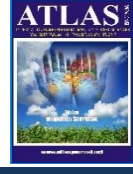




ATLAS INTERNATIONAL REFERRED JOURNAL ON SOCIAL SCIENCES

ISSN:2619-936X



Article Arrival Date: 22.03.2018

Published Date:31.05.2018

2018 / May

Vol 4, Issue:8

Pp:267-273

Disciplines: Areas of Social Studies Sciences (Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences)

PERFORMANS VE MAAŞ & YAN HAKLAR YÖNETİMİ ALANINDA YENİ BİR YAKLAŞIM: HR-TRK YÖNTEMİ

A NEW APPROACH TO PERFORMANCE AND COMPENSATION & BENEFITS
MANAGEMENT: HR-TRK METHOD

Yiğit ÇAĞLAR

Endüstri Mühendisi, Gazi Üniversitesi, yigit.caglar@yahoo.com, Ankara/Türkiye

Prof. Dr.Yonca GÜROL

Yıldız Teknik Üniversitesi, ygurol@gmail.com, İstanbul/Türkiye

ÖZET

Günümüzde İnsan Kaynakları Departmanları işletmeler için stratejik öneme sahip ve çoğu zaman stratejik ortak olarak anılan birimler haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Departmanlarında işe alım süreçlerinin yanı sıra şirket karlılığından çalışan motivasyonuna kadar birçok alanda etkisi olan performans ve ücret yönetimi uygulamaları da yer almaktadır. Bu çalışmada günümüzde kurumsal firmaların sahip olduğu, iş analizi, iş değerlendirme, performans ve ücret yönetimi gibi uygulamalara, kısıtlı ve belirli bütçe altında, yeni bir sezgisel prosedür önerisi olarak yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve hedef bazlı (MBO) performans değerlendirme sistemlerinin bir arada kullanılmasıyla oluşan skorların kişi, ücret tutarı, ödeme zamanı parametrelerine etkisini baz alarak geliştirilen HR-TRK yöntemi sunulmuştur. Önerilen prosedür geliştirilirken, kişilerin yıllık hedeflerine ulaşma skorlarına ait verinin 0-1 aralığında ve yetkinlik bazlı değerlendirme skorlarına ait verilerin 60-100 aralığında temin edildiği öngörülmüştür. Max ve Min ödeme limitleri 2.0-0.5 oranına yansıyan değerlerle sabit tutularak, limitleri aşma eğilimi gösteren sistemler için normalizasyon prosedürleri geliştirilmiş ve denge sağlanmıştır. Saha uygulamasına geçişinde de tüm organizasyon şemasını kapsayacak şekilde uygulanabilmektedir. Bütçe dağıtımında çalışanların performansını arttırmasını gerektirecek bir sistemle aldıkları ücretin de en iyileneceği atamalar amaçlanmaktadır. Maaş ve yan haklar, yetenek edinimi ve tüm stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülen prosedür, formülize edilmiş, değişik test problemleriyle denenmiş ve sonuçlar tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, Maaş ve Yan Haklar, Amaçlara Yönelik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, HR-TRK

ABSTRACT

Today, the Human Resources Departments have become strategic departments, often referred to as strategic partners, for companies. The Human Resources Departments include performance and compensation & benefits management practices, which have many field effects, from recruitment to employee motivation, as well as recruitment processes. In this study, it is aimed to investigate the effects of corporate firms' competence based performance evaluation and management by objectives (MBO) performance evaluation systems as a new intuitive procedure proposal under application, limited and specific budget such as job analysis, job evaluation, performance and C&B management. HR-TRK method developed based on the effect of scores on person, wage amount, payment time parameters is presented. When the proposed procedure is being developed, it is foreseen that the data for the annual achievement scores of the persons are provided at a range of 0-1 and the data for the competency-based assessment scores are provided at the range of 60-100. Normalization procedures have been developed and stabilized for systems that tend to exceed the limits by keeping the Max and Min payout limits fixed at 2.0-0.5. The transition to field application can also be applied to cover the whole organizational chart. It aims at assignments where the wages they receive with a system that will increase the performance of the employees in the budget distribution are also optimized. The procedure developed with the view to contribute to

compensation & benefits, talent acquisition and all strategic human resource management practices has been formulated and tested with different test problems and the results are discussed.

Keywords: Performance Management, Compensation and Benefits, Management by Objectives, Strategic Human Resources Management, HR-TRK Method

1. GİRİŞ

Günümüzde bir çalışan işe alım süreçlerinden başlanarak tüm kariyeri boyunca çeşitli değerlendirmelere tabi tutulmaktadır. İşletmenin küreselleşen dünyada rekabet edebilmesi için bu değerlendirme sonuçlarını etkili bir performans yönetim sistemine dönüştürmesi gerekmektedir. HR-TRK Yöntemi ile hedeflenen “Amaçlara Göre Yönetim”(MBO) ve “Yetkinliklere Dayalı Performans Değerlendirme”yi bir arada kullanarak ortak bir ağırlıklı skor oluşturmaktır. Departman için ayrılan sabit ve kısıtlı bütçe çalışanların ağırlıklı skorlarıyla doğru orantılı olarak kişi ödemelerinin önem sırasına (ÖS) göre dağıtılacaktır. Ödemelerin birim Bütçe (BBT) esas alınarak belirlenen alt ve üst limiti aşmalarına izin verilmeyecek ve aşma eğilimi gösteren durumlarda normalizasyon işlemleri ve düzeltme oranı işlemleri gerçekleştirilecektir. Her kişiye ait nihai ödeme tutarı belirlendikten sonra ilk periyoda ait ödemeler önem sırası en yüksek kişi ile başlanarak sırasıyla yapılacaktır. Bu sayede performansı en yüksek kişilere ödemede öncelik verilecektir. Kişiler temel ücretlerini, sosyal yardımları ve diğer yan hakları aylık olarak elde ederken yıllık ve değişken bir ücret olarak performans ödemeleri HR-TRK sisteminin esasına göre dağıtılacaktır. Ağırlıklı skorlar uygulanmakta olan mevcut ücret yönetim sistemindeki değişken ücretlere entegre edilebileceği gibi ücret yapısında bireylerin sıralanması için de esas alınabilecektir. Kıdem ve enflasyon unsurlarının getirdiği artışlardaki zorunluluğun aksine bu sistemde başarı, yetkinlik, hedeflere uyum derecesi, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin çıktıları önem kazanmaktadır. Ödemenin periyotlar halinde yapılması ve periyotlar içerisinde yer alacak kişilerin öncelik sırasının pozisyonlarından ve rütbelere göre bağımsız olarak performansa göre yapılacak olması motivasyon unsuru olarak görülmektedir. Bu sayede yöneticiler ve astlar dinamik bir sistem içerisinde organizasyonel etkinlik ve kurumun karlılığı için çabalayacaktır. Yöntemin aşağıdaki olumlu sonuçlara yol açması beklenmektedir:

- ✓ Rekabetin artmasıyla kişilerin üstün performans göstermeleri artacaktır.
- ✓ Minimum ve maksimum ödeme alan kişilerin ödemeleri dengelenmiş olacaktır.
- ✓ Satış primlerinden çok etkinlik bazlı prim ve bütçe dağıtımını gerçekleştirecektir.
- ✓ Kazanılan bilgi beceri ve değerler örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak, bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek beklentileri aşacaktır.
- ✓ Hedeflere ve pozitif çıktılara odaklanan organize olmuş çalışan kitlesi oluşacaktır.
- ✓ Bireysel yetkinlikleri artırma çabası, kariyer yolunun bilinçli çizilmesini etkileyecektir.
- ✓ Yöneticilerin de yüksek performans göstermesi teşvik edecektir.
- ✓ Hedeflerden sapmamak ve yüksek skorlara ulaşmak amacıyla ast-üst ve takım içi iletişim artacaktır.
- ✓ Eğitim, kariyer geliştirme, hedef belirleme gibi konularda tüm çalışanlar aktif rol oynayacaktır.
- ✓ Üstleriyle aynı periyotta ya da daha önce ödeme alan çalışanlar motive olacaktır.
- ✓ Bu sisteme ayak uydurabilecek yetkinlikte rekabetçi kişiler istihdam edilecektir.
- ✓ Çalışanlar yeni yetkinlikler ve hedefleri getiren çeşitli iş dizaynı uygulamaları için istekli olacaktır.

- ✓ Bir çok firmada puansız olarak uygulanan MBO uygulamalarındaki suistimalin önüne geçilecek ve tek bir kriter olarak çalışanın örgütteki performansını ölçmesine izin verilmeyecektir.
- ✓ İş analizi, İş değerlendirme, İş tanımı gibi kavramları detaylı ve kurallara uygun şekilde uygulanmak zorunda kalındığı için bireysel motivasyon ve örgütsel performans artacaktır.
- ✓ Ast üst arasındaki dikey hiyerarşi azalarak bu sistemle daha yalın organizasyonlar oluşacaktır.

2. HR-TRK YÖNTEMİ'NE AİT PROSEDÜR

1. ADIM: Bütçe(BÜT), Kişi Sayısı (KS) ve FORMÜL 1 kullanılarak birim bütçe (BBT) elde edilir.
2. ADIM: BBT üzerinden FORMÜL 3 ve 4 kullanılarak MINT ve MAXT ödeme tutarları hesaplanır
3. ADIM: $i=1$ 'den KS'ye kadar tüm kişiler için; SC(i), MBO(i), YS(i) verileri ve FORMÜL 7 kullanarak AS(i) hesaplanır.
4. ADIM: Her bir i için AS(i) değerine göre Önem Sırası (ÖS) belirlenir. Kümülatif vergi diliminin ödemelere etkisi yüksek olan sistemlerde en yüksek AS(i) değerine sahip kişinin ödemesi en son yapılır. Ters durumlarda ise ilk ödeme olacaktır.
5. ADIM: Formül 9'dan tüm i'ler işleme alınarak TOPAS bulunur.
6. ADIM: Formül 2 ile tüm i'ler işleme alınarak T(i) tutarları bulunur.
7. ADIM: MAXT ve MINT değerleri Formül 3 ve 4'ten hesaplanır.
8. ADIM: MAXT üstünde kalan T(i) tutarları MAXT'ye MINT altında kalan T(i) değerleri MINT'ye çekilerek bu değerler Dağılım Tutarı DT(i) olarak atanır. Limitler arasında kalan T(i)'ler DT(i) olarak atanır.
9. ADIM: $i=1$ 'den KS'ye kadar tüm DT(i)'ler toplanarak FORMÜL 8'den TOPDT olarak elde edilir.
10. ADIM: Formül 5'ten Düzeltme Oranı bulunur.
11. ADIM: Formül 6'dan her bir i elemanı için NT(i) değeri bulunur.
12. ADIM: Formül 10'dan BÜTD bulunur.
13. ADIM: Stratejik karar doğrultusunda önem sırasına göre atamalar sırasıyla yapılır. Bir BÜTD bakiyesi önem sırasında en önce atama yapılan kişinin NT(i) tutarı atanarak azaltılır ve izleyen kişide bakiyenin aşılması durumunda ilgili kişinin ödemesine bir sonraki dönemde devam edilir ve bu izleyen dönemde öncelik bu kişinin olur.
14. ADIM: Hangi dönemde hangi kişilere ödeme yapılacağı 13.Adımda belirlendikten sonra. Ödeme şekli finans departmanı ve yöneticiler tarafından kesinleştirilerek yapılır. Bu noktada ilgili periyotta ödeme alacak kişiler belirlidir ancak bir periyot birden çok aydan veya alt dönemden oluşabilir bu durumda o periyodun içerisindeki her dönemde her kişiye hakkediş tutarı eşit taksitler şeklinde ödenebilecekken öncelik sırasına göre o periyotta tek parça halinde öncelik sırasına göre de yapılabilir.

3. HR-TRK YÖNTEMİ'NE AİT TANIMLAMALAR

Tablo 1: Terimler, Açılım ve Açıklamalar

TERİM	Açılım	Açıklama
SC(i)	Sicil Numarası	Anahtar veri olarak Sicil Numarası
MBO(i)	MBO Skoru	i kişinin 0-1 aralığında hedef gerçekleştirim performans oranı
YS(i)	Yetkinlik Skoru	i kişinin 60-100 aralığında yetkinlik skoru
AS(i)	Ağırlıklı Skor	i kişinin MBO ve YS skorlarının çarpılmasıyla elde edilen ağırlıklı skor
ÖS(i)	Önem Sırası	i kişinin ağırlıklı skor baz alınarak büyükten küçüğe yapılan sıralamadaki yeri
TOPAS	Toplam Ağırlıklı Skor	Tüm i kişileri için AS(i)'lerin toplamı
T(i)	Tutar	i kişisine ödenmesi öngörülen toplam tutar = [AS(i)/TOPAS*BÜT]
KS	Kişi Sayısı	Bütçe dağıtımı yapılacak birimde çalışan kişi sayısı
BÜT	Bütçe	İlgili departmanda dağıtılacak toplam tutar
BBT	Birim Bütçe	Dengeleme işlemleri sırasında kullanılan tutar = [BÜT/KS]
MAXT	Max Tutar	i kişinin alabileceği max ödeme miktarı = [2*BBT]
MINT	Min Tutar	i kişinin alabileceği min ödeme miktarı = [0.5*BBT]
DT	Dağılım Tutarı	Max ve Min miktarlar dikkate alınarak ödemelerin revize edilmiş hali
TOPDT	Toplam Dağılım Tutarı	Tüm i kişileri için DT(i)'lerin toplamı
DO	Düzelme Oranı	Dengeleme işlemi kullanılan oran = [BÜT/TOPDT]
NT	Nihai Tutar	i kişisine nihai olarak ödenecek toplam tutar = [DO*DT]
N	Dönem Sayısı	Bir yıl için bölünmek istenen periyot sayısı
BÜTD	Dönem Bütçesi	Her bir periyoda ait birim bütçe = [BÜT/N]

4. HR-TRK YÖNTEMİ'NİN FORMÜLASYONU

FORMÜL 1 $BBT = [BÜT/KS]$

FORMÜL 2 $T(i) = [AS(i)/TOPAS*BÜT]$

FORMÜL 3 $MAXT = [2*BBT]$

FORMÜL 4 $MINT = [0,5*BBT]$

FORMÜL 5 $DO = [BÜT/TOPDT]$

FORMÜL 6 $NT = DO*DT$

FORMÜL 7 $AS(i) = MBO(i)*YS(i)$

FORMÜL 8 $i = 1'den i = DT'ye TOPDT = TOPLAM DT(i)$

FORMÜL 9 $i = 1'den i = DT'ye TOPAS = TOPLAM AS(i)$

FORMÜL 10 $BÜTD = [BÜT/N]$

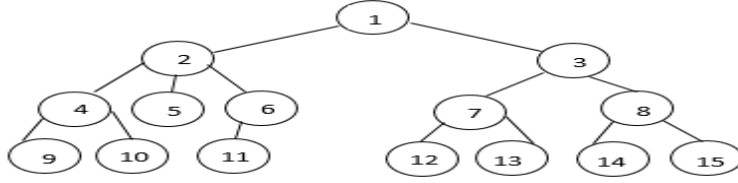
ÖRNEK PROBLEM

Toplam 1000 çalışanı bulunan ABC Anonim Şirketi dağıtacağı primleri stratejik oranlar belirleyerek departmanlar bazında dağıtmak istemektedir. 15 çalışanı bulunan Metalik Parça AR-GE bölümü 150.000 TL sabit bütçeye sahiptir. Şirkette her yıl performans değerlendirme (her kişi için 60-100 aralığında bir skor) ve amaçlara göre yönetim sistemi (her kişi için 0-1 aralığında bir gerçekleştirim skoru) aktif olarak uygulanarak veriler kayıt altına alınmaktadır. Son döneme ait veriler sicil numaralarıyla beraber aşağıda verilmiştir. Ülke genelinde vergi dilimleri Ocak ayından başlanarak kümülatif matraha göre 12 aylık periyotlarla hesap edilmektedir. Bu durumda performansı en yüksek olan kişi en avantajlı olacak şekilde adil bütçe-kişi atamasını gerçekleştiriniz.

(HR-TRK Yöntemi kullanılacaktır.)

BÜTÇE BİLGİLERİ

BÜTÇE (BÜT)	= 150.000 TL
DÖNEM SAYISI (N)	= 4
DÖNEMSEL BÜTÇE (DBÜT)	= 37.500 TL
KİŞİ SAYISI (KS)	= 15
Birim Bütçe (BBT)	= 10.000 TL



Şekil 1: Sicil Numaralarıyla Organizasyon Şeması

Tablo 2: Performans Değerlendirme Sonuçları

Sicil No	MBO Skoru 0-1	Yetkinlik Skoru 60-100
SC(i)	MBO(i)	YS(i)
1	0.87	90
2	0.90	88
3	0.76	85
4	0.64	74
5	0.89	76
6	0.40	80
7	0.90	80
8	0.67	75
9	0.78	70
10	0.30	74
11	0.50	70
12	0.92	80
13	0.45	76
14	0.56	65
15	0.78	60

Tablo 3: Performans Değerlendirme Sonuçlarından Nihai Tutar (NT)'a Geçiş

Sicil No	MBO Skoru 0-1	Yetkinlik Skoru 60-100	Ağırlıklı Skor 0-100	Önem Sırası 1-> n	Tutar AS(i)/TOPAS*BÜT	MAXT Tutar 2BBT	MINT Tutar 0.5BBT	Dağılım Tutarı	Nihai Tutar DO*DT
SC(i)	MBO	YS	AS(i)	ÖS(i)	T(i)	MAX	MİN	DT	NT
1	0.87	90	78,3	2	14890,6498	20000	5000	14890,64976	14813,80267
2	0.90	88	79,2	1	15061,8067	20000	5000	15061,80666	14984,07627
3	0.76	85	64,6	6	12285,2615	20000	5000	12285,26149	12221,86019
4	0.64	74	47,36	9	9006,6561	20000	5000	9006,656101	8960,174898
5	0.89	76	67,64	5	12863,3914	20000	5000	12863,39144	12797,00655
6	0.40	80	32	13	6085,57845	20000	5000	6085,578447	6054,172229
7	0.90	80	72	4	13692,5515	20000	5000	13692,55151	13621,88751
8	0.67	75	50,25	8	9556,2599	20000	5000	9556,259905	9506,942328
9	0.78	70	54,6	7	10383,5182	20000	5000	10383,51823	10329,93137
10	0.30	74	22,22	15	4221,87005	20000	5000	5000	4974,196193
11	0.50	70	35	12	6656,10143	20000	5000	6656,101426	6621,750875
12	0.92	80	72	3	13692,5515	20000	5000	13692,55151	13621,88751
13	0.45	76	30,4	14	5781,29952	20000	5000	5781,299525	5751,463617
14	0.56	65	36,4	11	6922,34548	20000	5000	6922,345483	6886,62091
15	0.78	60	46,8	10	8900,15848	20000	5000	8900,158479	8854,226884
TOPLAM (TOP)	-	-	TOPAS= 788,75	-	150000	-	-	TOPDT= 150778,13	150000

Düzeltilme Oranı = BÜT/TOPDT

Bütçe (BÜT) 150.000 TL'dir

Dönemsel Bütçe DBÜT = BÜT/N

N = 4'tür.

DBÜT = 150.000/4 = 37.500 TL

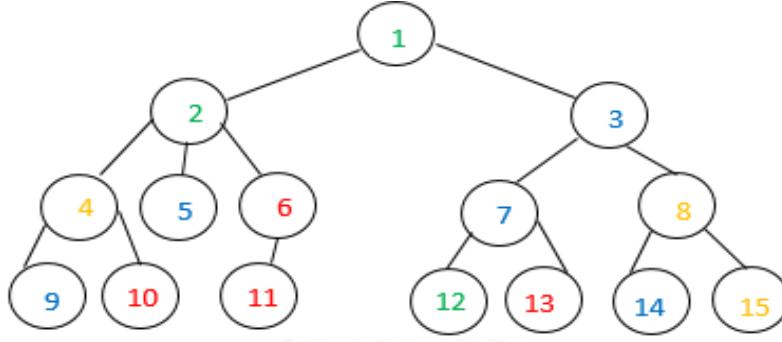
Bütçe, kişilerin elde ettikleri skora göre belirlenen önem sırasına paralel olarak dağıtılacaktır. Örnekte her bir kişi 1'den 15'e kadar önem sırasına sahiptir. Nihai tutarlar toplam tutarın oranlanmasıyla bulunmuştur. Sicil numaralarına göre önem sıralarının dağılımları ve tutarların Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 4: Sicil No'lara Göre Sıralanmış Nihai Tutarlar

Sicil No SC(i)	Önem Sırası 1-> n ÖS	Nihai Tutar (Türk Lirası) DO*DT NT
1	2	14813,80267
2	1	14984,07627
3	6	12221,86019
4	9	8960,174898
5	5	12797,00655
6	13	6054,172229
7	4	13621,88751
8	8	9506,942328
9	7	10329,93137
10	15	4974,196193
11	12	6621,750875
12	3	13621,88751
13	14	5751,463617
14	11	6886,62091
15	10	8854,226884
TOPLAM	-	150000

Tablo 5: Nihai Tutarlara Göre Sıralanmış Önem Sırası

Önem Sırası 1-> n ÖS	Sicil No SC(i)	Nihai Tutar (Türk Lirası) DO*DT NT
1	2	14984,07627
2	1	14813,80267
3	12	13621,88751
4	7	13621,88751
5	5	12797,00655
6	3	12221,86019
7	9	10329,93137
8	8	9506,942328
9	4	8960,174898
10	15	8854,226884
11	14	6886,62091
12	11	6621,750875
13	6	6054,172229
14	13	5751,463617
15	10	4974,196193
TOPLAM	-	150000



Şekil 2: Bütçe Dağıtımına Uygun Olarak Görselleştirilmiş Organizasyon Şeması

Tablo 6: Nihai Bütçe Dağıtımının Periyotlara Göre Dağıtımı

NİHAİ BÜTÇE DAĞITIMI				
	OCAK ŞUBAT MART	NİSAN MAYIS HAZİRAN	TEMMUZ AĞUSTOS EYLÜL	EKİM KASIM ARALIK
ÖDEME ALAN SİCİL NO (SIRASIYLA)	2 1 12 (Başlangıç)	12 (Kalan) 7 5 3 9 (Başlangıç)	9 (Kalan) 8 4 15 14 (Başlangıç)	14(Kalan) 11 6 13 10

5. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Geliştirilen yöntem, MBO ve yetkinliklere dayalı performans değerlendirme yöntemlerinin güçlü yönlerini ortak ağırlık skoruyla birleştirirken diğer önemli motivasyon unsuru olan değişken ücret ödeme planını performansa dayalı öncelik sırasına göre yaparak mevcut sistemlere göre iyileştirme sağlamıştır. Çalışmada önerilen prosedür, performans ve ücret yönetimi kapsamında, 0-1 aralığındaki MBO skoru ve 60-100 skor aralığındaki yetkinlik bazlı değerlendirme skoru elde edilmiş olma varsayımı altında bütçe dağıtımının dengelemesine yönelik gerçekleştirilen ilk yaklaşımdır. Dolayısıyla bu yaklaşımın, bu konuda ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutacağı ve bir temel oluşturacağı düşünülmekte olup, çalışmanın devamı olarak aşağıdaki farklı araştırmalara odaklanılması düşünülmektedir.

- ✓ Değişik vergi dilimi uygulamaları altında ödeme sisteminde öncelikli çalışanların değiştirilmesi,
- ✓ Periyot içindeki ödemelerde farklı seçim kriterlerinin denenmesi,
- ✓ MBO Skoru ve Performans Değerlendirme Skorunun alt detaylarının dikkate alınması ve revize edilmesi,
- ✓ Organizasyon şemasındaki alt ve üst ilişkilerinin atama sürecinde dikkate alınması,
- ✓ Diğer kısıtların sisteme dahil edilmesiyle oluşacak yeni atama türlerinin geliştirilmesi,
- ✓ Departman bütçesinin benzer departmanlarla hibrit olarak bütünleştirilip dağıtılması,
- ✓ Sistemin şirket genelinde tek bir ortak bütçe üzerinden işletilmesi.