görülebilmesi için uygun bir zaman aralığı olmaktadır (Yıldız,1989). Tarafsız ve etkili bir performans değerlendirme sisteminde değerlendiricilerin kurumda uygulanan değerlendirme sisteminin yapısını, amacını ve iş tanımları ile ilgili bilgilendirilmeleri ve eğitilmeleri gerekmektedir (Bernardin ve Buckley, 1981:207).

1.2.7. Değerlendirme süreci ve performans değerlendirme görüşmeleri

Performans değerlendirme süreci bir çalışanın görev sorumluluklarına göre çalışmalarının ve sonuçlarının ölçülmesi, iş geliriye katkı miktarının değerlendirilerek ücret seviyesinin belirlenmesi, ücret artışı ve terfileri yapabilmek üzere periyodik bir sürede yapılır. Performans değerlendirme ile çalışana performansı ile ilgili bilgilendirme yapılır. Belli sürelerde yapılan performans değerlendirmesi, bir çalışanın değerlendirme

süresi içerisinde yaptığı işi ve iyileştirme kapsamını gösteren sonuç belgesidir. Değerlendirme sürecinde çalışanın güçlü ve iyileştirmesi gereken yönleri ile ilgili geri bildirim yapılır, kariyer yolunun belirlenmesi sağlanır. Performans değerlendirme süreci ile çalışanın gelecek hedefleri ve ulaşabilmesi için nasıl çalışması gerektiğini bilmesini sağlar. Performans değerlendirme sürecinde taraflar performansı tartışır, planlar ve değerlendirir. Yılda bir kez performansı değerlendirilen çalışanı, yöneticisi düzenli olarak takip ederek not tutmalıdır. Bu beklenmedik sorunları önleyeceği gibi motivasyon düzeyini, verimlilik ve yetkinliği artırarak, eğitimi ve yetenek geliştirme eğitimlerinin planlanmasını sağlayabilir.

Performans değerlendirme sürecinde olumlu geri bildirimin sağlanması amaçlandığı için iletişimde uygun dil kullanımı ve tutum gösterilmesi önemlidir. İnsan kaynakları birimi değerlendirme süreçlerini yürütecek yöneticilerin ve değerlendiricilerin eğitilmeleri için gerekli desteği sağlar.

Kurumun yapısına uygun olarak seçilen değerlendirme yöntemi ile her bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinlikleri ve iş çıktıları hazırlanmalıdır. Çalışanın bireysel performansının değerlendirildiği yönetici ve çalışanın yüz yüze gerçekleştireceği görüşme planlanır. Çalışanın gerçekleştirmesinin planlandığı hedefler çalışan ve yönetici arasında görüşülerek yazılı hale getirilir. Performans değerlendirme sürecinin doğru şekilde yapılması kurum performansını da olumlu etkileyecektir.

1.2.8. Performans değerlendirme sonuçları ve kullanım alanları

Birçok kurumda, değerlendirme sisteminin birinci amacı, bireyi ve örgütsel performansı geliştirmektir. Bir değerlendirme sisteminin etkinliği iyi anlaşılmış ve kabul edilmiş olmasına bağlıdır. Performans değerlendirme zaman alan kolay bir süreç olmadığı için yönetime ve yöneticilere önemli görevler düşmekle birlikte en fazla yöneticilere fayda sağlamaktadır (Kaynak 2000:207). Performans değerlendirme bir çalışanın diğer çalışanlara göre nerede bulunduğunu anlamasını sağlar. Henüz planlama sürecinde ise çalışanların hedef ve standartlarının tartışılması ile olabilecekleri seviyenin belirlenmesinde sürece katılmaları sağlanır (Palmer, 1993:14).

Çalışanların güçlü ve gelişmesi gereken yönleri değerlendirme sürecinde tespit edilerek, kişisel istek ve ihtiyaçları ile uyumlu iyileştirme ve geliştirme sağlayan kararlar

alınabilmektedir. Çalışanın gelişimine öz değerlendirme olanağı veren performans değerlendirme sürecinde kendi hatalarını fark eden çalışan düzeltici tedbirleri kendiliğinden alabilmektedir. Değerleme süreci üst ve astların karşılıklı olarak fikir, bilgi alışverişi gerçekleştirdikleri bir danışmanlık hizmeti olarak algılanmalıdır.

1.2.9. Değerleme ve değerlendirme periyotlarının belirlenmesi

Yapılan işin niteliği, kıdem gibi faktörlere bağlı olarak değişir. Genel olarak senede 1 veya 6 aylık periyotlarla veya proje sürelerine bağlı olarak belirli sürelerde gerçekleştirilmesi beklenen aşamalarda da yapılabilir. İşe yeni başlayanlara aylık ya da 2 haftalık sürelerde yapılabilir. Performansa dayalı ücretlendirmelerde ise ödeme dönemlerine uygun zamanlarda yapılır.

1.2.10. Performans geliştirme; eğitim, danışmanlık, koçluk ve diğer uygulamalar

Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetici ve çalışanların performanslarını artırıcı aksiyonlar alınmalıdır.

1.2.10.1. Eğitim

Frederick W. Taylor (2013) en ilkel işlerde bile bilim olduğuna, işi en iyi yapanların özenle seçilmesi gerektiğine ve bunu yapmanın yöntemlerinin bilimsel olarak geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadır. Daha da önemlisi seçilmiş çalışanların bilime yönelik eğitime vurgu yapmaktadır. Taylor'a göre şirketlerin doğru insanları doğru yerlere yerleştirmeleri, iş yeri analizleri yapmaları, çalışanlarını bilimsel ilkeler çerçevesinde geliştirmeleri ve eğitmeleri çok önemlidir. Eğitim, bireyin davranışlarını değiştirme sürecidir. Eğitim alan kişilerin davranışlarında arzu edilen yönde bir değişiklik yaşamaları beklenir. Eğitim, bireylerde kendi yaşamları ve bilinçli kültürlenme yoluyla istenen davranış değişikliklerini sağlama sürecidir (Demirel, 2005:6).

Eğitim, sadece belirli bir sorunu belirli bir zamanda açıklamak değil, bir eğitim kurumunun hedefleriyle uyumlu eğitim hedefleri belirlemek, bu doğrultuda seçimler yapmak, hazırlıklar yapmak ve eğitim çıktılarını ölçmektir. Eğitim programlarının etkili

olabilmesi için personel ve kurum hedeflerinin program içeriği ile yakından ilişkili olması ve gerçekçi beklentiler içermesi gerekir (Baltaş, 2009:203).

Çalışanların yetkinlik ve konsantrasyon eksikliği gibi çeşitli nedenlerle düşük performans gösterdiği dikkate alınarak bilgi, beceri veya tutum geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenebilir. Bilgi eğitimi oturumları, kurumun ihtiyaçlarına göre uyarlanmış eğitim için bir eğitim odasında veya salonunda deneyimli profesyoneller ve yöneticiler tarafından verilir. Bilgi eğitimleri, beceri eğitimi, ilişki yönetimi veya kişisel gelişim alanlarında olabilir. Etkileşimli sunumlar ve aktif yöntemler profesyoneller tarafından psikolojik rahatlık sağlayan bir ortamda sunulur. Tutum geliştirme eğitimi, olumsuz tutumları ortadan kaldıran, motivasyonu ve açık iletişimi destekleyen bir etkinliktir. Bu üç eğitim yaklaşımından hangisinin performans problemlerini çözmeye uygun olduğu ihtiyaçlar ve örgütsel yapı çerçevesinde belirlenmelidir (Barutçugil, 2002:113,114).

Eğitim faaliyetlerinin başarısı için çalışan girdisi ve yönetici desteği ihmal edilmemelidir. Eğitim sürecinden sorumlu kişiler; eğitim kurumu ve personel dairesi başkanları, eğitim alan çalışan başkanları, eğitim veren kurumlar, eğitmenler ve eğitim katılımcılarıdır (Baltaş, 2009:207). Son aşamada, kuruluşlar çalışanların öğrenmesini ve yanıtını değerlendirerek eğitimin etkinliğini ölçmelidir (Mayatürk Akyol, 2011:142).

1.2.10.2. Danışmanlık

Kuruluşlar, çalışanlarına çeşitli danışmanlık hizmetleri sunabilir. Bu hizmetler hangi biçimde olursa olsun, çalışanın mesleki ilgi alanları, kariyer yolları ve ihtiyaçlarının yüz yüze görüşmelerinden oluşmaktadır (Palmer, 1993:80). Danışmanlık, yöneticilerin çalışanların iş performanslarını etkileyen sorunları belirlemelerine ve üstesinden gelmelerine yardımcı olduğu süreçtir. Danışmanlığın amacı, çalışma ortamını iyileştirmek, kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve performansı iyileştirmektir (Barutçugil, 2002:110). Günümüzün kurumsal yapısındaki değişiklikler, yöneticilerin "yönetici" rolünden "destekleyici" rolüne geçmesini gerektirmektedir. Yöneticiler, yönlendirme ve denetleme dışında destekleyici ve yönetsel yetkinlikler kullanmalıdır (Baltaş, 2009:292).

Ancak yöneticilerden başarılı danışmanlık desteği almanın ön koşulu, yöneticilerin dikkatli ve sabırlı olmaları, duyguları analiz etmeleri, çalışanlara güven ve ahlak aşılama, empatik düşünceleri ve gizliliğe önem vermeleridir. Organizasyonel yeniden

yapılanma, büyüme küçülme süreçleri, organizasyonel çatışmalar ve stres durumları ve kurum kültüründeki köklü değişiklikler, hepsi daha fazla danışmanlık desteği gerektirir. Ayrıca, iş arkadaşları ve aile üyeleri gibi çeşitli kaynaklarla çalışan sorunları, başarısızlık korkusu, gerginlik ve korku içerir. Duygusal hatalar için danışmanlık desteği de verilmektedir (Barutçugil, 2002:112).

Temel olarak üç tür çalışan danışmanlığı vardır. Lider danışmanlığında danışman, çalışanı yönlendirmek ve motive etmek için önce çalışanın endişelerini dinler, ardından kendi görüşünü ifade eder. İkinci yaklaşım, yönlendirici olmayan yaklaşımdır. Danışman, çalışandan sorunu ayrıntılı olarak tanımlamasını ve sorunu kendisinin çözmesi için önerilerde bulunmasını ister. Üçüncü yaklaşım katılımcı bir yaklaşımdır. Danışmanlar ve çalışanlar sorunları birlikte tartışır ve birlikte çözümler bulur (Mayatürk Akyol, 2011:139). Belirli durumlarda danışmanlık firmalarından danışmanlık hizmeti alınabilir. İş süreçlerini oluşturan operasyonların etkin ve verimli bir şekilde yeniden tasarlanması söz konusu olduğunda, danışmanlık firmaları şirketlere birçok yönden yardımcı olabilir (Yeşil ve Güven, 2013:278).

1.2.10.3. Koçluk

Davranış bilimi ve yönetim bilgisini birleştiren bir kişi olan Koç, modern örgütsel yapısının ve küresel iş hayatının ilkelerini bilmektedir. Koçluk, örgüt içi koçluk ve örgüt dışı koçluk olarak ikiye ayrılabilir. Örgüt içi koçluk, bir kuruluş içinde çalışan yöneticilerin birlikte çalıştıkları insanları geliştirme çabalarını içerir. Örgüt dışı koçluk, profesyonel koçluk yapan danışmanların, kurum tarafından belirlenen ihtiyaçlara göre ve bazen de birey tarafından belirlenen ihtiyaçlara göre emanet ettiği rehberliktir (Baltaş, 2009:288). Yöneticiler, astları için koçluk rolü üstlenmeli ve mesleki ilerlemelerine katkı sağlamalıdır. İşbaşı eğitiminde uygulanan bu yöntem, bir çalışanın başarı düzeyinin sistematik gözlem ve denetim yoluyla değerlendirilmesine dayanmaktadır (Özçelik, 2010:193).

Etkili koçluk için belirlenmiş ilkeler şunlardır (Barutçugil, 2002:109):

- Çalışanın güçlü yanlarını vurgulamak ve gelişim için fırsatlar sağlamak
- Çalışanların kendi kararlarını vermelerine ve sorumluluk almalarına izin vermek
- Performans beklentileri ve öncelikleri için standartları tanımlamak ve belirlemek
- Çalışanları yeni ve zorlu görevler üstlenmeye teşvik etmek

- Güven eksikliği olan veya stresli çalışanlar için zaman içinde destek sağlamak
- Çalışanlara performansları, katkıları ve organizasyon içindeki rolleri hakkında düzenli geri bildirimde bulunmak.
- Çalışanları uygun eğitim almaları konusunda desteklemek
- İyi bir rol model olmak ve örnek davranışlar sergilemek

Koçlar, uygulamalarında “aktif dinleme, empati, paylaşma, sorgulama” gibi teknikleri ve psikologların bireyselleştirilmiş danışmanlık ilkelerini kullanırlar, ancak bireysel sorunları ve davranışları analitik olarak analiz etmezler. Koçlar, müşterilerin profesyonel hedeflerine ulaşmalarına, iş performansını etkileyen faktörleri belirlemelerine ve güçlü yönlerine odaklanmalarını sağlayan bireysel hedefler belirlemelerine yardımcı olur (Baltaş, 2009:286).

Koçluğun üç aşamalı bir değerlendirme süreci vardır (Mayatürk Akyol, 2011:143).

- Kişisel gelişim, motivasyon ve iş verimliliği önündeki engelleri ortadan kaldırmak için resmi toplantılar yapılır.
- Performansı düşük olan kişiye çalışanın iş hedefleri ve beklentiler aktarılır. Ayrıca çalışanlara daha önceki bireysel ve ekip başarıları hatırlatılarak motive edilmeye gayret edilir.
- Performansa ilişkin sorunlarını çözmek için aksiyonlar alınır.

Koçluk, yöneticilerin yetkinliklerini geliştirmelerine de yardımcı olur. Koçluk sayesinde liderler kişisel ve profesyonel hedeflere ulaşır, kendini eleştirebilir, karar verme, iletişim ve uygulama becerilerini geliştirir, liderlik vasıfları edinir ve etkili geri bildirim becerilerini kazanırlar. 250'den fazla çalışanı olan büyük bir şirkette yapılan bir araştırmanın sonuçları Denizli'de koçluk yaklaşımlarının yönetici ve çalışan performansını iyileştirdiği, iletişim etkinliği problem çözme yeteneğini ve güçlendirme başarısını geliştirdiği gösterilmiştir (Barutçu ve Özbay, 2009:49).

Koçluğun çalışanların yeni alışkanlıklar geliştirmesine yardımcı olduğu söylenmektedir. Değişim yönetiminin amacı, olumlu olmayan alışkanlıkları olumlu alışkanlıklarla değiştirmektir. Bu amaçla özellikle performans yönetim sistemlerine yeni uygulamalar getirilirken veya performans yönetim sistemi geliştirme çalışmalarında koçluk yaklaşımı kullanılmalıdır. Düzenli performans değerlendirmeleri, bir çalışanın

performansının belirli bir süre boyunca ölçülmesini ve gözden geçirilmesini içerirken, koçluk yaklaşımıyla yapılan değerlendirmeler, zamandan bağımsız bir değişiklik ve gelişim sürecidir. Her çalışanın yaratıcılığını ortaya çıkaran koçluk, bireysel farklılıklara değer verir. Aynı zamanda çalışanlar için fikirlerini ve diğer farklılıklarını dikkate aldığı için oldukça güven vermektedir (Göksel, 2013:67). Mesela, İspanya'da, her düzeydeki kamu istihdam hizmetleri, sürekli öğrenme ve gelişme için takım koçları istihdam etmektedir. 2011 yılında, her biri bir il müdürlüğünde örgütlenmiş ve 5-6 çalışandan oluşan yaklaşık 75 ekip vardı (EC, 2013:15).

Özellikle eğitim alanında, akademik, idari ve sosyal konularda deneyimlerini paylaşarak ve rehberlik ederek öğrencilerin yeni çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olan deneyimli kişiye Mentor denilmektedir. Mentorlar, örgütün kültürünü ve iklimini yeni yöneticilere ileterek ve örgütsel farkındalığı artırarak entelektüel sermayenin sürekliliğini sağlamaya yardımcı olur (Baltaş, 2009:287). Mentorlar, bir kuruluş içinde daha yüksek yönetim seviyelerine ulaşmak isteyen çalışanları destekler ve tavsiyelerde bulunur. Bu durum, çalışanları kariyer gerçekleştirmeleri için yönlendiren ve deneyimlerini paylaşan mentorlarda yüksek düzeyde duygusal zekayı gerektirmektedir (Anafarta, 2002:122).

Profesyonel arabulucularla çalışma: Çalışanlar arasındaki zor sorunları çözmek için uzmanlar getirilir. Danışmanlık yöntemlerine benzer şekilde, iki kişi veya grup arasında en iyi çabalara rağmen çözilemeyen bir sorun varsa, profesyonel bir arabulucu sorunun nedenini belirleyecek ve önerecektir (Barutçugil, 2004:359).

1.2.11. Performans değerlendirme görüşmesi /geri bildirim verilmesi

Değerlendirme görüşmesi, çalışana geçmiş ve gelecekteki performansı hakkında gerekli geri bildirim vermeyi amaçlayan bir performans değerlendirme oturumudur. Değerlendirme görüşmesi, performansı artırmak için bir üst ile bir ast arasında yapılan yüz yüze görüşmedir. Mülakatın ana faydası, yöneticileri çalışanları hakkında analitik ve yapıcı düşünmeye teşvik etmesidir. Görüşmeler gerekli olduğundan, yöneticiler çalışanlarının yeteneklerini, ilgilerini, bilgilerini ve tutumlarını teker teker dikkate almalıdır. Her çalışanın diğerlerinden farklı olduğundan ve bu farklılıkla başa çıkmak zorunda olduğundan emin olunması gerekmektedir (Bingöl, 2006:353).

1.2.11.1. Değerlendirme görüşmesi öncesi yapılacaklar

Yıl içerisinde meydana gelen tüm sorunlar performans değerlendirme toplantılarına kadar birikmemeli ve yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli bir bilgi akışı olmalıdır. Performans bilgilerini resmi değerlendirme görüşmeleri için saklayan yöneticiler çaresizlik atmosferi yaratır. Bazen yöneticiler, uzun zaman öncesine ait çetrefilli konuları yeniden ele almak istemezler. Yönetici değerlendirme görüşmesine iyi hazırlanmışsa bu sorunlar ortaya çıkmaz. Yöneticinin yapacağı hazırlıklar (Palmer, 1993:56):

- Performans gözden geçirme görüşmesinden önce, bir plan geliştirmeli ve aşağıdaki planlama adımları dizisi için gereksinimleri karşılamalıdır.
- Çalışan iş tanımlarının gözden geçirilmesini gerektirir.
- Son performans incelemesinden bu yana alınan notları görmek faydalı olabilir.
- Tartışılacak konu hakkında notlar alınması gerekmektedir.
- Çalışan performans zayıflıklarının nasıl güçlendirilebileceği veya mesleki gelişimin nasıl sağlanabileceği konusunda öneriler aranmalıdır.
- Görüşmenin yapılacağı uygun bir alan seçilmelidir.
- Hem değerlendirici hem de çalışan için uygun bir zaman dilimi seçilmelidir.
- Toplantı yeri ile saati çalışanlara önceden bildirilmelidir.

Performans değerlendirme görüşmeleri genellikle yılda bir kez yapılır. Maaş artışı da yılda bir kez ise, hepsini birden değil, personel değerlendirme görüşmesinden sonra mümkün olan en kısa sürede yapmak daha iyidir. Bazı şirketler, yıl boyunca her çalışanın işe alınma tarihinde resmi değerlendirme görüşmeleri yapar (Uyargil, 2013:99).

1.2.11.2. Değerlendirme görüşmeleri

Performans değerlendirme görüşmesi, çalışan ve yönetici arasında geçen, çalışanın performansının biçimsel olarak gözden geçirilmesidir (Daft, 1991:355). Mülakat yapmak üzere bütünlük atmosferi yaratmalı, yöneticiler aynı zamanda mülakatı yapanların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamalıdır. Ardından toplantı gündemi ve hedefleri belirlenip konuşmanın başlatılması gerekmektedir. Ardından, çalışanın öz değerlendirmesine başlamalı ve ihtiyaç duydukları zaman ve desteği göz önünde bulundurarak dikkatlice dinlenilmelidir. Bu aşamadan sonra yöneticinin değerlendirmesi

aktarılır, performansla ilgili konularda lehte veya aleyhte görüşler ifade edilir ve örnekler verilir. Etkili iletişim çok önemlidir. Genel müdür için işbirlikçi olmak, yargılamaktan kaçınmak, iş birliğini ve katılımı teşvik etmek ve değerlendirmeyi yönlendirmek önemli iletişim becerileridir (Palmer, 1993:65).

Ayrıca yöneticilerin görüşme sırasında gerekli notları almaları da çok önemlidir. Çünkü yasal otoritenin temel unsurları şunlardır: İdari işlemlerin, kararların ve kuralların, sözlü tartışmaların (kurallar veya yükümlülükler) formüle edilmesi ve kaydedilmesidir. Etkili bir performans gözden geçirme görüşmesi yapmak için aşağıdaki kuralların kullanılması gerekmektedir (Weber, 2013:59):

- Çalışan performansının olumlu yönlerini vurgulayın.
- Her çalışana bir öğrenci gibi davranmadan performansı artırmak için değerlendirme oturumları oluşturun.
- Minimum kesinti ile özel görüşmeler gerçekleştirin.
- Düşük performans gösteren ve yeni işe alınanlar için daha sık, en azından yıllık olarak resmi performans incelemeleri gerçekleştirin.
- Genel belirsiz konuları değil, belirli konuları eleştirin.
- Kişilikleri değil performansı değerlendirmeye odaklanın.
- Tartışmaya girmekten uzak durun.
- Çalışanların performansı artırmak için yapabilecekleri belirli eylemleri tanımlayın.
- Performansı artırmak için çalışanların çabalarını desteklemeyi vurgulayın.
- Çalışan performansının olumlu yönlerini vurgulayarak değerlendirme çağrısını sonlandırın.

Kısaca, değerlendirme görüşmesinin temel noktası, çalışanlardan alınabilir farklı tepkilere hazırlıklı olması gereken yöneticidir. Değerlendirme görüşmelerinde yöneticiler abartılı övgü veya eleştirilerden kaçınmalı ve yapıcı eleştirilerde bulunmalıdır. Değerlendirme sonuçlarınızı gerekçelendirirken belirli örnekler vermeli, genellemelerden kaçınmalı ve gerçeklere odaklanılmalıdır. Çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilmesi ve yöneticilerin sözünü kesmeden dinlemesi gerekir. İşle ilgili değerlendirmeler yapılmalı ve kişisel hatalar veya eksiklikler, çalışan performansı veya departman davranışları ile ilgili olmadığında tartışılmamalıdır (Werther ve Davis, 1996:368).

- Söyle ve sat yaklaşımı: Değerlendiriciler, çeşitli yaklaşımlarla geri bildirim sağlayabilir. Çalışan performansı değerlendirilir ve çalışanlar daha iyi uygulamaları benimsemeye ikna edilir. Yeni başlayanlar için faydalı bir yöntem olabilir.
- Rapor ve Liste Yaklaşımı: Çalışanlara performansları hakkında ne düşündüklerini ifade etme, mazeret bulma ve nedenini açıklama fırsatı verir. Performanslarını nasıl iyileştirebilecekleri konusunda çalışanları dinleyerek aksaklıkların üstesinden gelir.
- Sorun çözme yaklaşımı: Çalışan performansı ile çelişen sorunları belirlenmektedir. Bu eksiklikleri gidermek için bir sonraki performans zamanı için gerekli eğitim, mentorluk, tavsiyeler ve hedefler belirlenir (Werther ve Davis, 1996:368).

Sabuncuoğlu (2013), Bu üç görüşme tekniğini bilinçli bir yaklaşımla tamamlamaktadır. Bilgilendirme yöntemi: Tartışma yoktur. Yönetici, çalışanın performansına ilişkin görüşünü açıkladıktan sonra, tartışılan konu dahilinde yönetici ve çalışan bir sonraki dönemin performansını birlikte planlar. Personel değerlendirmesi, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim için harika bir imkandır. Ancak kimi yöneticiler, performans değerlendirme görüşmelerinde olumsuz geribildirim vermekte zorlanırlar. Bu nedenle yönetici ve çalışanların performans değerlendirme mülakat uygulamaları konusunda eğitim almaları mantıklıdır. Bu uygulamalı eğitimde, çalışanlar ve yöneticiler rolleri değiştirmek üzere eğitilirler (Daft, 1991:356).

Yalçın ve Doğruluk 'un (2006), Adana, Mersin ve Hatay'da 77 devlet kurumu ve özel sektör yöneticisiyle yaptığı anket sonuçlarına istinaden yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerinden önce ve sonra yeterince güven vermediği sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin toplantı gündemleri belirleyemediği ve çalışanları performansları hakkında konuşmaya teşvik edemediği görülmektedir. Bu da yöneticilerin performans gözden geçirme görüşmelerini daha zor halledebilecekleri varsayımını desteklemektedir. Yönetim, personel değerlendirmelerinin sonuçlarına katılmayan çalışanları nasıl yöneteceğini bilmemektedir. Yöneticiler, performans değerlendirmelerini hafife almakta ve onları rutin görevler olarak görmektedir. Ankete katılan yöneticilerin çalışan performansını değerlendirme konusunda yetersiz olduğu görülmüştür.

2. BÖLÜM: ÜCRET YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.1. Ücret ile İlgili Kavramlar ve Tanımlar

Ücret, emek ve hizmetin karşılığı olarak çalışana ödenen meblağdır (Gürbüz, 2002: 143). Bedensel ve zihinsel olarak ortaya konulan emek için verilen ödeme olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1991). Farklı kurumlarda, farklı alanlarda, farklı kişiler tarafından yapılan farklı ücret tanımlarını görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Ücret; "Yapılan işe karşılık olarak bir işçinin kafa ve/veya beden emeği katarak aldığı ayni ve/veya nakdi değerdir" veya katkı hizmetleri ücretlerinin yerine geçme hakkına sahiptir. Ücret, bir çalışanın işi karşılığında kazandığı gelirdir. İşçiler üretim araçlarına emeklerini katarak girerler ve ücretini alırlar. İş, kişinin kendi çabası ve zamanından oluşur ve buna insan emeği işgücü denir. Bu güç, insani ve kültürel niteliklerin ve yeteneklerin fiziksel, zihinsel, psikolojik ve ahlaki gücünden oluşur. Bu noktada çalışan, işveren adına fiziksel ve/veya zihinsel gücü ile ekonomik faaliyetlere katılmaktadır. Bu nedenle ücret değerlemeleri, maliyetinden çok etkinliğine dayalıdır (Benligiray, 2007:3).

4857 Sayılı İş Kanunu'na göre ücret, *"bir kimseye iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen bir tutardır"* ILO 100 No'lu Sözleşmesi'nin 1. Maddesindeki ücret;" istihdamlarının bir sonucu olarak işçilere ödenen olağan temel veya asgari ücreti veya emekli aylığını, işveren tarafından doğrudan veya dolaylı olarak sağlanan maddi veya maddi olmayan diğer tüm yardımlarla birlikte içerir." (Demircioğlu, 2005:110). Ücretler genellikle maaşları ve diğer faydaları içeren geniş bir anlama sahiptir. Bu nedenle bu çalışmada kullanılan ücret kavramı, tüm ücret türlerini kapsayan genel bir terimdir.

Verimliliği ve üretimi artıran ücret aynı zamanda çalışanı motive eden önemli bir araçtır. Zor ve çok yönlü bir konu olan ücretlerin belirlenmesinde öncelikle işlerin tanımı ile iş değerlendirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Ancak iş değerlendirme çalışması ile ücretler objektif olarak belirlenebilir. Teknik olarak işlerin değerine göre sınıflandırılmasıyla adil bir ücretlendirme yapılabilir (Sabuncuoğlu, 1991). Ücret konusu

sadece maddi olarak yapılan ödemeleri değil, çalışanın psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da içeren tüm değerleri kapsamaktadır (Schular, 1987).

2.2. Ücreti Oluşturan Unsurlar

Genelde birçok kuruluşun ödülleri farklı paketlerden oluşur. Genel ücretler genellikle iki kategoride değerlendirilir: doğrudan ücretler ve yan ödemelerden olan dolaylı ücretler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir çalışanın brüt ücreti üç bileşenden oluşur. Temel ücret, bir çalışanın düzenli olarak aldığı haftalık aylık veya saatlik ücrettir. Temel ücret, tüm ücret paketinin en önemli ve ilk unsurudur (Noe vd.,2010:501).

Teşvik ücreti olarak da adlandırılan değişken ücretler, brüt ücretlerin ikinci bileşenini oluşturmaktadır. Bu, bir işçinin yeteneği veya yetkinliklerini veya performansı ile ilgili ücretlerdir. Örgüt, ekip ve bireyin performansına göre değişken bir ücret grubu belirlenmektedir (Noe vd.,2010:501).

Dolaylı ücretler ise brüt bir faktör oluşturmaktadır. Bu ücret grubu, temel maaşın yanı sıra diğer yan hakları da içermektedir. Sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve maluliyet yardımları, tatil yardımları ve sağlık sigortası bu yardımlara örnektir. Barınma, ikramiye, yemek, yakacak yardımı, memurlara tahsis edilen özel araç gibi sosyal yardımlar da bu yardım grubuna dahildir (Noe vd.,2010:501).

2.3. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, çalışanlara yapılacak ödemelerin nasıl hesaplanacağını belirlemenin bir düzen ve kural içinde olan sistemlerdir. İş analizleri ile piyasa ücret araştırmaları dahil birçok faktör ücretin oluşturulmasına etki eder. Çalışanlar tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve uygulanabilir bir ücret yönetim sistemi oluşturulması önemlidir. Ücret yönetiminin amacı ihtiyaç duyulan hizmetin belirli bir sürede olabilecek en uygun fiyata alınmasıdır (Sabuncuoğlu, 1991). Ücret yönetiminde genel kabul görmüş ilkeler şu şekilde sıralanabilir; benzer kurumlarda aynı niteliğe sahip işler için yapılan ödemelerde eşitlik, aynı kurumda aynı nitelikte diğer işler için yapılan ödemenin denkliği, ödemenin çalışan tarafından adil bulunması, terfilerde ücretin de yükselmesi ve ücret sisteminin çalışanların bilgisine açık ve anlaşılabilir olmasıdır. Her kurum kendi özelliklerine göre farklı nitelikte ücret yönetimi uygulayabilir.

Ücretin belirlenmesi ve değişiklik kararlarında; gereken nitelikler, yapılacak hizmetin önemi, taşıdığı risk, getirdiğı sorumluluklar ve hangi koşullar altında yapılacağı gibi geçerli gerekçeler sayılabilir. Bu gerekçelerle birlikte sosyal ihtiyaçlara da bakılarak çalışana yapılması planlanan ödemeler türlere bölünebilir.

- İş veya hizmete uygun yapılan ödemeler,
- İş veya hizmet için standart mesai saatlerinin fazlası veya yapılan farklı türde mesailer için yapılan ödemeler,
- İş veya hizmetin gerektirdiğı nitelik, zorluk, taşıdığı risk, getirdiğı sorumluluk, içinde bulunulan doğal ve coğrafi koşullar gibi nedenlerle yapılan ödemeler,
- Üstün çaba ve çalışmalarla sağlanan fayda, yüksek performans gibi sonuçlara göre değerlendirmeler sonucu ödüllendiren ödemeler,
- Sosyal nitelikte yapılan ödemeler.

2.4. Ücret Yönetiminin Amaçları

Organizasyonda çalışmak üzere uygun adayların seçilmesi ve doğru konumlandırılmaları, istihdam edilmeleri, performans değerlendirmeleri, verilecek eğitimleri, ödüllendirilmesi ve çalışan sağlığı ve güvenliğinin yani insanla ilgili politika ve uygulamaların sağlanması insan kaynakları yönetiminin sorumluluklarının bir parçasıdır. Ücret yönetimi, kurumlar için önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Ücret yönetiminde temel hedefler şunlardır (Göksu ve Öz,2008: 423):

- Mevcut personeli korumak,
- Eşit ücret sağlamak,
- Şirket için yetenekli kişileri işe almak,
- Yasal yükümlölüklerle uymak,
- Kontrol maliyetlerini düzenlemek,
- Ödemelerde azaltılmış kesintileri azaltmak,

- Personel performans iyileştirmesini teşvik etmek,
- İşgücü devir hızını azaltmak,
- Kariyer ilerlemesini kolaylaştırmak,
- Beklenen davranışı ödüllendirmek,
- Organizasyonel başarıya katkıda bulunun ve rekabet avantajı elde etmek

2.5. Ücret Yönetiminin Hedefleri

Ücret ve maaş yönetimi, çalışanların kuruma olan bağlılık düzeylerini etkileyen önemli bir faktördür. Aynı zamanda bireyin iş görevini büyüleyici kılan, işverenin çalışanın ücretini ödemesiyle açıklanabilir. Ücret, çalışma şeklini ve çalışanın ne kadar iyi olduğunu etkiler. Ücret yönetimi iç ve dış eşitlik için çaba göstermektir. İçsel eşitlik, ücretin işlerin göreceli değeri ile ilişkili olmasını gerektirir, böylece benzer işlerde benzer bir ücret ödenir. Örgütsel hedeflere ulaşılması amacıyla insan kaynaklarından verimli bir şekilde faydalanılmak isteniyorsa, her zaman güvenilir politikalara göre yönetilen ve titizlikle planlanmış ücret programı ön koşuldur. Ücret programı planlarken aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir;

2.5.1. Eşitlik ilkesi

Ücret yönetiminde yapılan işin önemi, yapılan fonksiyonların zorluğu vb. amaç, çalışanların niteliklerini dikkate alarak ücretlerini dengelemektir. Eşitlik ilkesi, çalışma değerlerine göre ücretlerdeki farklılıkların işçiler arasında bir adalet duygusuna yol açmasını beklemektedir. Eşit ücrete ulaşmak güçtür, ancak eşit olmayan ücret yapıları da sosyal gerilemeye yol açar. Bu nedenle eşitlik ilkesine bağlı kalınırken hassas bir dengenin gözetilmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu,2008:156).

2.5.2. Dengeli ücret ilkesi

Ücretler, yaşayan bir işçinin geçimini sağlamak için ihtiyaç duyduğu hemen hemen tek şeydir. Bu nedenle, insanların yaşamlarını sürdürebilecekleri bir ücret düzeyi

belirlemek gereklidir. Bu bağlamda ücretler firmalar için maliyetleri artırmamalı ama işçilerin yaşam standartlarını iyileştirmelidir. Taraflar çıkarlarına ve haklarına saygılı bir şekilde her iki taraf içinde dengeli olmalıdır (Uğur, 2008: 152-153).

2.5.3. Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi kıdeme göre ücret ilkesi

Şirketlerde çalışanlara ödenen ücretler, şirketin bulunduğu bölge, noktada veya sektörde ödenen ücretlerle aynı düzeyde olmalıdır. İşçiler, ücretlerinin diğer piyasalardaki ücretlerle eşit olduğunu bilmek istemektedir. Ters durumda, piyasa değerinin altında maaş alan işçiler başka kuruluşlara geçmek isteyecek ve bu kuruluşlar yeni çalışanlar bulma ve seçme maliyetlerini üstlenmek zorunda kalacaklardır (Uğur, 2008: 152-153).

2.5.4. Bütünlük ilkesi

Bedensel emeğini ön planda tutan çalışanlar ile fikri işi daha çok yapan beyaz yakalı çalışanları ödüllendirmek için ayırım gözetmeksizin tüm çalışanları kapsayan ücret politikaları izlenmelidir (Bayraktaroğlu,2008:156).

2.5.5. Objektiflik ilkesi (nesnellik ilkesi)

Adil, ayrımcı olmayan ücretler ödemek, kurumdaki herkes için huzursuzluğa neden olmamaktadır. Kurumda sabit ücretler işin türüne göre değişiklik gösterdiğinden, elde edilmesi gereken ücret artışının herkesin üzerinde uzlaşabileceği objektif bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 215).

2.5.6. Esneklik ilkesi

Ücret programları, çağın koşullarına ve ekonomik koşullara uyum sağlamalıdır. Ekonomik şartlardan bağımsız olan bir ücret sisteminde, kriz ortamında işlerine devam etmek için işçiler işten çıkarılabilir (Uğur, 2008: 152-153)

2.5.7. Açıklık ilkesi

Kuruluşlar için geçerli olan ücret sistemi, astlardan üst yönetime kadar tüm çalışanlar için açık ve anlaşılır olmalıdır. Bu nedenle şirket çalışanları, işe başladıkları andan itibaren şirketin ücret politikasını kendilerine bildiren, konuyla ilgili öneri ve görüşleri değerlendirilebilecek herkese açık bir politika izlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2011: 215).

2.5.8. Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi

Dolaylı ve doğrudan işçilik maliyetlerini yöneten çalışma standartlarının belirlenmesi ve standart birim maliyetlere göre genel maliyet ücretlerinin konumunu belirlemek için periyodik bir sistem kullanılması modern yönetim ilkelerinin bir parçasıdır. Bu yönetim ilkelerini kendi bünyemizde uygulayarak maliyetleri en aza indirmeyi hedeflemektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 215).

2.6. Performansa Dayalı Ücret Yönetimi Sistemi

Son yüzyılda teknolojik, siyasi, iletişim, ekonomik değişimler ile kamu ve özel sektörde yeni yaklaşımlarla daha esnek ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreçte kamuda ve özel sektörde her gün yepyeni teknik ve değişik yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bu hızlı süreçte ihtiyaçları karşılayamayan popülerliğini kaybeden geleneksel yönetim anlayışları ve yapıları yerine farklı alternatif ve yepyeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. 1970'lerin sonlarından itibaren İngiltere, ABD gibi ülkelerde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ve düzenlenmesi için çeşitli adımlar atılmıştır. Bu dönemde, geleneksel kamu yönetimi modelinin eleştirileri artmış ve kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli bir şekilde sunulması hedeflenmiştir. Hızlı ve çok boyutlu değişim süreçleri, kamu yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir. 1980'li yıllar, kamu yönetimi alanında büyük değişimlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde, geleneksel kamu yönetimi anlayışının sorgulanması ve alternatif yaklaşımların ortaya çıkması önemli bir gelişmedir. Yeni yaklaşımlar, teknikler ve kavramlar geliştirilerek kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması amaçlanmıştır. Bu süreçte çağdaş bir kamu yönetiminin oluşturulması amacıyla geliştirilen kavramlardan biri de “performans” dır (Akçakaya, 2012: 172).

Performans kavramı için literatürde farklı tanımlar yapılmaktadır. Bunlardan birkaçı: Performans, önceden belirlenerek tanımlanmış hedeflere varılması için gerekli düzeyi belirtmektedir (Rao, 2016: 3). Bu kapsamda performans, belirlenen eylemlerin sonucunda kazanılanların tanımlanmasıdır (Bilgin, 2016: 182). İngilizcede “performance” olarak ifade edilen performans, iş başarımı veya herhangi bir işte elde edilen başarının derecesidir (Bozkurt vd. 1998: 203). Performans, bir kurumun, bir grubun veya bir bireyin belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını gösteren bir nitelik ve sayısal göstergesidir (Songur, 1995: 1). VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’ndaki “*Verimliliğe Dayalı Ödeme Sistemlerine Geçiş Profesyonel Komisyonu tarafından hazırlanan bir rapora göre, performansla dayalı ödeme, tüm kuruluşlar tarafından kullanılabilen üretkenliği artıran bir tekniktir.*” şeklinde tanımlanmıştır. Performansa bağlı ücret uygulamasının amacı, çalışan motivasyonunu artırmak ve performans/ürün yaratma ve üretkenlik kazanımlarını adil bir şekilde dağıtmaktır (DPT, 2000). Bu tanımdan hareketle performansla göre ödeme uygulamalarının temeli, çalışan motivasyonu ile üretim ve verimlilik kazanımları arasındaki döngünün yer aldığını söylemek mümkündür.

Performans, iş barışı ile ilişkilendirildiğinde, belirlenen hedefe eylemlerin sonucunda ne kadar yaklaşıldığını gösteren pozitif bir durumdur. Başka bir ifade ile performans yönetimi, amaç kapsamında belirlenen hedefin düzeyinin oldukça üstünde veya altında olmasıdır. Beklenen seviyenin ortalamasında ve altındaki faaliyetler, iyi bir performans gibi değerlendirilmeyerek, hedeflerden farklı bir performans sonucunu göstermektedir. Örneğin, bir kamu kurumunda planlanan hedef öngörüsünde kamu hizmetinin sayısı, topluluğun beklentisinin %100’üne erişmek ise %60 performans ve daha yüksek değerler, kamu hizmetlerinin başarılı olarak verildiğini ifade etmektedir. %60’ın altında kalan değerler ise, iyi bir performans sonucu olarak görülmemektedir. Zira bu oran yalnızca sonuçları gösteriyor olup, hedeflenen başarıyı vermemektedir (Bilgin, 2015: 27). İnsan kaynakları yönetiminde performans, çalışanların hedeflerine ulaşma, işlerini etkin bir şekilde yerine getirme ve organizasyonun başarısına katkıda bulunma yeteneklerini değerlendirmek üzere kullanılan bir kavramdır. Performans kavramı ile ilgili son yıllarda yapılan çoğu araştırmaların özellikle 1980’li yıllarda yükselişe geçen performans yönetimi ve değerlendirme konularında önemli bir dönüm noktası olduğu kabul edilmektedir (Yılmaz ve Turan, 2019: 315).

Performans kavramını için yapılan tanımlardan ve yukarıdaki anlatımdan da görüldüğü üzere performans genel olarak bir örgütün veya çalışanın belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirdiği hizmetlerin sonucu olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetimi, bir kuruluşun insan kaynakları yönetimi stratejisinin bir parçası olarak, çalışanların bireysel ve ekip düzeyindeki potansiyellerini geliştirmek ve performanslarını artırmak için bütünlük ve stratejik bir yaklaşımı ifade eder (Baron ve Armstrong, 1998: 38). Performans yönetimi, çalışanların ve örgütün hedeflere ulaşma sürecini yönetmek, değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla kullanılır. Performans yönetimi, kuruluşlarda etkinlik ve verimliliğin izlenmesini, denetlenmesi ve stratejik ilerlemenin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan önemli bir yönetim ve gelişim uygulaması olarak kabul edilir. Performans yönetimi kavramı, 1970'li yıllarda, özellikle işletme alanında karar destek sistemlerinde bilgi teknolojisinin kullanımıyla birlikte gelişmiştir (Özer, 2020: 177).

Performans yönetimi bir örgütte; strateji ve kariyer planlama, koordinasyon, geri bildirim sağlama, değerlendirme ve ödüllendirme faaliyetlerinin tamamını oluşturan bir süreçtir (Beardwell ve Holden, 2001: 538). Bu süreçte, çalışanların performanslarını artırmak ve geliştirmek amacıyla çeşitli faaliyetler gerçekleştirilir. Performans yönetimi, bir kurumun tanımlanan stratejik amaçlarına varmak hedefiyle sahip olduğu tüm kaynakları etkin ve verimli olacak bir şekilde kullanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Performans yönetimi, ekonomik, etkili ve verimliliği hedefleyen bir yönetim anlayışıyla birlikte, hedeflenenlere ulaşılması amacıyla değerlendirilebilir hedeflerin ortaya konulmasını, hedeflere uygun hizmetlerin ve tüm elde edilen getirilerin düzenli, devamlı olarak ölçülmesinin sağlanmasını gerektirmektedir (Bilgin, 2015: 28). Performans yönetimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için çalışanların performansını belirlemek, geliştirmek, yönlendirmek ve ödüllendirmek amacıyla kullanılan kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların ve organizasyonun başarısını artırmayı hedeflerken, bireysel gelişimi, takım iş birliğini ve iş verimliliğini teşvik eder. (Canman, 1995: 120).

Performans yönetimi, bütünsel olarak yönetilmesi sonucunda etkili insan kaynağı yönetiminin ortaya çıkmasını sağlayan çok sayıda eylemden oluşmaktadır. Performans yönetimi kavramının net ve detaylı bir şekilde tanımlanmasında bazen zorluklarla karşılaşılabilir. Bunun temel nedeni, performans yönetiminin geniş bir yelpazede faaliyetleri içermesidir (Biron vd.2011: 1294). Performans yönetimi, bir organizasyonun çalışanlarının

bireysel ve takım performanslarını izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek için tasarlanmış bir süreçtir. Doğru bir şekilde uygulandığında, etkili insan kaynağı yönetiminin temelini oluşturur. Performans yönetimi, çalışanların hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak, performanslarını iyileştirmek için geri bildirim sağlamak ve ödüllendirme sistemi oluşturmak gibi bir dizi amaçla yapılmaktadır. Performans yönetimini Michael Armstrong da kişi ve ekip performanslarının daha iyi hale getirilmesi sonucunda kurumsal performansın iyileştirilmesini içeren sistemli bir süreç olarak tanımlamıştır. (Ashdown, 2014: 2). Armstrong'un bu tanımı, performans yönetiminin temel amacını vurgulamaktadır: çalışanların performanslarını artırmak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak. Performans yönetimi organizasyonun yapısına göre değişmektedir. Performans yönetimi, bir organizasyonun stratejisi, liderliği, kültürü, yapısı, sektörü ve boyutu gibi çeşitli unsurlardan etkilenir. Bu unsurlar, performans yönetimi sürecinin doğasını ve uygulamasını etkileyebilir. Performans yönetimi, sadece mevcut performansın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesiyle sınırlı kalmaz, aynı zamanda bireysel performansın gelişmesine de odaklanır. Ayrıca çalışanların gizli veya potansiyel yeteneklerini keşfetmelerine ve sergilemelerine olanak tanır. Bu, organizasyonlar için değerli bir katma değer yaratabilir. (Drucker, 1994: 15). Aynı zamanda performans yönetimi çerçevesinde insan kaynağı ihtiyacının öngörülmesi, kuruluşun amaçlarının bu doğrultuda geliştirilmesi, kuruluşun manevi gücünün artırılması, iç ve dış müşteri tatmininin sağlanması ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesi hedeflenmektedir (Glendinning, 2002: 162).

Performans yönetimi, hem kurumsal hem de bireysel faydalar sağlar ve organizasyonun bütün faaliyetlerini en etkin biçimde yönlendirmeyi hedefler. Ayrıca, performans yönetimi sayesinde çalışanlar ve yöneticiler arasında iş birliği ve etkili iletişim kültürü oluşturulur ve güçlendirilir (Karasoy, 2014: 259). Performans Tabanlı Örgütler (PTÖ) uygulaması ABD'de Al Gore döneminde ortaya çıkmış ve kamu kurumlarında radikal bir değişim sürecinin ilk adımlarını temsil etmiştir. Bu uygulama ile kamu kurumları gereksiz düzenlemelerden kurtulmuş ve performanslarını artırmak için yeni ölçütler ve yaklaşımlar geliştirmeye başlamıştır. Bununla birlikte devlet kurumlarında görev yapan yöneticilerle kısa süreli sözleşmeler yapılarak, yıllık performans ve başarıya göre ödeme esasına göre anlaşmalar düzenlenmiştir (Özer, 2020: 177). Yöneticilerin performansı, belirlenen hedefler ve ölçütler üzerinden değerlendirilmiş ve başarıya göre ödeme yapılmıştır. Bu yaklaşım, kurumların daha etkili ve verimli çalışmasını

hedeflemiştir. Performans ve performans yönetimi ile birlikte ortaya çıkan bir kavram da kamunun performans yönetimidir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, belirlenen hedefler ve ölçütler üzerinden çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirir. Bu değerlendirme sonuçları, performansın iyileştirilmesi, gelişim planlarının oluşturulması, ödül ve teşvik sistemlerinin yönetimi gibi birçok kararın alınmasında kullanılır (Kakan, 2010).

2.6.1. Performans değerlendirme

“İşgören değerlendirmesi”, “başarı değerlendirmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi” ve devlet kurumlarında görüldüğü gibi “sicil” ve “tezkiye” ifadeleriyle anlatılan performans değerlendirilmeleri, çalışanların becerilerinin işin niteliğine ve ihtiyacına göre olup olmadığını araştıran ve kişinin tamamladığı işin başarısını tespit etmek amacıyla yapılan objektif analizlerdir” (Akyüz, 2001: 82). Başka bir anlatım ile performans değerlendirme, çalışanların yaptıkları işi ve bu işi yapabilmek için sahip oldukları yetkinliklerin tahlil edilmesini ve işin başarıma seviyesinin değerlendirilmesini içerir (Biçer, 2014: 36). Özetle performans değerlendirme, çalışanın işini ne düzeyde iyi yaptığına dönük bir örgütsel toplama sürecidir (Waxın ve Bateman, 2009: 499).

Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin önemli bir boyutudur ve birçok fayda sağlar. Performans değerlendirmesi ile örgüt içinde çok yönlü iletişim sağlanması, çalışanlar ile yöneticilerin kişisel gelişimlerinin güçlendirilmesi ve örgütsel gelişmeye önemli katkılar sağlanmaktadır (Bayram, 2006: 49). Bir personel değerlendirme yöntemi olarak performans değerlendirme, performans yönetiminin en değerli aşamalarından biridir ve bir personel değerlendirme yöntemi olarak kullanılır. Bu değerlendirme süreci, çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıklarını, yeteneklerinin nasıl kullanıldığını, güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanlarını ele alır. Değerlendirme sonuçları, çalışanlarla paylaşılır ve performans hedeflerine ulaşmak için neler yapabileceklerine dair geri bildirimler verilir. Bu süreç, çalışanların performanslarını anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olur. 1980’lerden sonra yoğunlukla kullanılan performans değerlendirme, yepyeni bir kavram olmamakla birlikte Taylor’un bilimsel yönetim kavramına dayanmaktadır. Taylor, “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” isimli eserinde bilimsel yönetimin ilkelerinin tahlillerini yaparken, çalışanın en ileri düzeyde performansı göstermesi

amacıyla neler yapması gerektiğini incelemektedir. Taylor'a göre, her işgörenin yaptığı iş sayısının ve işçinin verimliliğinin kayıy altına alınması gerektiğini savunmaktadır. Tutulan bu kayıtlarla çalışanın ilerleme seviyesi izlenecek ve bunun sonucunda ücreti yükseltilecek veya belirlenmiş hedeflere ulaşamadığında ise görevine son verilecektir. Bu şekilde yönetici işin yapılmasına ilişkin performans ölçebilecek ve bir standart sağlayabilecektir. Dolayısıyla performans değerlendirmesi, bilimsel yönetim anlayışının bir parçası olarak 20. yüzyıldan itibaren tatbik edilmeye başlamıştır (Özkal-Sayan ve Demirci, 2018, s. 670).

1920'li yıllarda ise işyerlerinde Hawthorne Deneyleri ile insan ilişkileri ön plana alınmaya başlamıştır. Taylor'ın savunduğu daha çok üretime dayanan daha çok kazanma anlayışının performansı yükseltmek için geçerli olmadığı iddia edilmiştir. Elton Mayo'nun yürüttüğü Hawthorne deneyleri ile performans yönetimi için yepyeni ilkeler oluşmuştur. Aynı zamanda motivasyon ve performansın yüksek olmasında yöneticilerin kritik rolü ortaya çıkarılmıştır (Ashdown, 2014: 4). 1980'li yıllara kadar performans değerlendirmeye benzeyen uygulamalar tüm dünyada görülmüş bununla birlikte 1980'lerden sonra ağırlıkla bireyin performans değerlendirmesine önem verilmiştir (Özkal-Sayan ve Demirci, 2018: 670).

Performans değerlendirmenin genel amaçları şunlardır:

- Performans değerlendirme; çalışanların yüksek performansının ödüllendirilmesi, çalışanların eksiklerinin tamamlanması, örgütün hedeflerini sahiplenme derecelerinin ortaya konulması, örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından en iyi derecede yerine getirilmesi gibi amaçlara hizmet etmektedir. Performans değerlendirmesi; çalışan ile ilgili olarak geri bildirimin yapılmasının sağlanması, örgütte yapılan işlerin ve ortaya çıkan sorunların tartışılması, örgütteki gelişmelere fayda sağlayacak önerileri sunmak amacıyla programlı ve düzenli iletişim imkanları verilerek cesaretlendirilmeleri ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi sağlanmaktadır (Canman, 1993a: 162).
- Çalışanların emeklerinin ve başarılarının adil bir şekilde değerlendirilmediği durumlar, örgüt içinde motivasyon kaybına ve memnuniyetsizliğe neden olabilir. Adaletsiz performans değerlendirme süreçleri, çalışanlar arasında uyumsuzluklara ve haksızlığa yol açabilir, bu da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Performans değerlendirme ile çalışan eksiklerini tanıma imkanı bularak onları tamamlama fırsatı elde ederek yeteneğini geliştirmektedir (Barutçugil, 2004: 427).

- Yöneticilere örgütte planlama ve denetim faaliyetlerinde performans değerlendirme ile kolaylık sağlanmakta, çalışanların ve birimlerin performansının gelişmesinde daha etkili imkanlar verilmektedir (Argon ve Eren, 2004: 226).
- Örgütler, belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için performans yönetimi sistemi aracılığıyla çalışanlarının belirlenen kriterler doğrultusunda adaletli olarak ve zamanında performansını değerlendirir ve yönlendirir. Aynı zamanda örgüt yapısı içinde bulunan bireysel ve örgütsel ayrılık ve benzerlikler daha kolay anlaşılmaktadır. Böylece ücretlerin belirlenmesi ve artırılması için gereken değerler saptanmaktadır. Bunun yanında çalışanların performans değerlendirme ile eksikliklerinin belirlenmesi, ihtiyaç görülen eğitimlerin saptanması, önemli kararlarda kişi ayrımcılığının bertaraf edilmesi amaçlanmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 126).

Performans değerlendirmesi için kullanılan araçlar farklılık gösterebilir, ancak sonuç olarak performans değerlendirmesi, belirli bir zaman diliminde çalışanların davranışlarının ve başarılarının değerlendirilmesini ifade eder. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için ilk olarak değerlendirme standartlarının belirlenmesi ve bu kriterlere göre çalışanların performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Aynı zamanda performans değerlendirme sürecinin başarısı, önceden belirlenen değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından anlaşılması, sahiplenilmesi ve başarılarının somut ölçecek seviyede olmasına bağlıdır (Tunçer, 2013: 96).

2.6.2. Uygulanan ücret sisteminin yansıması

Ücret yönetimi hem kurum yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir ücret sisteminin oluşturulmasını ve yönetilmesini içeren önemli bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur. Günümüz iş dünyasında, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmek ve elde etmek için ücret yönetimi stratejik bir araç olarak büyük bir öneme sahiptir. Ücret yönetimi, sadece çalışanların maaşlarını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun performansını, çalışan motivasyonunu ve tatminini etkiler. Günümüz işletmeleri, rekabetçi olabilmek ve başarılı bir işgücüne sahip olabilmek için ücret yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Nitelikli işgücü çekmek, elde tutmak ve performanslarını geliştirmek için adil ve dengeli bir ücret yapısı oluşturulması önemlidir. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır, moralini

yükseltir ve işletmeye olan bağlılığını güçlendirir. Aynı zamanda, örgüt kültürünü desteklemek ve örgütsel değişimleri başarılı bir şekilde yönetmek için de etkili bir ücret yönetimi stratejisi gereklidir. İşletmeler, çalışanların beklentilerini karşılamak ve sendikal sıkıntılarla karşılaşmamak için ücret yönetimine gerekli önemi vermelidir. Ücret kavramı; ekonomik mal ve hizmetlerin üretimi için yapılan faaliyetlerin bir parçası olan "üretim" sürecini ifade eder. Üretime katılan faktörler arasında emek önemli bir rol oynar ve çalışanlar, ekonomik faaliyetler sonucunda gelir elde etmek amacıyla emeklerini kullanırlar. Bu gelirler, genellikle kar, ücret, faiz ve rant olarak adlandırılan unsurları içerir.

İşgücü, emek faktörünün üretim süreçlerine katılan toplamını ifade ederken, ücretliler grubu da işgücünün emek faktörüyle üretime katılan ve bunun karşılığında ücret geliri alan kesimini temsil eder. Ücret, işgücünün düşünsel ve/veya bedensel emeğini katarak yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değeri ifade eder. Ücretliler grubu, işçiler ve memurlar olmak üzere iki ana kategoriye ayrılabilir. İşçiler, fiziksel emeklerini kullanarak üretim faaliyetlerine katkıda bulunurlar. İş Kanuna tabi olarak çalışırlar. Toplu sözleşme ve grev hakları bulunmaktadır. Memurlar ise genellikle kamu sektöründe çalışan ve devlet kurumlarına bağlı olan kişileri ifade eder.

Ücret ödeme biçimine göre "maaş" ve "ücret" terimleri kullanılır. "Maaş" genellikle aylık veya periyotlarla ödenen düzenli geliri, "Ücret" ise, genellikle saatlik, günlük veya işin tamamlanmasına bağlı olarak ödenen bir geliri ifade eder. Uygulamada "aylık" veya "maaş" terimi genellikle memurların ve kamu sektöründe çalışanların, "ücret" terimi daha çok işçilerin ve özel sektörde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılır. 4857 sayılı İş Kanuna göre ücret," bir kimseye iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen bir tutardır" (Md.32).657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, "maaş" yerine "aylık" deyimini kullanmakta ve aylığı, "memurlara hizmetlerinin karşılığında kadroya dayanılarak ay itibarıyla ödenen paradır" şeklinde tanımlamaktadır.

Ücret sistemleri, çalışanların belli bir zaman diliminde, belli bir kalitede veya belli bir miktar iş yapmaları temel alınarak oluşturulur. Belirli bir zaman diliminde, belirli bir kalitede veya belirli bir miktar iş yapmayı temel alan ücret sistemleri, çalışanların performanslarını ve nitelik farklarını dikkate almada sınırlı olabilir. Bu tür sistemler, çalışanların gelişimini teşvik etmek veya performanslarını daha iyi hale getirmek için

yeterli bir motivasyon sağlamayabilir. Günümüzde işletmeler, insan kaynaklarını en önemli kaynakları olarak görüp, onların işte tutulması ve geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın geri dönüşünü artırmak için, yöneticilerin çalışanların performansını fark etmeleri ve onları özendirici tedbirlerle desteklemeleri gerekmektedir. İnsanları teşvik etmek için parasal destekler önemli bir rol oynar, ancak tek başına yeterli değildir. Son yıllarda, çalışanların performansını teşvik etmek için çeşitli ücret sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemlerde, sadece para değil, aynı zamanda primler, ikramiyeler, komisyonlar, kardan pay verme, hisse sahipliği gibi içsel ve dışsal ödüller de kullanılmaktadır. Bu sistemlerden bazılarında; çalışanların verimliliklerinin artırılması yoluyla zamandan tasarruf edilmesi, üretim miktarındaki ya da kalitesindeki yükselmeleri, kar ya da kazançlardaki artışları, önerilerle oluşan iyileştirmeye olan katkıları, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve devam ettirilmesi, ve benzeri katkı ve performansı bir arada sergileyen bireysel, grup ve örgütsel performansın dikkate alınması şeklinde teşvikler sunulmaktadır (Ünal,2000: 15).

2.6.3. Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının kurulmasına ilişkin amaçlar

Genel olarak ‘performans yönetimi’ üst başlığı altında bir yönetsel teknik olarak kabul edilen performansa dayalı ücretlendirme’ (PDÜ) örgütlerde ücretlendirme sistemlerinin oluşturulmasında, iş değerlendirme nihai durumlarına ve raporlama ilişkileri dikkate alınmaktadır. Ücret yönetiminin kişisel ve örgütsel bazda dikkatle incelendiğinde birbirinden değerli pek çok amacının olduğu görülmektedir.

Ücretlendirmenin amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmektedir:

- Potansiyel aday kalitesinde artış
- Şirket içi çalışan personelin örgütsel bağlılığını artırma
- İş kalitesini ve personel performans seviyesini artırma
- Finansal bakımından rekabet avantajı elde etme
- Ödemeye ilişkin yasal sorumlulukların yerine getirilmesi
- Örgütün stratejik amaçlarına varmasında yardımcı olma
- Örgütün iç yapısını sağlamlaştırma

Buna göre;

Ücretlendirme tasarımında ücretlendirme sisteminin örgütsel stratejiler ve İK stratejilerinin bir parçası olduğu dikkate alınmalıdır. Dönüşmekte olan dünyanın önde gelen şirketleri, ücretlendirme kapsamında pozisyon ve kıdem yerine takım çalışması, kalite geliştirme, yetkinlik geliştirme vb. farklı ölçütlerin kullanmaya başlaması bir gerekliliktir.

Ücretlendirme kararının verilmesinde, piyasada mevcut ödeme sistemleri ve seviyelerinin de incelenmesi gerekir. Fakat çağımızda bu irdeleme çalışmasının bazı güçlükler barındırdığı söylenebilir. Daha önceleri örgütsel yapıların ödeme sistemleri görece daha yalındı: Tüm ücret paketi esas bir maaştan ve birkaç ek faydadan meydana geliyordu. Bugünlerde ise, oldukça çeşitli ödeme sistemleri mevcuttur: Performans bazında ek ödemeler kimi zaman maaşın kendisini çok fazla aşar durumdadır.

İktisat teorisi, bir organizasyonda ücretlerin belirlenmesinde emek piyasasında mevcut arz-talep dengesini temel almaktadır. Dünya’da ve ülkemizde ekonomik bunalımlar nedeniyle yüzbinlerce beyaz yakalı nitelikli çalışanın işsiz olduğu ve iş aradığı durumlarda maaş indirimine gitmektedir. Maaş indirimleri bilhassa bankacılık sektöründe aktif olarak çalışmaya devam eden bazı şirketlerde, işten çıkarma durumuna alternatif olarak çalışana sunulmakta ve %50'lere değin ulaşmaktadır. Bu duruma rağmen, işsizlik gerekçesiyle pek az kişi iş değiştirme durumunu, gidilen bu kemer sıkma politikası akabinde istemeye cesaretli olabilmektedir.

Örgütün yaşam parabolünde ki mevcut olan konumu da ücretlendirme politikasını ciddi manada etkilemektedir.

Kurum kültürünün ücretlendirme politikaları üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Örgüt içerisinde girişimciliğe teşvik eden bir kurumda yaratıcılığın, risk almanın, katılımın ve kişisel başarıların primlerle daha fazla ödüllendirildiği bilinmektedir. Toplam kalite kültürünün domine ettiği bir organizasyondaysa, ödüllendirmelerin daha ziyade takım düzeyinde olduğu söylenebilir.

3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Yönteminin Belirlenmesi

Bu çalışma, nitel araştırma türüne uygun olan fenomenolojik araştırma modeline göre yürütülmüştür. Fenomenolojik örüntüye göre, performans değerlendirme ve ücret yönetimi bir fenomen olarak görülmelidir. Bu fenomenin varlığı araştırmanın yapılacağı çalışma grubunun özelliği kapsamında önemli olmaktadır. Bu durumda olgular, algılar, eğilimler, kavramlar durum, olay, olgu gibi farklı biçimler alabilmektedir (Annells, 2006; Creswell, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Nitel araştırma, Creswell'in (2020: 51) belirttiği gibi döngüsel bir süreç olsa da, nitel araştırmanın herhangi bir araştırma için gerekli olan ortak aşamalarla bilimsel metodolojik süreç içerisinde yer aldığı düşünülmektedir. Bu bağlamda nitel bir araştırma sürecinde ilk adım genellikle bir konu ve temel bir araştırma alanı belirledikten sonra literatürdeki boşluk veya eksikliğe ilişkin sorunun belirlenmesidir. Sonraki adımlarda araştırmacı problemle ilgili literatürü gözden geçirir, sorular sorar, veri üretir, analiz eder ve raporunu yazar. Bu genel sürece ek olarak, nitel araştırma esnek bir yaklaşım benimsediğinden, araştırma sürecinde ortaya çıkan yeni durumlar ve analizlerle her zaman yeniden şekillendirilebilir. Ancak genel olarak, tüm nitel yöntemler temel olarak bu aşamalardan geçer.

3.2. Örneklem: Araştırma Altyapı Merkezlerinin Tanımı, Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Araştırma altyapısı; bilgi ve yüksek teknoloji alanlarında bilimsel olarak çalışan araştırma topluluğunun yüksek nitelikli araştırmacı ve mühendisleri gibi mevcut makine ve tesislerin yanı sıra insan sermayesini tanımlamaktadır. Araştırma ve deneysel geliştirme faaliyetleri, mevcut ürün, süreç ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni ürünlerin oluşturulması, sanayide seri üretime geçiş, paydaş ihtiyaçlarına cevap verilmesi ve bu paydaşlarla ekonomik ilişki kurulması, katma değeri yüksek ürünlerin geliştirilmesi ve araştırma altyapı merkezi sayılarının artırılması ile teknoloji yoğun ihracat ana hedeftir. Araştırma altyapı merkezlerinde bilgi ve teknoloji altyapısı oluşturularak, nitelikli araştırmacı yetiştirecek, bilim camiası ile tasarım ve iş birlikleri kuracak, yetenekli araştırmacıları yurt dışından

ekecek ve üretilen bilgi ile topluma katkıda bulunmaktadır. Ekonomik kazanç sağlanmalıdır.

Yeni teknolojiler geliştirmek, mevcut teknolojileri ileriye götürmek yani mevcut rnlerin THS'lerini (TRL) ilerletmek burada önemli görülmektedir. Bu doğrultuda yoğun teknik altyapı ve cihazları çalıştırabilen teknolojiye hkim, yetenekli araştırmacılara ve teknisyenlere ihtiyaç artmaktadır. Organizasyon yapısına uygun bireylerin bulunması, elde tutulması ve organizasyona değer katan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi insan kaynakları yönetimi uygulamalarına göre tasarlanmaktadır. Bu nedenle altyapıda istihdam edilen personelin çalışma koşulları tasarlanmalı, iyileştirme faaliyetleri planlanmalı ve uygulanmalıdır. Belirlenen kurum hedeflerine ulaşmada çalışan performans ölçümü ile kişisel ve kurum hedefleri arasındaki ilişkinin kurulması, bir kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşılmasını destekler ve sağlar.

Araştırma Altyapı Merkezi'nin ana organları Yönetim Kurulu, Danışma Kurulu ve Müdür olarak yönetim yapısı oluşturulmuştur. Yönetim Kurulu, idari ve mali sorumlulukları olan karar alma organıdır ve stratejik hedefleri belirlemek ve btcelerin ve personelin onaylanmasını sağlamak için Danışma Kurulu'nun tavsiyelerini kullanır. Danışma Kurulu gerekli konularda Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunur. Araştırma altyapı merkezi işletmecileri, hedeflenen faaliyetleri yürütür ve görevlendirilen personelin nitelikleri, performansı ve cretlendirilmesinin yanı sıra diğer birçok konuyu ele alır.

Avrupa Birliği (AB) ereve Programlarında sıkça bahsedilen bir kavram olan araştırma altyapısı kavramı, Türkiye'de de yeni kullanım alanları bulmaya, Ar-Ge ve yenilik Türkiye Ekosistem AB Programı anlamında kendine yer bulmaya başlamıştır.

Altyapı tanımının araştırma kavramıyla birleştiğinde; araştırma altyapı merkezi, araştırma, eğitim ve inovasyon üçgeninde faaliyet gösteren evre, kaynaklar ve hizmetler olarak tanımlanabilir. Dönemin en son teknolojisine dayalı makine/yazılım/donanım, nitelikli personel vb. ile donatılmıştır. Her alanda son teknoloji araştırmalar yürütülmektedir. Makine ve teçhizata ek olarak, bu tanım aynı zamanda aşağıdakiler gibi bilgi ve iletişim teknolojisi fırsatlarını ve bilgiye dayalı sermayeyi de içerir. Işçi eğitimi ve çalışma yöntemleri, araştırma altyapı merkezleri, teleskoplar, parçacık hızlandırıcılar ve araştırma gemileri gibi büyük araştırma birimlerinin yanı sıra yüksek performanslı bilgisayarlar ve

bilgi ağı gibi sanal yapılara sahip araştırma tesisleri ve farklı fiziksel lokasyonlarda bulunan araştırma tesislerini içermektedir (Avrupa Komisyonu, 2016:6).

Ülkemizde araştırma altyapı merkezleri genellikle “mükemmeliyet merkezi, uygulama ve araştırma merkezi” gibi terimlerle birlikte kullanılmaktadır. Ancak 10 Temmuz 2014 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 6550 sayılı Araştırma Altyapılarının Desteklenmesi Hakkında Kanun’da bir tanım yapılmıştır. Kanun, araştırma altyapısını “bir yükseköğretim kurumu bünyesinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü gelişmiş laboratuvarlar, tematik laboratuvarlar ve merkezi laboratuvarlar olarak sınıflandırılan birimler ile vasıflı personel ile devlete dayalı makine, donanım ve yazılım sınıflandırılan birimleri” olarak tanımlamaktadır.

AB, 2006 yılında yayınlanan ilk yol haritası ile üye ülkelerdeki altyapının mevcut durumunu incelemek ve bu altyapıya erişimi iyileştirmek için 2002 yılında Avrupa Araştırma Altyapısı Stratejik Forumu (ESFRI) adlı bir girişim başlattı. AB, araştırma altyapısını tanımlarken iki net ayırım yapmaktadır. Altyapı, tesis ve araştırma altyapısı olarak kategorize edilirken, araştırma altyapı merkezi, sanal veya dağıtılmış altyapı olarak kategorize edilir. Tesis tanımı öncelikle altyapının bulunduğu bölgeye hizmet etmesi ve altyapının uluslararası ölçekte ölçeklenebilir düzeyde olmaması nedeniyle kullanılmaktadır.

ESFRI tanımında araştırma altyapısının göze çarpan özellikleri ve yarattıkları olumlu dışsallıklar şunlardır: (Avrupa Komisyonu, 2016:49):

- Son teknoloji araştırma yapmak,
- Gençleri araştırma yapmaya yönlendirmek ve teşvik etmek,
- Keşfedilen bilimsel topluluğu desteklemek,
- Tüm araştırmacıların erişebileceği, farklı disiplinlerden araştırmacıları bir araya getiren bir çalışma ortamı sağlamak,
- Araştırma, eğitim ve inovasyon bilgi üçgeninin merkezinde yer almak,
- Araştırma sonuçlarının yayınlanmasını sağlamak,

- Araştırmadan elde edilen bilgiyi eğitim yoluyla yaymak ve yenilikle ticarileştirme ortamı sağlamak.

AB'nin yaptığı tanımın 6550 Sayılı Kanun'daki tanımdan daha mantıklı olduğu ortaya çıktı. Bir fiziki yapının AB'nin araştırma altyapısı olarak adlandırılabilmesi için uluslararası ölçekte işlemesi, tüm araştırmacıların erişimine açık olması ve ilgi gruplarına açık olması gerekir. 6550 sayılı Kanun'un tanımına bakıldığında, üniversite bölümlerinde yer alan, kaliteli araştırma altyapısına sahip olmayan ve dış dünyaya açıklığı sınırlı olan lisans laboratuvarlarını da kapsamaması dikkat çekicidir. Bu açıdan 6550 sayılı Kanunun tanımı eksik olarak değerlendirilmektedir.

3.2. Araştırma Altyapı Merkezlerinin Bilim, Teknoloji ve Yenilik Ekosistemindeki Rolü

Ekosistem terimi genellikle bilimsel, teknolojik ve yenilik faaliyetlerine atıfta bulunurken kullanılır. Ekosistem, büyük bir kümelenme içindeki Ar-Ge faaliyetleri içindeki farklı yapıların birbirleriyle kalıcı veya geçici bir ilişki içinde olduğu, birbirini tamamladığı ve iş birliği içinde hareket ettiği bir durumdur.

Yenilik ekosisteminin entelektüel temeli, List'in (1841) Ulusal Sistemin Ekonomi Politikası adlı kitabına dayanan Ulusal Yenilik Sistemi'nden gelmektedir. Freeman (1987), bir ekosistemi, kamu ve özel sektörü içeren bir iletişim ağına benzeterek, bu ağı, yeni teknolojileri içselleştirmek için bilginin iletilmesi, güçlendirilmesi ve karşılıklı olarak değiştirildiği bir yapı olarak tanımlamıştır.

Lundvall (1992:2) inovasyon ekosistemini sosyal bir sistem olarak adlandırır ve öğrenmenin sistemin temelinde gerçekleştiğini belirtir. İnovasyon sistemi böylece araştırma enstitüleri ve organizasyonları ile birlikte öğrenmeyi ve öğrenmeyi etkileyen tüm faktörleri kapsar. Nelson (1993:3), ekosistem performansının, ekosistemi oluşturan öğelerin etkileşiminin sonucu olduğunu belirtmektedir.

OECD'ye göre (1997:7-12), bir ülkenin inovasyon ekosistemi, piyasa içindeki ve dışındaki kurumlar tarafından şekillendirilir ve ekonomideki bilgi, inovasyon ve teknolojinin yayılma yönünü ve oranını etkiler. Ekosistem, üniversitelerden, araştırma altyapı merkezlerinden, kamu ve özel sektörden, teknoparklardan ve teknoloji transfer ofislerinden (TTO'lar) oyuncular içerir. İnsan kaynakları da şüphesiz bu sistemin ayrılmaz bir parçasıdır. İnovasyon ekosisteminin aktörleri arasındaki iş birliğinin ekonomik açıdan

dengeleli bir ortamda gerçekleştiği varsayılmaktadır. Bu yapının ilk bölümü temel ve uygulamalı araştırma süreçlerinden oluşan araştırma ekonomisi, ikincisi ise ekonomik koşulların geçerli olduğu piyasa ekonomisidir (Jackson, 2011:2).

Kamu sektörü desteği, teşvik mekanizmaları ve düzenleyici politikalar, özel sektör girişimciliği, ticarileştirme ve uygulamalı araştırma faaliyetleri, temel ve uygulamalı araştırma faaliyetlerini yürüten niversiteler ve STK'lar ekosistemde katılım ve bilinçlendirme açısından önemli rol oynamaktadır.

Teknoloji Hazırlık Seviyesi (THS), gelişmiş teknolojilerin olgunluğunu değerlendirmek ve teknolojinin farklı aşamalarını olgunluk açısından karşılaştırmak için geliştirilmiş sistematik bir sınıflandırma yöntemidir (Mankins, 1995:1). THS'de ilgili teknolojinin kullanımının hangi olgunluk seviyesinde olduğunun belirlenmesi için 9 ana seviyeden oluşan bir sınıflandırma benimsenmiştir (Mankins, 1995:1).

THS araştırması ilk olarak 1970'lerde NASA'da başladı. NASA tarafından geliştirilen teknolojinin operasyonel işlerliğini ölçmek için yapılan çalışmalar, 1980'lerde THS sınıflandırması olarak ortaya ıktı. THS, 2000'li yıllardan beri ABD ordusunda hizmet vermekte olup (ABD Savunma Bakanlığı, 2011:1), daha sonra savunma müteahhitleri tarafından kullanıldı ve yayıldı. Artık NATO lkeleri tarafından da kullanılmaktadır.

Günümüzün inovasyon ekosisteminde, tüm THS'de (9 aşama) başarılı olan tek bir aktör yoktur (Etzkowitz ve Leydesdorff, 2000:111-112). Bu nedenle ekosistem aktörlerinin iş birliği ve etkileşim içinde birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir. Üniversiteler, temel teknoloji geliştirme aşamasına karşılık gelen bilgi geliştirme aşamasında THS 1-4'e odaklanırken, endüstri, iş geliştirme aşamasında pazara giriş ve ticarileştirme aşamasına karşılık gelen THS 7-9'a odaklanır. Teknoloji gösterimi, teknoloji geliştirme ve prototipleme aşamalarına denk gelen, THS 5-6 seviyelerinde iş birliği gerektiren teknoloji geliştirme aşamasında bir boşluk vardır. Endüstriyel Ar-Ge ile akademik Ar-Ge arasındaki boşluk, iş birliği yoluyla kapatılmalıdır. Bilgi ve inovasyon teknolojisinin temelini oluşturan araştırma altyapı merkezimiz, endüstriyel araştırma geliştirme ile akademik araştırma geliştirme arasında köprü görevi görmeyi ve ekosistemin vazgeçilmez bir unsuru olmayı hedeflemektedir.

Akademik araştırma yapabilen ve araştırma sonuçlarını endüstriye aktarabilen, esnek ve disiplinler arası araştırmaya ve etkileşimli araştırmacılara olanak sağlayan bir araştırma altyapısı (Roessner, Manrique ve Park, 2010:486), THS sınıflamasına göre, temel bilimler 1-4 seviyelerine, uygulamalı bilimler ise 5-6 seviyelerine odaklanır. Yaptıkları bazı projeler daha üst seviyelere ulaşıyor ama ekosistemdeki rolleri açısından DHS Seviye 1-6'ya odaklandıklarını görüle bilinmektedir. THS'ye göre Ar-Ge çalışmaları kategorize edildiğinde 8. ve 9. seviyede sistem tasarımı ve sistemin operasyonel ortamda gerçekleştirilebildiği görülmektedir. Bilgi ve teknolojinin sonunda ekonomik ve sosyal değer yaratan sistem ve ürünler haline gelmesi, bu alandaki kamu sektörü yatırımlarının meyvelerini vermeye başladığı anlamına gelmektedir. Ancak, tüm araştırma ve geliştirmeler ürünlerle sonuçlanmaz ve bilgi ve teknoloji, bireysel ürünlerin temelini oluşturmaz. İnovasyon kavramı burada devreye girmektedir. İnovasyon yoluyla mevcut süreçlerde veya ürünlerde de yeni ticari ürünler elde edilebilir.

Üniversite çalışmaları, öncelikle bilimsel ilgi ile yürütülsede, bilginin üretilmesi, yayılması ve içselleştirilmesinde önemli bir rol oynar, oysa sanayi sektöründe ekonomik çıkar önemli ve kârlıdır. Amaç maksimizasyondur. Ürünler, sistemlere veya yeniliklere dönüştürülür ve piyasaya sürülemez, endüstri için hiçbir değeri yoktur. Ar-Ge talebi ve arzının karşılanmasında sanayi sektörü ile akademi ortamı arasında bir bağlantısızlık vardır. Bunun ana nedeninin üniversitelerin akademik odaklı, sanayinin ise daha sonuç odaklı çalışması olduğu gösterilmiştir. Ancak son yıllarda üniversite anlayışı önemli ölçüde değişti. İnovasyon literatüründe endüstri-akademi iş birliğinden bu kadar sık söz edilmesinin bir nedeni de üniversitelerin temel işlevi olan 'öğretim' derslerine 'araştırma' dersinin eklenmesidir. 1980'li yıllar itibarıyla üniversitelerin araştırıcı misyonları ile beraber "ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkı sağlama" vazifesi de verilmiştir. Girişimci üniversiteler gibi üniversiteler de böylece ülkenin inovasyon ekosisteminde önemli oyuncular haline gelebilmiştir (Etzkowitz, 1998:832-833).

Üniversiteler, temel ve uygulamalı bilimsel faaliyetlerini ekonomik yönden ve sosyal yönden katma değere dönüştürerek ekosistemin önemli bir araştırma ve eğitim altyapısı haline gelmektedir (Etzkowitz ve ark., 2000:314-315). Endüstri ile akademi dünyasının bilgi ve teknolojiye olan özgün bakış açılarını bir araya getirmek kolaylıkla olmamaktadır. Bu nedenle ekosistemin ikisi arasında köprü görevi gören yapısı önem kazanmaktadır. Araştırma altyapı merkezleri, üniversite ve sanayinin birlikte çalışarak bir organizasyon

köprüsü oluşturduğu en önemli yapılardan biridir. Araştırma altyapı merkezleri, endüstrinin teknik ihtiyaçlarını yorumlar, bilgiyi üniversitelere aktarır ve endüstriye kalifiye eleman sağlar (OECD, 2011:21).

Üniversitenin fakülte ve fakülte yapısından farklı olarak araştırma altyapı merkezleri, disiplinler arası iş birliği imkanları sayesinde faaliyetleri daha iyi yürütmektedir. Halihazırda üniversitede disiplinler arası lisans dersleri verilmektedir. (Brint, 2005:27-28). Amerika’da Ulusal Bilim Vakfı (NSF) tarafından mali olarak desteklenen üniversitelerde kurulmuş araştırma altyapıları ile üniversitelerin bölüm-fakülte yapılanmalarına yeni bir vizyon getirilerek bu konudaki değişimin öncüsü olunmuştur (Boardman ve Bozeman, 2007:430-431). Araştırma altyapısı, departmanlar ile departmanların kendi altyapıları üzerinde gerçekleştirmesi mümkün görünmeyen birkaç geniş bütçeli olan projeler için kurumsal bir yapıya dönüşebilir (Friedman ve Friedman, 1982; Geiger 1990).

Örneğin ilaç araştırması, tıp, farmakoloji, kimya, biyoloji, elektronik ve endüstri mühendisliği dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılarla iş birliği yapılmaktadır. Üniversitelerin araştırma altyapıları, esnek ve disiplinler arası araştırmaya olanak sağlayan altyapılar sayesinde üniversitelerin bu dönüşümünde öncü rol üstlenebilmektedir.

Sanayi-üniversite iş birliği bağlamında araştırma altyapı merkezlerinin temel nitelikleri şunlardır:

- Temel ve uygulamalı bilimler arasındaki ayrım yok olurken değişen üniversite koşullarına kolaylıkla uyum sağlayabilme (Boardman ve Bozeman, 2007:433).
- Akademik ve endüstriyel Ar-Ge'ye uyum sağlayabilen karma araştırmacılar (örneğin, ABD'de akademik araştırmacıların yaklaşık %40'ı araştırma altyapılarında yarı zamanlı çalışmaktadır) (Gaughan ve Corley, 2010:215-216).
- Bilgi düzeyi yüksek, ileri düzey bir teknolojik alt yapı ve yüksek nitelikli personele sahip bir araştırma altyapısının, endüstriden doğabilecek yeni entelektüel taleplere esnek ve disiplinler arası bir çalışma yapısı içinde cevap verebilme yeteneği. (Roessner vd. 2010:486).
- Araştırma ve öğretimi dengelemeyi kolaylaştırabilmesi,

- Araştırma altyapısının, özel sektörün yüklenmek istemediği makine, teçhizat ve altyapı inşaat maliyetlerini zaten üstleniyor olması.

Araştırma altyapı merkezleri, üniversitede yürütülen eğitim faaliyetlerini desteklemekte ve lisansüstü araştırmacıların yetiştirilmesi yoluyla araştırma olanakları sağlamaktadır. Araştırma altyapısı ve endüstri ile olan bağları sayesinde doktora öğrencilerine endüstri ile daha yakın çalışma imkanı sağlanmaktadır. Araştırma altyapısı, üniversite-sanayi iş birliğine katkı sağlamanın yanı sıra, ortak çalışmak yerine farklı alanlarda çalışan bilim insanlarını birbirine bağlayan disiplinler arası bir köprü görevi de görmektedir. Bu sayede teknolojik gelişmeyi sağlayan Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları yürütülebilmektedir. Aksi halde birbirinden izole ve katma değeri yüksek olmayan farklı alanlarda araştırma yapmak zaman ve kaynak israfına yol açacaktır.

3.3. Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın en önemli unsuru olan örneklem seçimi, literatürdeki çoğu çalışmada da en zayıf halkadır. Araştırmacılar teorik ve pratik bilgilerinin az olduğu yöntemleri deneme (Rubin ve Babbie, 2016) ve kendi alanlarında daha önce hiç denenmemiş yöntemleri seçerek fark yaratma (Reichardt ve Rallis, 1994) eğiliminde olmalarına rağmen, mevcut araştırmalarda genellikle çalıştıkları alanda diğer yöntemleri kullanırlar (Sale ve diğerleri, 2002).

Bu bağlamda araştırma yöntemleri içerisinde sürekli bir sorun olarak örnekleme yöntem ve yöntemlerinin olduğu ifade edilebilir. Literatürdeki herhangi bir çalışma için örneklemin hedef kitleyi yeterince yansıtıp yansıtmadığı, örneklemin nasıl seçildiği ile belirlenebilir. Örnekleme yöntemini, seçim aşamasında bir olasılık unsurunun bulunup bulunmadığına ve araştırma amaç ve hedeflerinin uygun olup olmadığına bağlı olarak olasılıklı (olasılıksal olmayan) örnekleme yöntemleri ve olasılıksal olmayan (amaçlı) örnekleme yöntemleri olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür (Coyne, 1997; Liangputtong, 2013). Nitel araştırmalarda olasılıksal olmayan ve amaçlı örnekleme yöntemleri tercih edilse de (Grix, 2010), araştırmacıların örneklem seçiminde karşılaştıkları sorunları belirlemek için öncelikle her iki örnekleme yöntemini de incelemek önemlidir. Bu çalışmada, araştırmanın örneklem alanını belirlemek için amaçlı örnekleme kullanılmıştır.

Niteliksel araştırma, genellikle amaca yönelik olarak seçilmiş az sayıda örnekleme yürütülür. Niteliksel örnekler bazen tek bir bireyi veya küçük bir grubu içerebilirken, nicel araştırmalar tipik olarak rastgele seçilen daha büyük örnekleri içerir (Strauss ve Corbin, 2014). Nitel araştırmalarda geçerliliğin ve anlamlılığın önemi, örneklem büyüklüğünden çok seçilen durumların bilgisine ve araştırmacının gözlemsel ve analitik becerilerine bağlıdır (Sandelowski, 1986). Lincoln ve Guba (1985), örneklemdeki memnuniyet oranının örneklem seçiminde etkili olduğunu bildirmektedir. Amaçlı örneklemede örneklem büyüklüğü, araştırmacının veri toplama sırasında karşılaştığı durumlar ve çalışma için bilgilendirici birinci düzey değerlendirmeler tarafından belirlenir. Amaç mümkün olduğu kadar fazla bilgi elde etmekse, numunenin dahil edilmesi yeni numune alma birimlerinden yeni bilgi gelmeyen noktada, yani doyma noktasında durdurulur; yani bilginin tekrarı birinci kriterdir (Shenton, 2004). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü ister bir ($N=1$), ister elli ($N=50$) veya yüz ($N=100$) olsun, ideal bir örneklem büyüklüğü için temel kural, bilgi verildiğinde oluşan tekrar döngüsüdür. Belirli bir noktadan sonra her yeni örneklem, örneklemin araştırmanın önceki bölümlerinde sunduğu verileri sunacaktır (Morgan ve Morgan, 2008). Tekrar durumunda, araştırmanın veri toplama aşaması durdurulmalı ve örneklem büyüklüğü tekrarın ilk belirlendiği yerde oluşturulmalıdır (Onwuegbuzie ve Collins, 2007).

Bu araştırmadaki katılımcılar, Araştırma altyapı merkezlerinde farklı birimlerde ancak ağırlıklı olarak teknoloji üretim-tasarım birimi çalışanlarından oluşmaktadır. Bu doğrultuda, yoğun iş temposunda görev yapan ancak 21 araştırma altyapı merkezi çalışanına ulaşılarak yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. 13 kadın ve 8 erkek, toplam 21 katılımcı 'nın 6'sı 24-31, 15'i 34-46 yaş aralığındadır. 6 Doktora, 6 Yüksek Lisans, 5 Lisans, 1 Ön Lisans ve 1 Lise mezunu ile 1 Doktora öğrencisi ve 1 Yüksek Lisans Öğrencisi bulunmaktadır. 0-5 yıl deneyimi olan 6 katılımcı, 5-10 yıl deneyimi olan 4 katılımcı, 11-23 yıl deneyimi olan 11 katılımcı bulunmaktadır. 14'ünün ilk iş deneyimi altyapı merkezinde başlamıştır. Bu bilgiler, çalışmanın katılımcı grubunun demografik yapısına profiline ve çeşitliliğine dair bir genel bakış sağlamaktadır.

Bu doğrultuda performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasındaki ilişki araştırma alt yapı merkezlerinde görev alanların görüşleri üzerinden değerlendirilmeye çalışılarak araştırma altyapı merkezleri için bir performans ve ücret yönetimi modeline ulaşılması amaçlanmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla yapılan çalışmada 21

katılımcıdan elde edilen veriler çerçevesinde; iş tanımının performansa etkisi, kurumlardan beklentinin performans ve ücrete yansımaları, çalışanlardan beklentinin performansa etkisi, riskin performans ve ücret beklentisine etkisi ve istihdam politikası-ücret dengesi gibi temalar belirlenmiştir. Katılımcılardan edinilen bilgiler ışığında ilişkinin temalar kapsamında nasıl kurulduğu anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırma Alt Yapı Merkezindeki Performans Ve Ücret İlişkisinde Ortaya Çıkan Temalar ve Değerlendirmeler

İş Tanımının Performansa Etkisi	Katılımcıların görüşleri dikkate alındığında, araştırma alt yapı merkezlerinde çalışanların iş tanımlarının yapılması ve bu süreçlerin belirlenmesinin performanslarına katkı sağlayabileceği görüşü ortaya çıkmaktadır. İş tanımının doğru yapılması ve iş tanımına uygun işlerin yapılması, çalışanların motivasyonunu artırır ve performanslarını olumlu yönde etkiler. İş tanımının netleştirilmesi, işlerin süreçlerini belirlerken aynı zamanda çalışanların inisiyatif almasına ve uzmanlık alanlarının değerlendirilmesine de olanak sağlar. Bu da çalışanların motivasyonunu artırırken, zaman ve performansın iyileşmesine katkıda bulunur.
Kurumlardan Beklentinin Performans ve Ücrete Yansımaları	Katılımcılar, altyapı merkezlerinde yürütülen ücret politikalarının çalışanların pozisyonlarını ve ücret düzeylerini belirlemede önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Ücret politikalarının doğru ve adil bir şekilde uygulanması, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve çalışma denge argümanını destekleyebilir. Çalışanların sergiledikleri performans iş tanımlarının ötesinde gerçekleşmesi halinde kurumlardan beklentiler de artmaktadır. Bu beklentilere ulaşamaması ile performans düşüklüğüyle başlayan süreç çalışanların kaybedilmesiyle de sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle kurumların çalışan performansına etkisi nedeniyle ücret analizlerinde doğru adımlar atmaları önemlidir.
Çalışanlardan Beklentinin	Çalışanlardan açık bir beklentiden ziyade sorumlu davranmaları öncelenmektedir. Her çalışan kendini geliştirmeli ve böylece

Performansa Etkisi	performansına etki edecek şekilde konum almalıdır. Kendini geliştirme durumu performansa da etki edeceği için kurumun da bu konuda çalışanlarına ödüllendirmesi beklenmektedir.
Riskin Performans ve Ücret Beklentisine Etkisi	Çalışan güvenliği riski arttıkça ücretlerin de artması gerektiği belirtilmektedir. Riskin varlığı performansı olumsuz yönde etkilerken bunun biraz olsun ortadan kaldırılması, çalışanların işe karşı motive olmalarının yolu ücretlerin bu açıdan doğru olarak belirlenmesi ile sağlanabilir. Bir işin yapılma süreçlerinde yeterli çalışan desteğinin sağlanmaması riskleri arttırmakla birlikte performansı da düşürebilmektedir. Riskin boyutlarının belirlenmesi iş tanımı ve süreçlerin doğru belirlenmesiyle ilgilidir.
İstihdam Politikası- Ücret Dengesi	Araştırma alt yapı merkezinde çalışanlarla yapılan bu çalışmada istihdam ve ücrete yönelik düşüncelerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma alt yapı merkezlerinde yer alacak araştırmacıların iş tanımları ve süreçlerine uyum göstermesi beklenirken ücretin de dengeli olması önemlidir. Bu dengenin sağlanamamasının sonuçlarından biri çalışanların iş bırakması başka alanlara yönelmeleri şeklindedir. Çalışanların dengeli ücretlerle araştırma alt yapı merkezlerinde tutulmamasının sonucu çalışanların hızlı değişimi olmaktadır. Özel sektör birimlerinin etkili iş tanımları ile istihdam politikaları bu merkezlerdeki çalışan dengesinin bozulmasına, çalışanların değişimine neden olmaktadır. Ücret dengesinin sağlanamaması sorunu araştırma alt yapı merkezlerinin çalışma amaçlarını etkilemektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Nitel araştırmalar yapılırken yalnızca veriyi oluşturmak yeterli olmamaktadır. Nitel araştırmalarda bilgi edinmede araştırmacı, araştırmının tüm aşamalarında aktif olmalı ve ham verileri yeni bilgilere dönüştürmek için ikna edici analitik süreçler oluşturulmalıdır (Thorne, 2000: 68). Nitel araştırmada yaygın olarak kullanılan üç veri toplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir (Baltacı, 2019; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Seçilen teknik, probleme, araştırmanın amacına ve araştırmayı tasarlamak için kullanılan tasarıma/yaklaşımına bağlıdır. Bu noktada hangi yaklaşımın ve

veri kaynağının araştırma problemine en doğru cevabı almamızı sağlayacağına karar vermek önemlidir.

Bu araştırmada görüşmelerden faydalanılmıştır. Görüşme, bireylerin kişisel deneyimlerine dayalı olarak algı, duygu ve değerlerini keşfetmek ve anlamak için kullanılan etkili bir tekniktir. Araştırmada görüşme tekniğinin kullanılmasının ana nedeni, ilgilenilen konuya ilişkin bakış açılarını keşfetme ve derinliklerine ulaşma isteğidir (Braun ve Clarke, 2013). Jones (1985), bir kişinin tecrübelerinden, gerçek öz benliğinin oluşum süreçlerini belirlemek için kişi ile görüşmelerin gerçekleştirilmesi en önemli tekniklerden biridir. Görüşme tekniği yarı yapılandırılmış sorularla yürütülmeleri ve katılımcıların sorulara ayrıntılı yanıtlar vermelerine olanak sağlaması bakımından anket uygulamasından farklıdır (Jones, 2020). Görüşme tekniğinde sorulan sorularda bireylerin kendilerini özgürce anlatmaları önemli olmaktadır.

4. BÖLÜM: ANALİZ VE BULGULAR

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olan “performans değerlendirme” ve “ücret yönetimi” kavramları bağlamında araştırma altyapı merkezlerinde yürütülen uygulamalar ve ihtiyaçlar çerçevesinde bir model geliştirilmek üzere yapılan bu çalışmada bu alanda görev yapan 21 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Kıdem	Tecrübe	İlk deneyim
K1	K	39	YL	18 yıl	5	Hayır
K2	E	24	YL öğrenci	5 ay	5 ay	Evet
K3	K	42	DR	14 yıl	2,5	Evet
K4	K	38	Lisans	15 yıl	4	Hayır
K5	K	36	Lisans	16 yıl	5 ay	Evet
K6	K	35	DR	10 yıl	5	Hayır
K7	K	38	Lisans	10 yıl	3 ay	Evet
K8	E	34	DR	10 yıl	3	Evet
K9	K	34	DR	12 yıl	4,5	Hayır
K10	K	35	DR	2 yıl	2	Evet
K11	K	31	YL	9 yıl	-	Evet
K12	K	31	DR Öğrenci	3 yıl	-	Evet
K13	K	26	YL	1 yıl	Araştırmacı	Evet
K14	E	46	Lisans	23 yıl	10	Hayır
K15	E	29	YL	2,5 yıl	2,5	Evet
K16	K	35	DR	12 yıl	12	Hayır
K17	E	27	YL	30 ay	Araştırmacı	Evet
K18	E	44	YL	11 yıl	10	Evet
K19	E	39	Lise	17 yıl	17	Evet
K20	E	40	Ön Lisans	20 yıl	-	Hayır
K21	K	45	Lisans	23 yıl	2	Evet

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların doktora ve yüksek lisans mezunu olmakla birlikte 14 katılımcı için araştırma alt yapı merkezinde yer almak ilk deneyimleridir.

Çoğunluğunu kadınların oluşturduğu katılımcılardan ikisinin öğrenci oldukları belirlenmiştir.

4.1. İş Tanımının Performansa Etkisi

İş tanımlarının bir organizasyon içinde çeşitli işlevleri vardır ve bu işlevlerden biri de performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirmelerini doğrudan iş tanımında belgelenenlere dayandırmayan kuruluşlar, yalnızca personel sorunlarına değil, aynı zamanda yasal karışıklıklara da yol açabilecek haksız istihdam uygulamaları yapıyor olabilir. Çalışan değerlendirmeleri, amiri tarafından hem günlük hem de devam eden gözlemleri ve bazen yılda bir veya iki kez performans değerlendirmesi adı verilen resmi bir değerlendirmeyi içerir. Her iki tür de resmi iş tanımına dayanmaktadır.

Bir iş tanımı, belirli bir pozisyonda gerçekleştirilen işlevleri, genel görevleri veya iş birimlerini belgeler. Belirli bir iş gereksinimini gerçekleştirmek için gereken tanımlanmış görevler dizisi, bir iş veya genel unvana sahip bir çalışanın iş tanımını oluşturur. İnsan Kaynakları veya işe alım müdürü veya her ikisi, belirli bir işin genel işlevini yerine getirmek için gereken görevleri tanımlayarak iş tanımını oluşturur. Performans değerlendirmesi bir iş tanımı için tek kullanım olmasada, bu amaç iş organizasyon şeması için önemli bir öneme sahiptir. Araştırma alt yapı merkezlerinde çalışanlar iş tanımı ve bu durumun performansa etkisini değerlendirdiklerinde özellikle iş tanımının yapılmasına buradaki süreçlerin belirlenmesi halinde performanslarına katkı sağlayacağı görüşü bulunmaktadır.

“İnsan kaynakları biriminde çalışan bir kişi olarak iş tanımına büyük ölçüde uygun iş yaptığımı düşünüyorum. Bu durum beni pozitif motive ediyor.” (K1)

“İş tanımına uygun işi yaptığımı düşünüyorum. Çalışma yerinde bir araştırmacı olarak literatür takibi yapabildiğim ve literatürdeki çalışmalarını tekrar edebilecek imkanlar var olduğu için motivasyonum yüksek bir şekilde işimi yapabiliyorum.” (K2)

K1 ve K2'nin anlatımları incelendiğinde iş tanımına uygun işin yapılmasının motivasyonda dolayısıyla çalışma performansına da etkileri olacaktır. Motivasyon yüksekliği, işe odaklanma buraya yönelik yeni ve düzenli bilginin oluşturulmasında etkili

olmaktadır. Bu motivasyonun yanında çalışanların yeterliliği belirlenen iş tanımının varlığı gibi etkenlerde performans açısından önemli olmaktadır.

“İşe başladığımda net bir iş tanımım yoktu. Bazı işleri mecburen kimse üzerine almadığı için üzerime almak zorunda kaldım. Özellikle bazı süreçlerin nasıl yapılacağını kendim geliştirmek zorunda kaldım. Bazen de çok basit işleri süreç sahibi olmadığından yapmam gerekti” (K3)

“İş tanımuma uygun iş yapıyorum. Yaptığım tüm işler kişisel uzmanlık alanım dahilindedir. Uzmanlaşılan konuda gelen talepleri yanıtlamak veya uzmanlık alanı ile ilgili konularda gelişim sağlamak kişisel verimi sağladığı gibi aynı zamanda yapılan işi de verimli kılmaktadır.” (K4)

K3 ve K4’ün ifadelerine bakıldığında iş tanımının net olmaması işi yapacak olan çalışanın da belirsizliğini beraberinde getirmektedir. Bunun yanında çalışanların bir kısmı inisiyatif alarak işlerin yapılmasına katkı sunabilmektedir. Ancak bu durum zamanla çalışanlarda motivasyonun düşmesine, performansın azalmasına neden olabilmektedir. Uzmanlaşma da iş tanımının bir gereği ve performansın etkilenmesinde önemli bir yer kapsamaktadır. Uzmanlık alanına ilişkin işlerin ortaya konulması zaman ve performansı olumlu yönde etkileyeceği katılımcılarla ifade edilmektedir.

Ancak iş tanımının yapılmış olması performansı her zaman olumlu yönde etkileyeceği anlamına da gelmemektedir. Doğru tanımlanmış, süreçleri iyi analiz edilmiş, zaman yönetimi kapsamında sorunsuz iş tanımlarının yapılması olumlu yönde performansın etkilenmesine neden olmaktadır. Aksi durum K15’in anlatımındaki durumların oluşmasına neden olabilmektedir.

“Merkezdeki iş tanımlamaları yapılan işin içeriğini belirleyemiyor. Çünkü “araştırmacı” pozisyonu geniş bir tanıma sahip ve her personelin deneyimi/temiz alan bilgisi ya da kabiliyetleri eşit değil. Ben iş tanımımdan daha fazlasını yaptığımı düşünüyorum.” (K15)

K15’anlatımına göre var olan iş tanımının yetersizliği ya da çalışanların deneyimlerinin olması bu açıdan etkili olabilmektedir. İş tanımı bir açıdan işlerin süreçlerini belirleyip düzenlerken öte yandan iş dağılımının da etkili şekilde yapılması gerekmektedir.

4.2. Kurumlardan Beklentinin Performans ve Ücrete Yansıması

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve ücret politikalarının bir parçası olan ücret memnuniyeti, çalışanların örgütsel yaşamdaki olumlu ve olumsuz tavır ve davranışlarında önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda araştırmacıların ücret tatmini sonuçlarına büyük değer verdikleri görülmektedir. Çünkü küresel rekabetin yaşandığı iş ortamında maliyetleri düşürme, verimliliği ve karlılığı artırma çabasındaki şirketler için çalışanlarının ücretlerinden memnun olması önemlidir. Aksi takdirde, tatminsiz çalışanların işyerinde verimsiz iş davranışları, sapkın ve etik olmayan davranışlar gibi birçok olumsuz davranışta bulunmaları muhtemeldir. Öte yandan, algılanan ücret eşitliğinin bir sonucu olan ücret tatmininin, örgütlerde toplum yanlısı ve örgütsel bağlılık gibi arzu edilen davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırdığı bulunabilir. Bununla birlikte, ücretten memnuniyetsizlik, iş performansında, motivasyonda ve iş tatmininde azalmaya yol açar; devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azaltarak örgütte yasal süreçlere yol açtığı söylenebilir. Ücret sisteminin etkinliğinin önemli bir belirleyicisi olan ücret tatmini, çalışanların şirket hedefleri için çabalama motivasyonuna ve nitelikli çalışanların işe alınmasına ve elde tutulmasına katkıda bulunur.

Katılımcıların ücret ve performans ilişkisinde kurumlarından beklentilerinin olması iş tanımlarının süreçlerle olan bağlantısıyla da etkilidir.

“İş tanımından fazlasını yapıyorum. Bu durum beni çok yönlü düşünmemi ve merkezle ilgili gelişmeleri daha yakından takip etmemi sağlıyor. Ücret bir bütün. Tüm öğretiler ve yan hakları da içine alan bir kavram olduğunu düşünüyorum.” (K1,K2)

“Yaptığım işleri derleyip iş tanımı olarak ben yazdırdım, ama bu kadar scalası geniş bir iş tanımı olmamalı, ekip olarak çalışılmalı. Bazen işleri yetiştirememekteyim.” (K3)

“Araştırma alt yapılarında bağlı bulunulan ücret politikası nedeniyle iş tanımından fazlasını yapan kişilerin ücret olarak karşılığını aldığını düşünmüyorum. Alt yapı komisyonu tarafından belirlenen üst limitler bağlayıcı olduğu için ücretlendirmede hareket alanı oldukça kısıtlıdır. İş tanımından fazlasını yapma gayreti, ücret bakımından karşılıksız kalınca; kişilerin kendi inisiyatiflerinden ziyade kurumsal taleplerin karşılanması amacıyla, daha çok zorunluluk olarak gerçekleşmektedir.” (K4)

Katılımcılardan elde edilen veriler incelendiğinde kurumlardan beklentinin iş tanımının doğru yapılması bu sayede çalışan performansının düzenlenmesini sağlamaktadır. Bu durum beraberinde ücret politikalarını, çalışanların bu politikalar kapsamındaki konumlarını ve denge argümanını ön plana çıkarmaktadır. Ücretlendirmede kıdem, maliyetler ve limit sınırlılığı ücret yönetiminde etkili olan diğer unsurlardan birkaçı olarak söylenmiştir. Benzer şekilde çalışanların zorunluluk durumunda iş yapma durumlarının değiştiği belirlenmiştir. K4'ün anlatımları incelendiğinde kurumsal taleplerin çalışanlarda işi yapma zorunluluğunu doğurduğunu söylemektedir.

“İşin tanımından fazlasını yapan çalışanların kariyer ve ücret olarak beklentileri artmaktadır. Eğer çalışanın katkıları kurum yetkilileri tarafından görmezden gelinmesi durumunda motivasyon, performans düşüklüğü ve sonucunda da yeni arayışlar, kayıplar yaşanabilmektedir. Genelde aidiyeti yüksek çalışanlar şirket beklentilerini doğru yorumlayabildiyse bu çerçevede ek sorumluluklar kendi inisiyatifinde kurum yetkilileri bilgisi dahilinde yapabilmektedir. Elbette zorunlu hallerde iş kaygısı yaşayan çalışanlarda bunu kurum yetkilileri kararı ile yapabilmektedir. Ancak bu durum kritik işlerde olumsuz etkilere de sebep olmaktadır. Doğru analiz etmek gerektiğini düşünüyorum.” (K5)

Çalışanların sergiledikleri performans iş tanımlarının ötesinde gerçekleşmesinde halinde kurumlardan beklentiler de artmaktadır. Bu beklentilere ulaşamaması halinde performans düşüklüğüyle başlayan süreç çalışanların kaybedilmesiyle de sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle kurumların çalışan performansına etkisi nedeniyle ücret analizlerinde doğru adımlar atmaları önemlidir.

“Kendi kişisel durumum için kesinlikle iş tanımından çok fazlasını yapmakla birlikte bu çalışmanın ücret olarak karşılığını aldığımı inanmıyorum.” (K11)

“Dönemsel olarak iş tanımından fazlası ya da azının yapılabildiğini düşünüyorum. Her iki durumda da alınan ücreti sürekli değiştirmek mümkün olmayacaktır. Bu durumda dengeyi yöneticilerin kurması gerektiğini düşünüyorum. Fazlası yapılması için talep geldiğinde korku ya da zorunluluk değil inisiyatifle olmaktadır. Yapacağım iş kendimi geliştirmeme yarıyorsa bunu yük olarak görmek yerine kariyerime katkı olarak görüyorum. Bunun dışında gerçekten hem yöneticilerin hem de çalışanların dönemsel olarak dolduracağı performans raporlarının önemli olduğunu bu raporlara göre tarafların

uyarılması ya da motive edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Genel olarak alınan ücretlerin verilen emeğin karşılığı olmadığını düşünüyorum.” (K13)

K11 ve K13’ün anlatımları değerlendirildiğinde iş tanımının ötesinde işler yaptıkları ancak ücret anlamında tatmin edici bir durumla karşılaşmadıkları görülmektedir.

4.3. Çalışanlardan Beklentinin Performansa Etkisi

Çalışan ile kurum arasında performansın etkili hale dönüşmesinde beklentiler önemli hale gelmektedir. Bu durum bir psikolojik sözleşme olarak da okunabilir. Buna göre, hem birey hem de örgüt, çalışan ve örgüt arasında algılanan karşılıklı yükümlülüklerle dayalı psikolojik sözleşmelerden beklentilere sahiptir. Örgüt yani işveren, çalışandan güvenilir ve dürüst olmasını, gerektiğinde işinin dışında kalan işleri yapmasını ve mesai saatleri dışında çalışmasını beklemektedir. En azından, bu beklentilerin doğası ve kapsamı, tüm iş dünyasına hakim olan paradigmaların bir sonucu olarak değişebilir.

Örgütlerin 1980'lerin ortaları ve 1990'lar boyunca, örgütler arası rekabetin artması, değişen tüketici tercihleri, birleşmeler, satın almalar ve küçülmeler dahil olmak üzere birçok nedenden dolayı daha fazla müşteri ve çalışan merkezli dönüşüm geçirdiği bir gerçektir. Bu nedenle, psikolojik sözleşmenin içeriğinin daha fazla performans odaklı olduğu veya olması gerektiği de düşünülebilir. Burada örgüt ifadesinde özellikle kullanılmıştır. Nitekim çalışma alanı içerisindeki her yapı bir örgüt olarak değerlendirilmektedir. Araştırma altyapı merkezlerinde çalışanlarla yapılan bu çalışmada beklentilerin performansa etkisi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

“Beklentiler her zaman performansı önemli derecede öne çıkaran konulardır. Beklentiler genelde kişilerin sınırlarının çok altında kalmaktadır. Farklı birimlerde birden çok işi yapan birçok kişi bulunurken farklı birimlerde iş yoğunluklarına göre çalışan kişi sayıları sınırlıdır.” (K15)

“Merkezde bir süredir yönetim boşluğu vardı. O yüzden beklentiler konusunda bireysel, açıklayıcı bildirimler yapılmasının önemli olduğunu düşünüyorum. Merkezdeki çalışanların performansı şu anda tamamen bireysel tercihler üzerine kurulu. Bunu düzenli denetleyen takım liderleri ve ekip liderlerinin sayısı yetersiz. Ben bireysel olarak benden

ne beklendiği konusunda iletişimi sağlıyorum ama bu benim tercihim olduğu için. Eminim bu konuda beklentisi olan çalışanlar vardır.” (K16)

Çalışanlardan beklentiler motivasyonla birlikte ilerlerken performansa da yansımaktadır. K15 ve K16’nın ifadeleri incelendiğinde çalışanların beklentilerinin sınırsızlığına vurgu yapılırken kurumların bunu sınırlandıran yapılar olduğunu belirtmek gerekir. Örgütsel yapılardaki eksiklikler çalışanlardan beklentilerin artmasına neden olmaktadır. Bu bir yönetim problemi olmakla birlikte birim problemi olarak da ortaya çıkmaktadır.

“Sorumlu bir çalışanın, kurumuna faydalı olabilmesi için beklenti olmaksızın kendini sürekli geliştirmesi ve performansını arttırması gerektiğini düşünüyorum. Kendi inisiyatifıyla performansını arttırmayan çalışanın beklentiyle farklı bir şekilde davranacağına inanmıyorum. Bununla birlikte, çalışanın performansında artış gözlemlendiğinde, kurumun çalışanı ödüllendirmesi ve takdir etmesi çalışanı daha da başarılı olmak için teşvik edecektir. Fakat, kurumun, çalışanın başarılarını görmezden gelmesi, çalışanın yıpranmasına ve performansının düşmesine sebep olacaktır.” (K17)

“Yöneticimin benden beklentileri iş tanımlarım doğrultusunda ve kendimi geliştirebileceğim alanlarda olduğu için performansımı olumlu yönde etkilemektedir. Performansın artırılması hem benim kendimi geliştirmemi sağlamakta hem de yöneticimin benim doktora sonrasına hazırlanmam için mentorluğunu içermektedir.” (K13)

Çalışanlardan açık bir beklentiden ziyade sorumlu davranmaları öncelenmektedir. Her çalışan kendini geliştirmeli ve böylece performansına etki edecek şekilde konum almalıdır. K17’nin ifadelerine odaklanıldığında beklenti olmadan çalışanların kendi gelişimleri adına adımlar atmaları gerekmektedir. Kendini geliştirme durumu performansa da etki edeceği için kurumun da bu konuda çalışanlarına ödüllendirmesi beklenmektedir. Benzer bir ifade ise K13’ün anlatımlarında da bulunmaktadır. Buna göre iş tanımlarının referans alınması kapsamında çalışılardan beklentinin olması performansta etkili olmaktadır. Buradaki temel belirleyici unsur iş tanımının yapılmasıdır.

4.4. Riskin Performans ve Ücret Beklentisine Etkisi

Riskleri belirledikten sonra, İK yöneticileri bu riskleri değerlendirmeli ve analiz etmelidir. Burada tanımlanan risk ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki sunulmaktadır. Aynı zamanda, potansiyel riskin gerçekleşme olasılığı ve sıklığı, oluşması durumunda olası kurumsal etkisi, çalışanlar, birimler ve organizasyonel hedefler üzerindeki etkisi ve bu etkinin boyutu gibi konular önceden tahmin edilmekte ve belirlenmektedir. . Söz konusu risklerin etki derecesi ve olasılığı, insan kaynakları risklerinin önem düzeyi ve bu risklerin öncelikleri hakkında bir gösterge sağlar.

Çoğunlukla risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, analizi ve önceliklendirilmesi, birlikte gerçekleştirilen ve birbirinden ayrılamayan faaliyetler olarak kabul edilebilir. İnsan kaynakları yöneticileri, riskleri tanımlayıp analiz ettikten ve risk yönetimi için öncelik sırasına koyduktan sonra, bu risklere yanıt vermek ve bunları ele almak için stratejik bir eylem planı geliştirmelidir. Bu, beklenen risk yönetimi performans hedeflerini, riskleri ele almak için alınacak önlemleri, sorumlu kişileri ve zamanlamayı belirleyecektir. Bu belirlenim araştırma altyapı merkezinde çalışanlarındaki performansa etkisi bağlamında irdelenmektedir.

“Çalıştığım kurumda gerekli risk önlemlerin alınması için gerekli alet-edevatın bulunduğu kanısındayım. Bu durumda çalışmakta olduğum laboratuvarlarda ve temiz alanda herhangi bir risk unsuru görmemekteyim.” (K2)

“Çalışma alanımız kaynaklı riskli kimyasallar ile çok sık çalışmaktayız. Çalıştığımız kurum da bu konuda önlemler ve eğitimler sıklıkla yapılmaktadır. Ancak uzun süren çalışma saatleri ve her gün bu tarz kimyasallara maruziyet çalışanın her daim risk ile karşı karşıya kalması anlamına gelmektedir. Maaşımın hali hazırda tatmin edici olmamasının çalışılan riskli kimyasallarla bağlantılı olduğunu düşünmüyorum, risk olmasa da tatmin edici ücret olmadığı için bu durum göz ardı ediliyor.” (K11)

Çoğu zaman çalışanlar için risk, iş yapılan ortamdaki çalışan güvenliğine referans vermektedir. K2 ve K11'in anlatımları değerlendirildiğinde tam da bu alana dair ifadeler ortaya konulmuştur. Çalışan güvenliği riski arttıkça ücretlerin de artması gerektiği belirtilmektedir. Riskin varlığı performansı olumsuz yönde etkilerken bunun biraz olsun

ortadan kaldırılması, çalışanların işe karşı motive olmalarının yolu ücretlerin bu açıdan doğru olarak belirlenmesi ile sağlanabilir.

“Merkezde farklı pozisyonlarda çalışanların farklı riskleri bulunmaktadır. Temizalanda çalışanların İSG kapsamındaki riskleri fazla iken, idari ve mali tarafta çalışanların finansal riskleri bulunmaktadır. Bu da stres altında çalışmaya neden olmaktadır. Ayrıca yapılan işte kontrol mekanizması bulunmamaktadır. Bu da risk faktörünü arttırmaktadır. İş yapan kişi zamanını kontrole de ayırdığı için performansı düşürmektedir. Tüm bu sıkıntıların en önemli nedeni de süreç tanımlarının yapılmamış olması ve organizasyon şemasının net olmamasıdır.” (K3)

Bir işin yapılma süreçlerinde yeterli çalışan desteğinin sağlanmaması riskleri arttırmakla birlikte performansı da düşürebilmektedir. K3’ün anlatımı değerlendirildiğinde de bu durum ortaya çıkmaktadır. Süreç tanımları ve iş tanımlarının etkili ve doğru şekilde yapılmaması, yeterli çalışan desteğinin olmaması, bir çalışandan pek çok şeyin yapılmasını beklemek risklerle birlikte performansı da olumsuz etkilemektedir.

Riskin varlığı ücret beklentisini de etkilemektedir. Risk arttıkça ücretin de orantısal olarak denk olması beklenmektedir. Çalışanlar riskin boyutuna göre performans sergilerken aynı beklenti ücretler açısından da olmalıdır. K4’ün anlatımlarında bu durum net olarak ifade edilmektedir.

“Araştırma alt yapılarında bağlı bulunulan ücret politikası nedeniyle, katlanılan riske göre çalışanların ücret olarak karşılığını almadığını düşünüyorum. Bu durum iş performansını olumsuz etkilemektedir.” (K4)

Araştırma altyapı merkezlerinin yapısalılığı düşünüldüğünde K5’in de anlatımı incelendiğinde tecrübe kazanımı, işin boyutlarının öğrenilmesi kimi zaman ücret beklentisinden bunun öncesinde ise risklerden daha önemli olarak görülmektedir.

“Mutlaka olumlu olduğu gibi olumsuz yansımaları da söz konusu olmaktadır. Ancak kişinin bireysel motivasyonunda bu aşamada önemlidir. Kişinin tecrübesine göre ücretten ziyade öncelikli olarak iş kazanımları önemli olmalıdır.” (K5)

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde;

“İlk başta çalışılacak pozisyonun bu kadar önemli olduğunu kestiremedim için uygun olduğunu düşünüyordum ama zaman geçip pozisyonun ne kadar riskli olduğunu gördüğümde ücrette iyileştirme yapılabileceğini düşünüyorum.” (K7)

“Riskten bağımsız alınan maaşlar aynı sanayi alanında çalışan diğer kurum ve kuruluşların sağladığı maaşla bir dengesi olmadığı için baştan tatminsizdir. İş alanı düşünüldüğünde bireysel tecrübelerin ve alandaki uzmanlıkların önemsiz algısı yaratılmıştır.” (K9)

Riskin boyutlarının belirlenmesi iş tanımı ve süreçlerin doğru belirlenmesiyle ilgilidir. K7 ve K9’un ifadelerine bakılacak olunursa işin risk durumu arttıkça ücretlerin de bunun paralelinde artması gerekliliği vurgulanmıştır. Riskin devre dışı bırakıldığı bir alan için değerlendirmelere göre işin yapıldığı organizasyonel yapının özellikleri performansta ve ücrette kendini açığa çıkarmaktadır.

4.5. İstihdam Politikası - Ücret Dengesi

Araştırma alt yapı merkezinde çalışanlarla yapılan bu çalışmada istihdam ve ücretle yönelik düşüncelerin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

“İstihdam – ücret dengesinin sağlanması, uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ile sağlanabilir. Uygun insan kaynakları politikaları sağlandığında nitelikli personel bulmak ve tutmak daha kolay olacaktır. Ayrıca araştırmacının araştırma alt yapı merkezlerine karşı aidiyet hissini artıracaktır. Böylece merkezin başarısı önemli derecede artacaktır.” (K17)

İnsan kaynaklarında yapılan politikaların bir çıktısı olarak çalışanların istihdamı önemli bir yer tutmaktadır. Araştırma alt yapı merkezlerinde yer alacak araştırmacıların iş tanımları ve süreçlerine uyum göstermesi beklenirken ücretin de dengeli olması önemlidir. Bu dengenin sağlanamamasının sonuçlarından biri çalışanların iş bırakması başka alanlara yönelmeleri şeklindedir. K16’nın ifadeleri değerlendirildiğinde bu durumun özeti ortaya çıkmaktadır.

“Bu denge sağlanamamaktadır. Rekabetçi bir maaş ve yan haklar olmadığı için özel sektöre çok fazla deneyimli personel kaybedilmiştir ve kaybedilmeye devam edecektir. Ücretler sektörün oldukça gerisinde kalmıştır. (ortalama 1/3 seviyesinde) 2,5 yıldır

burada çalışmama rağmen kendimi “eski” çalışanlardan görmeye başlamam personel sirkülasyonun çok fazla olmasından kaynaklanmaktadır.” (K16)

Çalışanların dengeli ücretlerle araştırma alt yapı merkezlerinde tutulmamasının sonucu olarak çalışanların hızlı değişimi olmaktadır. Özel sektör birimlerinin etkili iş tanımları ile istihdam politikaları bu merkezlerdeki çalışan dengesinin bozulmasına, çalışanların değişimine neden olmaktadır. Ücret dengesinin sağlanamaması sorunu araştırma alt yapı merkezlerinin çalışma amaçlarını etkilemektedir.

“Her pozisyonun üst limitinden ücret verilmemesi gerekmektedir. En alt limit üzerine daha önce meslek tecrübesine bir katsayı konularak bir çarpan belirlenmeli, kurumda çalıştığı yıllara göre de bir katsayı belirlenerek maaş performans katsayısıyla yeniden belirlenmelidir. Örnek vermek gerekirse dışarıda iş tecrübesi hesaplanarak kişilerin mesleki tecrübesi sayıldığından dolayı geçmişte yoğurt satmış, kahvelerde güvenlik görevliliği yapmış kişinin araştırma merkezinde iş tecrübesine bu yıllar eklenmiştir. Bu inanılmaz yanlış bir uygulamadır. Araştırma altyapılarının kuruluş amacı kalifiye personelin özel sektöre ve yurtdışına gitmesini engelleyecek rekabetçi şartların sağlanmasıdır. Fakat geline nokta kesinlikle rekabetçi bir maaş politikası bulunmamaktadır.” (K15)

“Dış firmalar arasında rekabet her zaman vardır, güncel durumlar çok çabuk değişebilmektedir. Statü ve mesleki tecrübeye göre bir ücretlendirme yapıldığını düşünmekteyim ancak çalışan olarak ücret gizliliği dolayısı ile bir kıyas yapabilmem mümkün değil ki bence uygun da değildir. Performans değerlendirmeleri sonucu belirli dönemler belirli oranlarda ücret iyileştirmeleri yapılmakta ve karşılıklı anlaşma yapılmaktadır.” (K12)

K15 ve K12'nin ifadeleri incelendiğinde rekabetçi şartlara vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Bu durum çalışanlarda performansı etkilerken istihdam politikalarını ve buna bağlı olarak ücretlerde dengeyi de ortaya çıkarmalıdır. Araştırma alt yapı merkezlerindeki insan kaynakları politikalarının rekabetçi ve özel sektördeki alanlarla örtüşen nitelikte dengeli yollar izlenmesi önemli olacaktır.

SONUÇ VE GELECEK İÇİN ÖNERİLER

Performans, “işgörenin bir görevi yerine getirmesi veya kendisinden beklenen belirli bir davranışı verilen kurallar çerçevesinde göstermesi”dir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178); “örgütün amaçlarına katkı sağlayan ve bireyin kontrolünde olan faaliyet ve davranışlar” gibi anlamlarla ön plana çıkmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 66). Performans değerlendirmesi, çalışanların bireysel ve kolektif olarak nasıl performans gösterdiğini anlamak, zayıf noktaları belirlemek ve gelişim fırsatları yaratmak, örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanların rolünü belirlemek ve yönlendirmek için de kullanılır. (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 54). Bireysel çalışanların performansının toplamı, kuruluşun genel iş performansı hakkında bilgi sağlar. Literatürde genel olarak iş performansının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir (Befort ve Hatrup, 2003: 17). Uygulamaları incelerken, çalışanların mevcut görevlerini yerine getirme derecesi açısından performanstan, işin bağlamı açısından bağlamsal performanstan söz edebiliriz (Jawahar ve Carr, 2007: 331; Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Görev odaklı performans, temel değişimlerin gerçekleştirilmesine ve faaliyetlerin formal görev tanımları çerçevesinde yerine getirilmesine yönelik performanstır. Bu anlamda göreve yönelik performansın daha çok işin ustalığı ve profesyonel yönü ile ilgili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, işler arasında önemli farklılıklar bulunan işle ilgili değişmeyen görev ve sorumlulukları karakterize eder (Jawahar ve Carr, 2007: 330).

Çalışanların mesleki yeterliliği, çalışma koşullarının mevcudiyeti, açıkça tanımlanmış görevleri ve ahlaki özellikleri yüksek iş performansını etkileyen faktörlerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Bağlamsal performans, işle ilgili etkinliklerin gerçekleştirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıpları olarak ifade edilebilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 10). Başka bir ifadeyle, çalışanın görev tanımında yer almasa da kişilik özelliklerinin ve yardımseverliğinin etkili olduğu, bu görevlerin yapılmasını kolaylaştırarak görev performansını destekleyen davranışlar olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009: 62). Örgütsel vatandaşlık davranışıyla bağlamsal olarak uyumlu görünen çalışma biçimleri (Topateş ve Kalfa, 2009: 425), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili daha önceki dönemlerde yapılan ve özellikle Türkiye’de yapılan çalışmalarda tutarsız görünen sonuçların yeniden yorumlanmasını amaçlamaktadır. 1990’lar ve bağlamsal performansla ilgili çabaların olduğu

belirtilmektedir (Motowidlo ve Scotter, 1994: 4). İki kavram arasındaki temel fark, yurttaşlık davranışının hiçbir karşılık beklemeden sergilenmesidir.

Yöneticiler ile karşılıklı ilişkiler de işteki performansı etkileyen faktörlerde etkili olabilmektedir. Çalışanların işlerini sevmeye ve kabul etme konusunda yaptıkları seçimler bir yana, motivasyon ve morallerini etkileyen en güçlü faktörlerden biri de yöneticileridir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlayan bir yönetici, performanslarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kendisinin ve çalışanlarının duygularını doğru algılayabilen, değerlendirebilen ve uygun tepkiler verebilen yöneticilerin daha başarılı oldukları, çalışanları daha iyi motive ettikleri ve kişisel başarılarını artırdıkları söylenebilir (George, 2000).

Kurumlardan memnun olan ve kurumların kendilerini desteklediğini hisseden çalışanlar daha az gerginlik ve stres yaşamakta, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışları daha az sergilemektedirler (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011). Öte yandan yöneticilerin çalışana davranışı, çalışanlar arasında ayrımcılık, çatışma ve iletişim sorunları, yetersiz çalışma koşulları, güvensiz bir ortam yaratma vb. sorunların birçoğu çalışanları stres altına sokan, iş motivasyonlarını düşüren ve onları mutsuz eden faktörlerdir. Dolayısıyla olumlu duygular uyandıran olaylar olumlu tutum ve davranışlara, olumsuz duygular uyandıran olaylar ise olumsuz tutum ve davranışlara yol açar (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Yöneticilerin çalışanlarla kurdukları etkin bir iletişim süreci ve karar alma sürecine katılımları, onların duygularını ifade etmelerini sağlarken, etkin bir ödül sistemi ve sosyal etkinlikler duygusal doyuma yol açar. Duygularını ifade etme fırsatı ve yaşanan memnuniyet, mutlu bir iş ve iş ortamına yol açar. İşine ve tesisine katkıda bulunduğunu ve bunun için ödüllendirildiğini gören çalışan, işine karşı olumlu duygular geliştirecektir.

Çalışan performansı, herhangi bir organizasyon yapısının faaliyetlerinin başarılı ve arzu edilen şekilde ilerlemesinde en önemli faktörlerden biridir. Yüksek performanslı çalışanlar, şirketlerin sürdürülebilir gelir elde etmelerine yardımcı olur. Bu durum firmaya zaman içinde büyüme ve rekabet avantajı elde etme fırsatı sağlamaktadır. Buna karşılık, düşük performans gösteren çalışanlarla çalışmak, şirketlerin birçok açıdan yavaş ilerlemesine ve bazı durumlarda tamamen durmasına neden olabilir. Bu sebeplerden dolayı şirketler yollarına yüksek performanslı çalışanlarla devam etmek isterler. Aynı zamanda, çalışan performansını artırmak için bazı önlemler alıyorlar. Bu bağlamda değerlendirme

yapılırken çalışan performansının ölçülmesi önemlidir ancak performansı etkileyen faktörlerin tespit edilmesi daha da önemlidir. Çünkü performansı etkileyen faktörlerin doğru tespit edilmesi, alınması gereken aksiyonlarda daha etkin bir şekilde yol alınmasına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada da performans değerlendirme ile ücret yönetimi arasındaki ilişki araştırma alt yapı merkezlerinde görev alanların görüşleri üzerinden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı bu değerlendirmeler çerçevesinde araştırma altyapı merkezleri için bir performans ve ücret yönetimi modeline ulaşılmasıdır. 21 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla yapılan çalışmada elde edilen veriler kapsamında iş tanımının performansa etkisi, kurumlardan beklentinin performans ve ücrete yansımaları, çalışanlardan beklentinin performansa etkisi, riskin performans ve ücret beklentisine etkisi ve istihdam politikası-ücret dengesi gibi temalar belirlenmiştir. Temalar kapsamında katılımcıların ifadelerinden örnekler alınarak ilişki düzeyinin katılımcılar nezdinde nasıl kurulduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Çalışanların performansında etkili olan unsurlardan biri de kurumlardan beklentilerin karşılanmasıdır. Buna göre iş tanımlarının düzenli yapılması, ücretlendirmelerde, çalışma saatlerinde ve kurumlara bağlılığı artırılması açısından bazı uygulamaların yapılması gerekliliği önemli olmaktadır. İş tanımının ötesine geçen çalışmaların yapıp yapılmadığının tespiti, kontrol ve denetim mekanizmalarının varlığı çalışanların kurumlardan beklentisi açısından performansı etkileyebilecek unsurlardır. Performansın olumlu yönde etkilenmesi beraberinde ücret politikalarının da düzenlemesine neden olmaktadır. Ancak kurumların bunu yaparken hangi denge mekanizmalarını kullanacağı da öncüllerden biri olmaktadır.

Karşılıklı şekilde gerçekleşen olgular bağlamında kurumların da çalışanlardan beklentilerinin olduğu gerçeğidir. Bu durumda çalışanların da görev ve sorumlulukları olmaktadır. Belirlenmiş iş tanımları çerçevesinde çalışmak, istenilen düzeyde performansın sağlanabilmesi için bireyin kendi gelişimini sağlaması ve eğitim süreçlerinde aktifleşmesi gibi uygulamalar beklenmektedir. Kurumların çalışanlardan çalışanların da kurumlardan karşılıklı olarak beklenti içerisinde olması ve bunların karşılanabilir olması halinde performansın etkililiği sonucu ile karşılaşmak mümkündür.

Bir işin yapılması sürecinde risklerin varlığı yadsınamaz bir gerçekliktir. Risk arttıkça performansın düşmesi beklenen bir durumdur. Ancak ücret mekanizmasının devreye girmesi performansı artırıcı olabilmektedir. Risklerin minimuma indirilmesiyle performansta değişiklikler meydana gelse bile ücretlerin belirleyiciliği burada önemlidir. İnsan kaynakları bağlamında istihdam, çalışanların belirlenmesi ve ücret yönetimindeki dengeleme de performansta etkili olmaktadır.



GELECEK İÇİN ÖNERİLER

Araştırma alt yapı merkezlerine yönelik olarak öneriler aşağıda belirtilmiştir.

- Organizasyon şeması ve görev tanımlarının oluşturulması ile organizasyon yapısının net bir şekilde belirlenmesi ve görev tanımlarının herkes tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu, çalışanların sorumluluklarını ve beklentileri anlamalarını sağlar. Organizasyon şemasının duyurulması, merkezin hiyerarşik yapısını gösterir ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırır.
- Çalışanların performansının değerlendirilmesi ve geribildirim sağlanması için bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması önerilir. Bu sistem, çalışanların performanslarının objektif bir şekilde değerlendirilme ve başarılarına dayalı ödüllendirme veya gelişim alanlarını belirleme imkanı verir.
- İş tatmini ve bağlılık, personel değişimini azaltmada etkili bir faktördür. Çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetlerini artırmak ve bağlılıklarını güçlendirmek için motivasyon sağlayıcı faktörleri değerlendirmek önemlidir. Bunlar arasında kariyer gelişimi fırsatları, adil ve rekabetçi ücretlendirme, çalışma koşulları ve takdir görmek yer alır.
- Araştırma alt yapı merkezinde çalışanların sürekli olarak güncel kalabilmeleri, yeteneklerini geliştirmeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri için eğitim ve gelişim fırsatları sunulması önemlidir. Bu fırsatlar, çalışanların yeni teknolojilere ve araştırma yöntemlerine hakim olmalarını sağlar ve merkezin yenilikçi ve rekabetçi olmasını destekler.
- Çalışanların eğitim ve gelişim fırsatları sunmak önemlidir. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır, işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve personel değişimini azaltabilir.
- Araştırma alt yapı merkezindeki çalışanlar arasında etkili iletişim ve iş birliği sağlanması önemlidir. Bu, fikir alışverişini teşvik eder, ortak projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak için açık iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Bunlar, e-posta, toplantılar, anketler, geri bildirim formları, anlık mesajlaşma araçları gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir. İletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılması, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, sorunları dile

getirmelerini ve önerilerde bulunmalarını teşvik eder. Güçlü iç iletişimin sağlanması, düzenli olarak güncellemeler yapmak, çalışanların bilgilendirilmesini ve bağlılığını artırır.

- Araştırma alt yapı merkezleri için iş kurallarının ve prosedürlerinin belirlenmesi, belgelendirilmesi ve bir prosedür haline getirilmesi önemlidir. Bu, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapabilmelerini işin gerekliliklerini ve beklentilerini açık bir şekilde anlamalarını sağlar. Prosedürlerin yazılı olarak paylaşılması ve erişilebilir olması, süreçlerin standartlaştırılmasına ve tutarlılığın sağlanmasına yardımcı olur. Çalışanların kurallara uyum sağlamasını kolaylaştırır.
- İş kuralları, prosedürler ve politikalar hakkında düzenli olarak eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlenmelidir. Bu toplantılar, çalışanlara iş kurallarıyla ilgili güncel bilgileri ve değişiklikleri sunar. Ayrıca, çalışanların sorularını sorma ve netlik sağlama fırsatı verir. Bu toplantılar, çalışanların iş kuralları ve prosedürler hakkındaki görüşlerini paylaşabilmeleri için geri bildirim mekanizmaları olur.
- İşe alım, atama, rotasyon gibi personel değişimi ile ilgili süreçlerin prosedürlerinin oluşturulması, gereksiz adımların ortadan kaldırılması, bu süreçlerin basitleştirilmesi personel değişim hızını düşürmede etkili olabilir.
- İşten ayrılan çalışanların geri bildirimlerini toplamak ve analiz etmek, personel değişimini azaltmak için değerli bilgiler sunabilir. Ayrılan çalışanların neden ayrıldıklarını, memnuniyetsizliklerini ve önerilerini anlamak, sorunları tespit etmek ve iyileştirmeler yapmak için önemlidir.
- İç iletişimi teşvik etmek için düzenli olarak çalışanlar arasında iletişimi teşvik eden etkinlikler düzenlemek, bilgi paylaşımını ve iş birliğini teşvik eden iç iletişim programları başlatmak veya iç iletişim becerilerini geliştirmek için eğitimler sunmak faydalı olabilir. Bu, çalışanların birbirleriyle etkileşimini artırır ve iş birliğini güçlendirir.
- Kurumsal iletişim yetkilisi çalıştırılması veya hizmet alınması ile iç iletişim stratejisi oluşturulabilir. Bu strateji, çalışanların bilgilendirilmesi, bağlılığın artırılması ve iletişimin etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgili belirlenen hedeflerin başarmayı sağlar.
- İşin sürekliliğinin sağlanması, işten ayrılacak personelin sahip olduğu bilgi ve deneyimlerin kaybedilmesini önlemek, işe devam eden personelin performansını olumlu yönde etkilemek üzere iş sorumlulukları, süreçleri, projeleri ve diğer önemli

bilgileri içeren bir rapor hazırlanması sağlanmalıdır. Bu rapor ile işi devralan çalışanın devam eden işleri ve sorumlulukları kolaylıkla yürütmesi ile iş performansı olumlu etkilenecektir. Devralacak kişinin yetkinliklerini geliştirmek ve yeni görevine hazırlamak için zaman ayrılmalıdır.

- Sosyal becerileri geliştirmek, bireyler ve birimler arasındaki iletişimi güçlendirmek için ekip çalışması ve liderlik eğitimleri planlanabilir. Etkinlikler iç iletişimi geliştirmeye yardımcı olurlar ve beceri gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaları muhtemeldir. Sosyal becerilerin geliştirilmesi, ekip çalışması ve liderlik becerilerinin güçlendirilmesi, iç iletişimi ve iş birliğini teşvik ederek birimler arasındaki iletişimi güçlendirmeye yardımcı olur.
- Yöneticilerin, çalışanlarıyla düzenli olarak bire bir görüşmeler yapması önemlidir. Bu görüşmelerde performanslarını değerlendirmek, hedeflerini belirlemek ve onlara geri bildirimde bulunmak mümkün olur. Bu, çalışanların gelişimine katkı sağlar ve motivasyonlarını artırır.
- Araştırma altyapı merkezlerinde konferanslara katılım yeni bilgiler edinme, sektördeki gelişmeleri takip etme ve ağ kurma fırsatları sunulabilir. Katılım prosedürünün belirlenmesi ve açık bir şekilde personele iletilmesi önemlidir. Bu prosedür, katılım şartları, başvuru süreci, değerlendirme kriterleri ve seçim sürecini içermelidir. Belirli performans kriterlerine, proje başarısına veya belirli bir süre çalışmış olmaya dayalı kriterler olabilir. Bu, katılımın adil ve şeffaf bir şekilde düzenlenmesini sağlar. Konferans katılımının etkisini ölçmek için bir değerlendirme süreci oluşturulmalıdır. Çalışanlar, konferanstan döndükten sonra deneyimlerini ve öğrendiklerini paylaşabilir. Bu, hem çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlar hem de organizasyonun bilgi birikimini artırır.

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun başarısı ve sürdürülebilirliği için son derece önemli bir rol oynar. İnsan kaynakları stratejik bir şekilde yönetildiğinde, organizasyonun hedeflerine ulaşması için gerekli yeteneklere, becerilere ve motivasyona sahip nitelikli çalışanlar istihdam edilebilir. Araştırma altyapı merkezlerinin başarısı, nitelikli insan kaynağının etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesiyle yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi, motivasyonlarını artırmayı ve iş birliği kültürünü desteklemeyi içerir. Bu çalışmanın, araştırma altyapı merkezlerinin ihtiyacı olan nitelikli insan kaynağının etkin ve sürdürülebilir sağlayabilecek öneriler ile

merkezlerde insan kaynağı çalışmalarını yürüten yöneticilere ilham vermesi ve rehberlik etmesi istenmektedir.



KAYNAKLAR

- Aggarwal, A., &Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performanceappraisal – A review. International Journal of Engineeringand Advanced Technology, 2(3), 617–621.
- Akbaş Küçük, A. (2005). Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Karadeniz Araştırmaları, Kış 2012, S,32, 171-202.
- Akyüz, K.C., Gedik, T., Akyüz, İ. ve Balaban, Y. (2011). Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan İşletmelerinin Performans Değerlendirme Anlayışları (Arsin Örneği), Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi, 7 (2), 73-81.
- Aldemir, C., A. Ataol &Budak,G. (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- Amaratunga, D. &Baldry, D. (2002). Movingfrom Performance Measurementto Performance Management. Facilities, 20, 10, 217-223.
- Anafarta, N., (2002), Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor), Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.3 S.1, s.115-128.
- Annells, M. (2006). Triangulation of qualitativeapproaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. Journal of Advanced Nursing, 56(1), 55-61.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Dağıtım, Ankara.
- Armstrong, M. (2006). Performance Management KeyStrategiesAndPracticalGuidelines (3. b.). LondonandPhiladelphia: KoganPage.
- Ashdown, L. (2014), Performance Management, Series, HR Fundamentals. London, Kogan Page. eBook. Veritabanı, eBook Collection

- Avrupa Komisyonu (2016), SustainableEuropeanResearchInfrastructures – A Call for Action, Publications Office of theEuropeanUnion, Luxembourg.
- Baltacı, A. (2017). Nitel veri analizinde Miles-Huberman modeli. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 1-15.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?.Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388.
- Baltaş, A., (2009), İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baron, A. ve Armstrong, M. (1998). “Out Of The Box”, People Management, 38-44.
- Barutçu, E., Özbay, Ö., (2009), Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Dergisi, C.1 S.1, s.47-62.
- Barutçugil, İ (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ., (2002), Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Barutçugil, İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Ltd. Şti.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif, 360 Derece Geribildirim”, Sayıştay Dergisi, Sayı, 62 Temmuz-Eylül, 48-49.
- Beardwell, I. ve Holden, L. (2001). Human Resource Management, A Contemporary Approach, Pearson Education, Harlow.
- Befort, N. ve Hattrup, K. (2003) “Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors”, Applied H.R.M. Research, 8(1): 17-32.
- Benligiray, S. (2007). Ücret Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

- Bernardin, H.J.&Buckley, M.R. (1981) Strategies in ratertraining, Academy of Management Review, Vol:6, No:2, 205-212.
- Biçer, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bilgin, K.U. (2004). Kamu Performans Yönetimi –Memurların Hak ve Sorumluluklarının Performansa Etkisi, TODAİE, Ankara
- Bingöl, D. (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 76, Erzurum.
- Bingöl, D. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, (7. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Bingöl, D., (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli.
- Biron, M., Farndale, E. ve Paauwe, J. (2011) Performance Management Effectiveness, Lessons From World-Leading Firms, The International Journal of Human Resource Management, Volume, 22, Issue, 6, 1294-1311.
- Boardman, C. &Bozeman B., “Role Strain in UniversityResearchCenters”, TheJournal of HigherEducation, 78, 2007, pp. 430-463.
- Boduroğlu, N. (2013), Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Beykent Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S.J. (1997) “Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research”, Human Performance, 10, 99-109.
- Bozkurt, Ö. Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). (Ed.), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, Ankara.
- Braun, V. ve Clarke, V. (2013). Successfulqualitative research: A practicalguideforbeginners. Sage.

- Brint, S. (2005), Creating the future: 'New Directions' in American Research Universities, *Minerva*, 43, 23-50.
- Brown, J. R. & Petersen, B. C. (2015), Which Investments Do Firms Protect Liquidity Management And Real Adjustments When Access To Finance Falls Sharply, *Journal Of Financial Intermediation*, 24 (4), 441-465.
- Camardella, M. J. (2003). Effective management of the performance-appraisal process, employment relations today, *Wiley Periodicals*, 103-107.
- Campion, M.A. Cheraskin, L. & Stevens, M.J. (1994), Career related antecedents and outcomes of job rotation, *Academy of Management Journal*, 37, 6, 1994, 1518-1542.
- Canitez, B., & Solmuş, T. (2000). Performans değerlendirmesi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 109.
- Canman, D. (1993). "Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt, 26, Sayı, 1, 159-183.
- Canman, D. (1995). "İnsan Kaynağının Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar". *Kamu Yönetimi*
- Coşkun, A. (2006), Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 6, 19, 119-136.
- Covington, A. J. (2004), Daha Hızlı ve Daha İyi, *Excellence*, S. 84.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in Qualitative Research. Purposeful And Theoretical Sampling; Merging Or Clear Boundaries?. *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (3. Baskıdan Çeviri). Çeviri Editörleri: M. Bütün ve SB Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.

- Creswell, J. W. (2020). Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni, (Çev. Ed: Bütün, M. & Demir, S.B.). 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık.
- Çevik, H.H. (2004), Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Daft, R. L., (1991), Management, Orlando: TheDrydenPress.
- Decenzo, D., Robbins, S., &Verhulst, S. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri (12. b.). (C. Çetin, & M. Arslan, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Delpo, A. (2005). ThePerformanceAppraisalHandbook, California: Nolo.
- Demir, N., Birbil, D. Atalay,N.&Yıldırım,Ş. (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, MPM Yayınları, Ankara.
- Demircioğlu, A. M. (2005). İş Hukuku. İstanbul: Beta Basım.
- Demirel, Ö., (2005), Öğretimde Planlama ve Değerlendirme Öğretme Sanatı, Ankara: Pegem A Yayıncılık Ltd. Şti.
- Dicle, Ü. (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43.
- DPT. (2000). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu- 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: DPT Yayını.
- Drucker, P. F. (1994). Management, Butterworth-Heinemann; Oxford, London.
- EC, (2013), EuropeanCommission, Performance Management in PublicEmployment Services Toolkit forPublicEmployment Services, Brussels,
- Eisenberger, R. ve Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. Washington DC: APA Books.

- Eraslan, E. &Algün,O. (2005), İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20, No 1, 95-106.
- Eren, V. &Durna, U. (2007). Kamu Sektöründe Performansın Anlaşılması ve Geliştirilmesi Amme İdaresi Dergisi, 1 (40): 107-134.
- Ertürk, E. &Keçecioğlu, T., (2012). Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, Ege Akademik Bakış Dergisi,12(1), 39-52.
- Etzkowitz, H. (1998), TheNorms of EntrepreneurialScience: CognitiveEffects of The New University–IndustryLinkages, ResearchPolicy, 27, 1998, pp. 823–833.
- Etzkowitz, H. (2003), ResearchGroups As ‘Quasi-Firms’: TheInvention Of TheEntrepreneurialUniversity, ResearchPolicy, C. 32, S. 1, 109–121.
- Etzkowitz, H., Webster A., Gebhardt C. &CantisanoTerra B.R. (2000), TheFuture of TheUniversityandTheUniversity of TheFuture: Evolution Of IvoryTowerToEntrepreneurialParadigm, ResearchPolicy, 29, 2000, 313-330.
- Fakültesi Yayınları, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.
- Ferrazzi, K., (2014), Değişimi Adım Adım Yönetmek, Harvard Business Review, Özel Sayı, s.21-24.
- Fındıkçı,İ. (200), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.B., İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Fisher, C. D. ve Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. Journal of Organizational Behavior, 21 (2), 123-129.
- Freeman, C. (1987), TechnologyPolicyndEconomicPerformance; LessonsFrom Japan, Pinter, Londra.
- Friedman, R. S. &Friedman R. C.(1982), The Role of OrganizedResearchUnits in AcademicScience. NationalScience Foundation Report.
- Garavan, T. N., Morley, M., &Flynn, M. (1997). 360 degreefeedback: its role in employeeedvelopment. Journal of Management Development, 16(2), 134-147.

- Gaughan, M. & Corley A. C. (2010), Science faculty at US Research Universities: The Impact Of University Research Center-Affiliation and Gender On Industrial Activities, *Technovation*, 30, 215-222.
- Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 31-45.
- Geiger, R. L. (1990), Organized Research Units – Their Role in The Development of University Research., *Journal of Higher Education*, 61, 1-19.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
- Geylan, R. (1996). Çalışan Yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Glassman, Myron v.d., “Evaluating Pay-for-Performance Systems: Critical Issues for Implementation”, *Compensation & Benefits Review*, Cilt: 42 Sayı: 4, 2010, s. 221
- Glendinning, P. M. (2002), “Performance Management, Periah or Messiah”, *Public Personel Management*, Vol.31, No.2, 161-178.
- Göksel, A., (2013), İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı Teori Uygulama-Model, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Göksu, N. (2003), İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Göksu, N., & Öz, B. (2008). “Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (20), :419-436.
- Grix, J. (2010). *The Foundations Of Research*. London: Palgrave Macmillan
- Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide*

- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(105), 163-194.
- Gürbüz, G. (2002), İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, Literatür Yayınları, Baskı no:1, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008) “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlı Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Hall, B. H. & Lerner, J. (2010), *The Financing Of R&D And Innovation*, *Handbook Of The Economics Of Innovation*, North-Holland Elsevier Publishers, Amsterdam.
- Hamermesh, D. S. & Pfann, G. A. (1996), Adjustment Costs In Factor Demand, *Journal Of Economic Literature*, 34 (3), 1264-1292.
- Harvey, D. & Bowin, R.B. (1996). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Haşit, G. (2013). Performans Yönetimi Süreci. E. Erdemir, G. Haşit, A. Baraz, & N. Tokgöz içinde, *Performans Yönetimi* (s. 24-43). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Helvacı, M.A.(2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 1.
- Jackson, D.J. (2011), *Yenilik Ekosistemi*, NSF Yayınları, Arlington, VA.
- Jawahar, I.M. ve Carr D.(2007) “Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange”, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Jones, C. (2020). *Qualitative interviewing*. In *Handbook for Research Students in The Social Sciences* (pp. 203-214). Routledge.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme* Harvard Business School Press Pocket Mentor, Çev: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları.

- Kakan, G. (2010). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, Türkiye
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Thestrategymap: guidetoaligningintangibleassets. Strategy&leadership, 32(5), 10-17.
- Karasoy, H. A, (2014). “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış”, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, Cilt, 10, Sayı,22, 257-274.
- Kaur, B. &Mohindru, P. (2013), Antecedents Of TurnoverIntentions: A LiteratureReview, Global Journal Of Management And Business Studies, Issn 2248-9878, 3 (10), 1219-1230.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: ÖrgütselÖzleşmenin Aracılık Rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi SBE Dergisi, 6 (2): 535-562.
- Kestane, D. (2003), Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, Maliye Dergisi.
- Klenke, K. (2016). Qualitative research in the study of leadership. Emerald Group Publishing Limited.
- Koçel, T.(2003), İşletme Yöneticiliği 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kutal, G. &Büyükuslu, A. R., 1996, Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Lassiter, D. (1997), A User’s Guide to 360 Feedback, CBODN Channel Marker.
- Lebas, M. (1995). “PerformanceMeasurementAndPerformance Management”, International Journal Of ProductionEconomics, 41(1-3), 23-35. Hamburg. Retrieved On August, 27, 2017, From: <http://Www.Cost.Eu/Download/Rizzuto>
- Liamputtong, P. (2013). Qualitative Research Methods (4th ed.). South Melbourne: Oxford University Press.
- List, F. (1841), TheNationalSystem of PoliticalEconomy, London: Longmans.

- Luecke, R. (2008). Performans Yönetimi (Çev. A. Özer). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lundvall, B. (1992), Introduction' Lundvall, National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, London, Pinter.
- Mankins, J. C.(1995), Technology Readiness Levels: A White Paper. NASA, Office of Space Access and Technology, Advanced Concepts Office, <http://fellowships.teiimt.gr>
- Mayatürk Akyol, E., (2011), Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.
- Mayring, P. (2011). Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş Nitel Düşünce İçin Bir Rehber, (Çev: A. Gümüş ve M. S. Durgun), Bilgesu Yayıncılık, Ankara.
- Morgan, D. L. & Morgan, R. K. (2008). Single-Case Research Methods For The Behavioral And Health Sciences. SAGE Publications.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994) "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance", Journal of Applied Psychology, 79, 475-480.
- Nelson, R.(1993), National Innovation Systems: A Comparative Analysis, New York, Oxford University Press.
- Noe, R., Hollenbec, J., & Wright, G. (2010). Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.
- OECD (1997), National Innovation Systems, Paris: OECD Publications.
- OECD (2005). Performance Related Pay Policies for Government Employees.
- Onwuegbuzie, A. J. & Collins, K. M. (2007). A Typology Of Mixed Methods Sampling Designs In Social Science Research. The Qualitative Report, 12(2), 281-316.
- Özçelik, A.O., (2010), Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi (s.161-208), İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009) “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, KMU İİBF Dergisi, 11, 53-82.
- Özer, M. Akif (2020). Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi, Gazi Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.
- Özgen, H. (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Kitapları.
- Özkal-Sayan, İ. ve Demirci- Güneşer, A. (2018). “Kamu Personelinin Değerlendirilmesinde Performans Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt, 73, No, 2, 2018, 667 – 700.
- Palmer, M. J., (1993), Performans Değerlendirmeleri, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın Ltd. Şti
- Rao, T. (2016). Performance Management , Toward Organizational Excellence, Vol. 2nd Edition. Sage Publications Pvt. Ltd. (Ekitap).
- Reichardt, C. S. & Rallis, S. F. (1994). The Qualitative-Quantitative Debate: New Perspectives. New Directions For Program Evaluation, 61, 1-98.
- Roessner D., Manrique L. & Park J.(2010), The Economic Impact Of Engineering Research Centers: Preliminary Results Of A Pilot Study, Journal of Technology Transfer, 35, 475-493.
- Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002) “The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach”, Journal of Applied Psychology, 87(1), 66-80.
- Rubin, A. & Babbie, E. R. (2016). Empowerment Series: Research Methods For Social Work. Boston: Cengage Learning.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991), Çalışan Yönetimi U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6. Baskı, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994), Çalışan Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler, Bursa, Furkan Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Beta.
- Sabuncuoğlu, Z., (2013), Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sale, J. E., Lohfeld, L. H., & Brazil, K. (2002). Revisiting The Quantitative-Qualitative Debate: Implications For Mixed-Methods Research. *Quality and Quantity*, 36(1), 43-53.
- Sandelowski, M. (1986). The Problem Of Rigor in Qualitative Research. *Advances in Nursing Science*, 8(3), 27-37.
- Schular, R. S. (1987), *Personaland Human Resource Management*. 3rd.ed. St. Paul: West Publishing Company.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies For Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Songur, H. M. (1995). Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, No, 6.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2014). *Basics Of Qualitative Research Techniques*. New York: Sage Publications.
- Taylor, F.W., (2013), Bilimsel Yönetimin İlkeleri *The Principles of Scientific Management*, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- Thorne, S. (2000). Data analysis in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 3(3), 68-70.
- Topateş H., ve Kalfa A. (2009) “Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık Ve Duygusal Emek”, *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu Bildiriler*, Ankara: Belediye-İş Sendikası Yayını, 423-431.
- Tunçer P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88,

- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, Sayı,88/ Ocak – Mart,87-108
- Türkel (1998), İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitap evi. Yaklaşım, Atlas Yayıncılık, Ankara.
- Uğur, A.(2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Uyargil, C. (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Sayı No: 262, İ.Ü. İşletme
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, A. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans ilişkisi; Kamu-İş; 5 (4).
- Wankel, C., & Stoner, J. A. F. (2009). Management education for global sustainability. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Waxin, M. F. & Bateman, R. (2009). Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering?, European J. International Management, C.3 S.4, s.495-511.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries, From Performance Appraisal to Performance Steering?”, European J. International Management, Volume, 3 Issue, 4, 495-511.
- Weber, M., (2013), Bürokrasi ve Otorite, Çev: H. Bahadır Akın, Ankara: Adres Yayınları.
- Werther, W. B., Davis, K., (1996), Human Resources and Personnel Management, USA: McGraw-Hill Inc.
- Woods, R.H. (1997). Human Resources Management, (second ed.), Educational Institute - American Hotel and Motel Association, Lansing, MI.
- Yalçın A. & Doğruluk S., (2006), Etkili Performans Değerlendirme için Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.15, s.345-368.

- Yeşil, S., Güven, M., (2013), Değişim Mühendisliği. Bakan (Ed.), Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (s.271-295), İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2008). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, G. (1989). İşletmelerde İşgören Yönetimi, İstanbul Teknik Üniversitesi Ders Kitapları.
- Yılmaz, E.F. (2006), Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Yılmaz, V. ve Turan, A. (2019). “Kamuda Performans Yönetiminin Önemi”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, 17, Sayı, 1, 313-342.
- Yumuşak, İ. G. &Tuna Y. (2002), Kalkınmışlık Göstergesi Olarak Beşeri Kalkınma İndeksi ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme İktisat Fakültesi Mecmuası, 52: 1, 1-26.
- Yüksel, Ö. (1997), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara.
- Zhang Y. ve Wildemuth B. M. (2009). “Qualitative Analysis of Content”, in Applications of SocialResearchMethodstoQuestions in Information and Library, (Ed: B. Wildemuth), Book News, Portland.