

T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DEĞİŞKEN ÜCRET SİSTEMLERİNİN ÜCRET
YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ
VE
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Nejla KURÇENLİ

**SBE İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı :Yrd.Doç .Dr. Şule ÇERİK

İstanbul,2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÜCRET YÖNETİMİ

1.1 Ücretin Tanımı Ve Önemi.....	4
1.2 Ücret Yönetimi.....	7
1.3 Ücret ve Motivasyon.....	9
1.4 Ücret Düzeyi Ve Ücret Yapısı.....	13
1.5 Ücret Stratejileri	18
1.6 Ücret Politikaları.....	19
1.7 Ücret Sistemleri.....	21
1.7.1 Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri	21
1.7.2 Performansa Dayalı Değişken Ücret Sistemleri.....	22
1.7.3 Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri.....	23
1.7.4 Yetkinlik Bazlı Ücret Sistemleri.....	24
1.7.5 Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri.....	25
1.7.6 Özendirici Ücret Sistemleri	26
1.8 Değişken Ücret Sistemleri'nin Ücret Yönetimi İçindeki Rolü	27

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

2.1 Performans Yönetim Sistemi'nin İnsan Kaynakları Yönetimi İçindeki Yeri.....	30
2.2 Performans Yönetim Sistemi'nin Gelişimi.....	32
2.3 Performans Yönetimi Kavramı ve Önemi	32
2.4 Performans Yönetim Sistemi'nin Amaçları.....	34
2.5 Performans Yönetim Sistemi'nin Diğer İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri İle İlişkileri.....	35
2.5.1 Ücret – Maaş Yönetimi	35
2.5.2 Eğitim ve Gelişim Planlaması.....	36
2.5.3 Kariyer Gelişimi Planlaması.....	37
2.5.4 İşten Çıkarma Kararları.....	38
2.5.5 Organizasyonun Etkinliğini Artırma.....	38

	Sayfa No
2.6 Performans Yönetim Sistemi'nin Yararları.....	39
2.6.1 Değerlendirenler İçin Yararları.....	39
2.6.2 Değerlendirilenler için yararları.....	40
2.6.3 Organizasyon İçin Yararları	40
2.7 Performans Yönetim Sistemi'nin Süreci	41
2.7.1 Kriterlerin Belirlenmesi.....	41
2.7.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	42
2.7.3 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	43
2.7.4 Değerlendirenlerin Eğitimi.....	43
2.7.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	43
2.7.6 Değerlendirenlerin Belirlenme Yöntemleri	44
2.7.6.1 Yöneticilerce Değerlendirme.....	44
2.7.6.2 Özdeğerleme.....	45
2.7.6.3 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	45
2.7.6.4 Astlarca Değerlendirme.....	45
2.7.6.5 Bilgisayarlı Değerlendirme.....	46
2.7.6.6 Müşterilerce Değerlendirme	46
2.7.6.7 360 Derece Değerlendirme.....	46
2.7.7 Değerlendirmede Açık Görüşme	47
2.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri	48
2.8.1 İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	48
2.8.2 Grafik Değerleme Yöntemi	49
2.8.3 Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	50
2.8.4 Kritik Olay Yöntemi	50
2.8.5 Değerleme Merkezi Yöntemi.....	51
2.8.6 Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	51
2.8.7 Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi.....	52
2.8.8 Kontrol Listesi Yönetimi.....	54
2.9 Performans Yönetim Sisteminin Başarısını Etkileyen Unsurlar	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKEN ÜCRET SİSTEMLERİ

3.1 Değişken Ücretin Tanımı	57
3.2 Değişken Ücret Sistemi'nin Amaçları.....	59
3.3 Değişken Ücretin Önem Kazanması	60

3.4 Değişken Ücret Türleri.....	63
3.4.1 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret.....	65
3.4.1.1 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücretin Ödenme Biçimi.....	66
3.4.1.2 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücretin Diğer Özendirici Ücret Modellerinden Farkı	66
3.4.1.3 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücretin Motive Edici Etkisi	67
3.4.1.4 Sistemin Sonuçlarının İzlenmesi	68
3.4.1.5 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret ve Takım Çalışması	68
3.4.1.6 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve	68
3.4.1.7 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Programlarının Geliştirilmesi	69
3.4.1.7.1 Açık Ücret Sınıflarının (Open Rate Range) Oluşturulması.....	69
3.4.1.7.2 Değerlendirme Sonuçlarına Göre Çalışanların Gruplandırılması.....	70
3.4.1.7.3 Performans Cetvelinin Oluşturulması	71
3.4.1.7.4 Performans Cetveline Enflasyon Oranının İlave Edilmesi	71
3.4.2 Takım (Grup) Performansına Dayalı Değişken Ücret	72
3.4.3 Organizasyon Performansına Dayalı Değişken Ücret	75
3.4.3.1 Kazanç Paylaşımı.....	76
3.4.3.2 Kâr Paylaşımı	77
3.5 Değişken Ücret Uygulama Planı.....	79
3.6 Değişken Ücret Sistemlerinin Kurulması ve Uygulanması Süreci.....	81
3.6.1 Sistemi Kullanma Amacının Belirlenmesi	81
3.6.2 Sisteme Kimlerin Dahil Olacağıın Belirlenmesi	81
3.6.3 Neyin Ödüllendirileceğine Karar Verilmesi	82
3.6.4 Sistemin Kurulmasına Yönelik Ön Hazırlıkların Yapılması.....	82
3.6.5 İşgörenlerin Performanslarının Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi	84
3.6.6 Performans Dikeyi Ve Teşviklerin İlişkisinin Kurulması.....	84
3.6.7 Hangi Tür Teşviklerin Kullanılacağına Karar Verilmesi.....	84
3.6.8 Performans Düzeyi Düşük Olanların Durumunun Belirlenmesi	85
3.6.9 Performansa Göre Ücret Düzeylerinin Bildirilmesi	85
3.6.10 Sistemin Değerlendirilmesi	85
3.7 Değişken Ücret Sistemlerinin Performans Yönetim Sistemleri Üzerindeki Etkileri	86
3.8 Performansa Dayalı Değişken Ücretin Tercih Edilme Nedenleri	92
3.8.1 Çalışanlar Açısından Değişken Ücretin Tercih Edilme Nedenleri	93
3.8.2 İşletme Yönetimi Açısından Değişken Ücretin Tercih Edilme Nedenleri.....	94
3.9 Değişken Ücret Sistemlerinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Sisteme Yöneltilen Eleştiriler	96
3.9.1 Performans Değerlemesine İlişkin Sorunlar	96
3.9.2 Ücret-Maaş Bütçesinin Sınırlı Olması.....	99
3.9.3 Çalışanlar Arasındaki İşbirliğini Engellemesi	99
3.9.4 Sistemin Çalışanlar Arasında Ayrımcılığa Yol Açması	99
3.9.5 Diğer Sorunlar	100

	Sayfa No
3.10 İşçi Sendikalarının Performansa Dayalı Ücrete Bakışı.....	102
3.10.1 İşçi Sendikalarının Değişken Ücret Sistemine Karşı Çıkış Nedenleri.....	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKEN ÜCRET SİSTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	105
4.2 Araştırmanın Önemi ve Yöntemi.....	105
4.3 X A.Ş Profili ve İnsan Kaynakları Uygulamaları	105
4.4 X A.Ş Satış Prim Sistemi	109
SONUÇ.....	123
KAYNAKÇA.....	127
ÖZGEÇMİŞ.....	131



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1 Personelin Ücret Tatminsizliğinin Sonuçlarıyla İlgili Bir Model Örneği	10
Şekil 1.2 Maslow ve Herzberg'in Kuramlarının İş Yaşamındaki Faktörlere Göre Düzenlenmiş olan Modeli	11
Şekil 1.3 Bireysel Ücretin Oluşum Süreci	20
Şekil 2.1 Performans Yönetiminin İnsan Kaynakları İçindeki Yeri	31
Şekil 2.2 PYSnin Diğer İKY Sistemleri ile İlişkileri	35
Şekil 2.3 360 Derece Değerleme Şeması	47
Şekil 3.1 Değişken Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi	83
Şekil 4.1 Ürün Ana Grup Tanımlamaları	113
Şekil 4.2 Ürün Grup Tanımlamaları	113
Şekil 4.3 Ürün Tanımlamaları	113
Şekil 4.4 Personel Ana Grup Tanımlamaları	114
Şekil 4.5 Personel Grup Tanımlamaları	114
Şekil 4.6 Personel Grup Tanımlamaları	115
Şekil 4.7 Hedef Tanımları	116
Şekil 4.8 Prim Tanımlamaları	116
Şekil 4.9 Bireysel Hedef Girişleri	118
Şekil 4.10 Bireysel Sonuç Girişleri	118
Şekil 4.11 Genel Hedef / Sonuç Girişleri	119
Şekil 4.12 Dönemsel Prim Hesaplama Ekranı	120

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1 Ücret Neden Tatminsizlik Yararır.....	12
Tablo 1.2 Yüksek Ücret veya Yüksek Zam İşgöreni Neden Motive eder?	13
Tablo 3.1 Çeşitli Teşvik Ücret Planlarının Değerlendirilmesi.....	64
Tablo 3.2 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve.....	68
Tablo 3.3 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Planı - İşçinin Ücret Sınıfındaki Yerine Göre Ücret Artış Oranları	71
Tablo 3.4 Enflasyonu Dikkate Alan Performans Cetveli Örneği.....	71
Tablo 4.1 Kümülatif esasa dayalı prim hak etme tablosu	111



ÖZET

1980'li yılların başlarındaki maliyet odaklı çalışma hayatı, organizasyonların çalışanlarına yaptıkları ödeme yöntemlerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur. Ekonomideki bu değişim, maliyetler ile çalışanların yüksek performans göstermeleri için motive edilmeleri gerekliliği arasındaki dengenin sağlanmasının zor olduğu bir ortam yaratmıştır. Geleneksel ücret sistemleri ise, iyi ve düşük performans arasındaki ödüllerin ayrımının yeterli şekilde yapılmasına olanak tanıyacak esnekliğe sahip değildiler. Bu nedenle, gelişmiş organizasyonlar, hem maliyetleri kontrol altında tutabilecekleri hem de çalışanların performanslarını yükseltebilecekleri alternatif ücretlendirme yöntemleri aramaktadırlar. Değişken ücret sistemi, daha önceden belirlenmiş performans hedeflerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucunda çalışanlara temel ücrete ek olarak değişken bir gelirin ödenmesi metoduna dayanan bir alternatiftir. Değişken ücret, bireysel, takım veya organizasyon performansına dayalı olarak tasarlanabilir. Bu çalışmanın amacı, değişken ücret sistemlerinin ücret yönetimi içerisindeki rolünün ve Performans Yönetim Sistemi üzerindeki etkilerinin araştırılıp, sistemin uygulanmasının incelenmesidir.

ABSTRACT

The cost conscious business environment of the early 1980s has caused organizations to review the methods by which they pay their people. This economic reality has created a climate where it is difficult to balance cost efficiencies with the need to motivate employees to increased performance. Traditional merit pay systems simply do not allow for sufficient differentiation of financial rewards between good and poor performance. Therefore, progressive organizations are seeking out alternative pay methods to both maintain cost controls and increase employee performance. Variable pay for performance, a method of paying employees above and beyond base pay for successful attainment of specific performance objectives, is one possible alternative. Variable pay design can include incentives for achievement based on company performance, group performance, and/or individual performance. The purpose of this study is to research the role of the variable pay systems in compensation management and the effects on performance management systems and to study the implementation of this system.

GİRİŞ

Günümüzde, büyük bir hızla gelişen küreselleşme, beraberinde rekabet koşullarının artmasına neden olmaktadır. Gelişen küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşulları, işletme yönetimlerinde, organizasyon yapılarında ve çalışma hayatında önemli değişikliklere sebep olmaktadır. Belirli bir hızda ve öngörülebilecek şekilde gerçekleşeceği düşünülen bu değişimin, yönetilebileceğine inanılmaktaydı. Ancak, değişimin günümüzde ulaştığı hız, kurumsal kültürler, inanç ve değerler, organizasyonların vizyonları, örgüt yapıları, çalışanlarla ilişkiler gibi birçok konuda büyük farklılıklara sebep olmakta ve bunların yönetimini son derece güçleştirmektedir.

Özellikle 1980'lerden bu yana birçok alanda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bu dönemde, sosyal ve siyasal alanda değişimlerin meydana geldiği, teknolojiye hızlı ve kapsamlı gelişmelerin yaşandığı ve özellikle dünya ticaretinin giderek serbestleştirilmesi yönünde önemli mesafelerin kaydedildiği görülmektedir. Ülkeler arasında sermayenin, paranın, malların ve emeğin dolaşımını zorlaştıran engellerin azaltılarak, dünya ekonomisinin serbestleştirilmesi ve dünyanın ekonomik bir bütün haline getirilmesi sürecinin hızlandırılması anlamına gelen küreselleşme, pazarların ve üretimin küreselleşmesini de beraberinde getirmiş, bu değişim süreci, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle hız kazanmıştır.

Ekonominin küreselleşmesi, işletmeler bazında, yerel rekabetten küresel rekabete geçiş olgusunu da gündeme getirmiştir. Ekonominin küresel bir nitelik aldığı bu yeni dönemde, işletmelerin rekabet gücünün ulusal ve uluslararası başarının anahtarı durumuna geldiği ve tartışmasız bir biçimde gündeme girdiği görülmektedir. Büyük bir hızla gelişen küresel rekabetle birlikte, geleneksel üretim faktörleri rekabet avantajı sağlayan etkenler olmaktan çıkmakta ve rekabetin belirleyicileri olarak verimlilik, tasarım, kalite ve farklılaşma öne çıkmaktadır.

Bu gelişmeler, son yıllarda yönetim sistemlerinde de önemli dönüşümlerin yaşanmasına ve yeni yönetim sistemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu yeni ortamda başarılı olan organizasyonların, yeni yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan organizasyonlar oldukları gözlenmektedir. Çünkü yeni yönetim anlayışı, sadece ürün bazında değil, organizasyonlarda yönetim, çalışanlar ve çalışma kademelerini de içine alan bir dizi

yeniden yapılanmayı gündeme getirmektedir. Bu bakımdan, yeni yönetim anlayışı, klasik yönetim modeline göre çok daha yüksek bir rekabet gücü sağlamaktadır.

Yaşanan değişimlere bir an önce uyum sağlayabilmek için harekete geçen organizasyonlar, ilk olarak, son dönemde önemi artan, daha doğrusu öneminin farkına varılan insan faktörünü yeniden ele almakta ve insan kaynaklarının stratejik yönetimine daha fazla önem vermektedirler. Buradan hareketle, organizasyonlar, çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla yeni uygulamalar arayışına girmektedirler. Bu süreçte ortaya çıkan modern İnsan Kaynakları Yönetimi'nin de, geleneksel personel yönetimine göre önemli avantajlar sağladığı görülmektedir. Çünkü rekabete dayanan küresel ekonomide, kalite ve verimlilik temel tercihler olmakta ve kalite ve verimlilik sağlamada modern İnsan Kaynakları Yönetimi'nin rolü ve önemi gittikçe artmaktadır.

Klasik anlamda personelin özlük işleri ile ilgilenme sürecinden uzaklaşarak, çalışanları organizasyonun en değerli kaynağı olarak gören insan kaynaklarının stratejik yönetimine daha fazla önem verilmektedir. Çalışanların, performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulması olarak tanımlanan Değişken Ücret Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en güncel konularından biri olarak görülmektedir. Bu çerçevede ödüllendirme insan kaynakları sisteminin bir alt sistemini oluşturmakta ve ödül sistemleri açısından Değişken Ücret ön plana çıkmaktadır.

Ücret ile performans arasında ilişki kuran, günümüzde başta A.B.D. olmak üzere, gelişmiş birçok Avrupa ülkesinde yaygın bir şekilde uygulanan ve işletmelerde çalışan tüm bireylerin performanslarının artmasının, organizasyonun toplam performansını arttıracığı düşüncesine dayanan, Değişken Ücret Sistemi kabul görmekte ve yaygınlaşmaktadır. Günümüzde insanlar, kendini gerçekleştirme düşüncesi ve isteğinde oldukları için, motivasyonun, özellikle yaşam koşulları göz önüne alındığında, ücretle sağlanması düşüncesinin geliştirilmesi organizasyonlar tarafından tercih edilmektedir.

Bu çalışmada, ekonominin küreselleşmesi ile işletmeler bazında, yerel rekabetten küresel rekabete geçişle birlikte önem kazanan ve yaygınlaşan değişken ücret sistemleri ele alınmıştır. Konu ile ilgili literatür incelenerek Değişken Ücret Sistemleri'nin Ücret Yönetimi içerisindeki yeri ve çalışma hayatında meydana gelen gelişmelerden sonra kazandığı önem vurgulanmış, Performans Yönetim Sistemleri ile Değişken Ücret Sistemleri'nin birbirleri ile ilişkileri ve Değişken Ücret Sistemi'ni uygulayan şirketlerin Performans Yönetim Sistemleri üzerinde ne gibi değişiklikler yapmaları gerektiği ortaya

konulmuştur. Son olarak da Değişken Ücret Sistemleri ile ilgili detaylı bilgiler verilerek, bu sistemlerin faydalı ve sakıncalı yanları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Ücret Yönetimi ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, Değişken Ücret Sistemlerinin Ücret Yönetimi'ndeki rolüne kısaca değinilmiştir. Ücretin tanımı yapıldıktan sonra, Ücret Yönetimi ile ilgili bilgiler verilmiş, ücret ve motivasyon arasındaki ilişkiye değinildikten sonra, ücret yönetimi adımlarına yer verilmiştir. Bölümün sonunda ise, ücret sistemleri ile ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Burada Değişken Ücret Sistemleri'ne kısaca değinilmiş, detaylar ise üçüncü bölümde anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise, Performans Yönetim Sistemleri tanımlanmış, İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki yeri ve önemi ile birlikte, diğer sistemlerle ilişkileri incelenmiştir. Performans Yönetim Sistemi süreci incelendikten sonra, PD yöntemleri açıklanmış, son olarak da sistemin başarısını etkileyecek unsurlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, Değişken Ücret Sistemleri detaylı bir şekilde incelenmiş, amaçları, neden son yıllarda önem kazandığı ve Değişken Ücret türleri ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir. Bireysel, takım ve organizasyon performansına dayalı olarak geliştirilen Değişken Ücret Sistemleri detayları verildikten sonra, bu tür sistemlerin kurulması ve uygulanması adım adım açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın odak noktasını oluşturan, Değişken Ücret Sistem'lerinin Performans Yönetim Sistemleri üzerindeki etkileri incelenmiş, bu sistemlerin yararları ve sisteme yöneltilen eleştirilere değinilmiştir. Bölümün sonunda ise, sendikaların sisteme bakışı ve eleştirilerine yer verilmiştir.

Son bölümde ise, değişken ücret sistemi'ni uygulayan bir şirkette uygulama süreci incelenmeye çalışılmıştır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketin İnsan Kaynakları Koordinatörü'nün verdiği bilgiler ışında, değişken ücreti tercih etme nedenleri, çalışanların bu sistemi benimsemelerini sağlamaları ve sistemin etkin bir şekilde işletilmesi için ne tür faaliyetlerde buldukları ile ilgili ayrıntılara yer verilmiştir. Ayrıca Bilin Yazılım ve Bilişim Danışmanlığı tarafından hazırlanmış Satış Prim Sistemi yazılımı aracılığı ile sistemin işleyişi açıklanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan işgörenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Kaldı ki, bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun birçok nedeni vardır; bir yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ayrı ayrı değerlendirildiğinde , ücretleme konusunun ne kadar geniş bir kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığıyla görülmüş olur. ¹

1.1 Ücretin Tanımı Ve Önemi

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişik kapsamda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur.² Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. Sosyal siyaset açısından ücret, işgörenin geçim aracıdır.³

Genel olarak bakıldığında ücret, işçinin emeği, üretime katkı sağlamak amacıyla, işverenin kullanımına sunmasının karşılığında, işletmenin kâr ve zararına bağlı olmaksızın ve üretilen malın satışı beklenmeksizin, işverence işçiye ödenen bedeldir.⁴ Diğer bir ifadeyle ücret, düşünsel veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı veya nakdi değerdir. Mal ve hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel veya fiziksel emek, karşılık olarak ücrete hak kazanır. Ayrıca herhangi bir işgörenin elde ettiği ücret, o iş görenin ortaya koyduğu üretken çabanın değerinin de bir göstergesi olmaktadır. ⁵

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa : Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000,ss.207-208.

² Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 253.

³ Tuğray Kaynak ve diğerleri,s.253

⁴ Hüseyin Akyıldız, **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11,2001,s.33.

⁵ Serap Benligiray, **Ücret Yönetimi**, Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1462, 2003, s.1.

Ücret, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde (İKY) en önemli ve en tartışmalı konularından biridir. Kişinin ana gereksinimlerindeki değişimler ücrete verdiği önemi de değiştirir. Farklı kesimlerin ücret olgusunu kendi çıkarları doğrultusunda farklı biçimde yorumlamaları dolayısıyla ücret kavramını hem işveren, hem işgören ve hem de hükümetler açısından ele almak gerekir.

İşgören açısından bakıldığında, işgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören, yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, kendisi için en iyi ücrettir.⁶

İşverenler açısından ise ücretler, iş yaptırmak için, başka deyişle, işgöreni üretimde kullanabilmek için katlanılan bir giderdir yani işletme açısından bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. Oysa ücretin maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olduğu da unutulmamalıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselmelidir. Ücret işgörenlerin performanslarını ve rekabet gücünü etkilediği için işverenler tarafından dikkatle ele alınmaktadır.⁷

Hükümetler açısından ise, istihdam, enflasyon, satın alma gücü ve sosyo-ekonomik geliştirmeler gibi makro ekonomik göstergeleri etkilediği için dikkatle incelenmektedir. Ücret yönetimi, işgören ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmaktadır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi ya elemanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olmakta ya da işletmenin maliyetlerini arttırarak zarar etmesine yol açmaktadır.⁸

Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, sendikaların en önemli amaçlarının üyelerinin refah

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir : AÖF Yayını, Ünite 7, 1996, s. 125

⁷ Sriyan de Silva, "Performance Related and Skill-Based Pay" , 1998, [www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/download/yr2002/ employer/perform.pdf](http://www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/download/yr2002/employer/perform.pdf), 1998, Erişim Tarihi : 12.04.2005, ss.5-6.

⁸ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.212.

düzeyini yükseltmek için toplu pazarlık görüşmelerinde ücretlerin arttırılmasına diğer konulardan daha fazla önem verirler.⁹

Ücretlerle ilgili yanlış anlamalardan kurtulabilmek için, aşağıdakilere dikkat etmek gerekmektedir¹⁰ ;

- İşçi ücreti ile işçi maliyeti farklı şeylerdir. Rakiplerine göre daha fazla işçi ücreti ödeyen işletmelerin işçi maliyetleri, daha fazla üretkenlik elde ediyorlarsa diğerlerine göre önemsiz derecede fazlalık gösterir. Bu noktada işçilik maliyetlerine daha fazla önem verilmelidir. Ford'un endüstriyel ilişkiler yöneticisi şunları söylemiştir ; “Yüksek istihdam ve düşük enflasyona rağmen, ücret anlaşmalarının yüksek seviyelerde seyretmesi bir çok politikacı ve ekonomisti şaşırtmıştır. Bunun sebebi işverenlerin işçi ücretlerinden çok işçi maliyetlerine önem vermelerini anlamamalarıdır. Firmalar işçi maliyetlerini çok arttırmadığı sürece ücret artışlarını kabul etmektedirler.”
- Ücretleri düşürmek, işçi maliyetlerini azaltmayı garantilemez.
- İşçi maliyetlerinin toplam maliyetler içinde büyük bir orana sahip olduğuna dair kesin yargılar bulunmamaktadır. Danışmanlık şirketleri gibi firmalarda işçilik maliyetleri yüksek olabilir, fakat diğer firmalar için aynı şey geçerli değildir.
- İşçilik maliyetlerinin düşük olması rekabetin sürekliliğini sağlamaz ve sürekli üretkenlik artışı ücretlerin artmasına neden olur.
- Bireye verilen parasal özendiriciler, kişilerin daha üretken çalışmalarını sağlamanın en iyi yolu olarak görülmemelidir.¹¹

Ücretler gerek sosyal ortamı gerek ekonomik ortamı etkileyen önemli bir unsurdur. Gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından da ücretler büyük önem taşır.¹²

İKY bakımından işgörenlerin ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca nesnel kriterlere göre gerçekleştirilmelidir. İşgörenler ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek

⁹ Benligiray , s.8

¹⁰ Jeffrey Pfeffer, “Six Dangerous Myths About Pay”, *Harvard Business Review*, 1998 (May-June), s.54

¹¹ Silva, 1998, Erişim Tarihi : 12.04.2005, s.7

¹² Zeki Akal, *Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu*, Ankara : MPM Yayınları, Yayın No: 235, s.33

durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir.¹³

1.2 Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren önemli bir İKY işlevidir. Sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir.¹⁴ Çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için, ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına, ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur.¹⁵

Ücret yönetimi ile işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kalite üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır.¹⁶

Ücret yönetiminde, işletme performansının yükseltilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması açısından belirli ilkelere uyulması büyük önem taşır. Ücretleme de izlenmesi gereken genel ilkeler şöyle özetlenebilir :

- a) **Eşitlik İlkesi:** Bu ilke ile, geleneksel olarak benimsenen "eşit (ya da eş değerde) işe eşit ücret" verilmesi esastır. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.
- b) **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, iş görenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli, diğer bir ifadeyle ödeme kabiliyetiyle uyumlu olması gerekir.
- c) **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İş görene verilen ücret, piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.
- d) **Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi:** Bir işgörenin bir üst pozisyona geçmesi durumunda, yeni görevinde aldığı ücret, eski görevinde aldığından daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.
- e) **Bütünlük İlkesi:** İşletmede "beyaz yakalılar" olarak tanımlanan ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile "mavi yakalılar"ın, yani bedensel

¹³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000, s.52

¹⁴ Benligiray, s.11.

¹⁵ Mehmet Cemil Özden, "Ücret Yönetimi", www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm, 2002, Erişim Tarihi : 04.03.2005, s.2.

¹⁶ Sabuncuoğlu, 2000, ss.209-210.

emeklerini işletmeye sunanlar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı oluşturmaksızın, tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası izlenmelidir.

- f) Nesnellik İlkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle iş görene verilecek ücrette artma ya da azalmalara yer verilmemeli; işletmede çalışan herkese objektif olarak hak ettiği ölçüde, hiç bir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.
- g) Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret sistemi her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu kapsamda, tüm işgörenlere, işe girdiği andan başlamak üzere ücret politikası hakkında ayrıntılı bilgi verilmeli, bu konudaki görüş ve önerilere açık bir politika izlenmelidir.

Ücret yönetiminde temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi, böylece işletme performansının iyileştirilmesidir¹⁷. Bu bağlamda ücret yönetiminde gözetilecek başlıca amaçlar ise şunlar olmalıdır :

- a) **Nitelikli işgörenleri çekme:** Ücretler vasıflı yeni işgörenleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa standartlarıyla uyumlu bir ücret politikası izlenmelidir.
- b) **Mevcut işgörenleri elde tutma:** İşletmede çalışan nitelikli işgörenleri elde tutmak için ücretlerin rekabet edebilir düzeyde olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.
- c) **Motive edicilik:** Ücretler işletmede arzu edilen işgören davranışlarını teşvik edici ve pekiştirici, bu davranışların gelecekte de gösterilmesini sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Bu nedenle, yüksek performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.
- d) **İşletme performansının yükseltilmesi:** Ücret sistemi ile işgücü verimliliği ve buna bağlı olarak da işletme performansı arasında ilişki kurulmalıdır. Yapılan araştırmalar, işgücü verimliliği ve yüksek işletme performansı ile bu amaçla tasarlanan ücret sistemleri arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.
- e) Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- f) Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- g) Organizasyonun her yerinde adil ve sürekli bir şekilde uygulamak,

¹⁷ Ahmet Acar, *Ücret Yönetimi*, İstanbul: TÜSSİDE, 1995, s.3.

- h) Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığı arttırmak,
- i) Personelin sahip olduğu bilgisini, becerilerini ya da yetkinliklerini ve kıdemini ödüllendirmek,
- j) Ücretlerle ilgili şikayetleri azaltmak,
- k) Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- l) Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- m) Ücret düzenlemeleriyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir.

1.3 Ücret ve Motivasyon

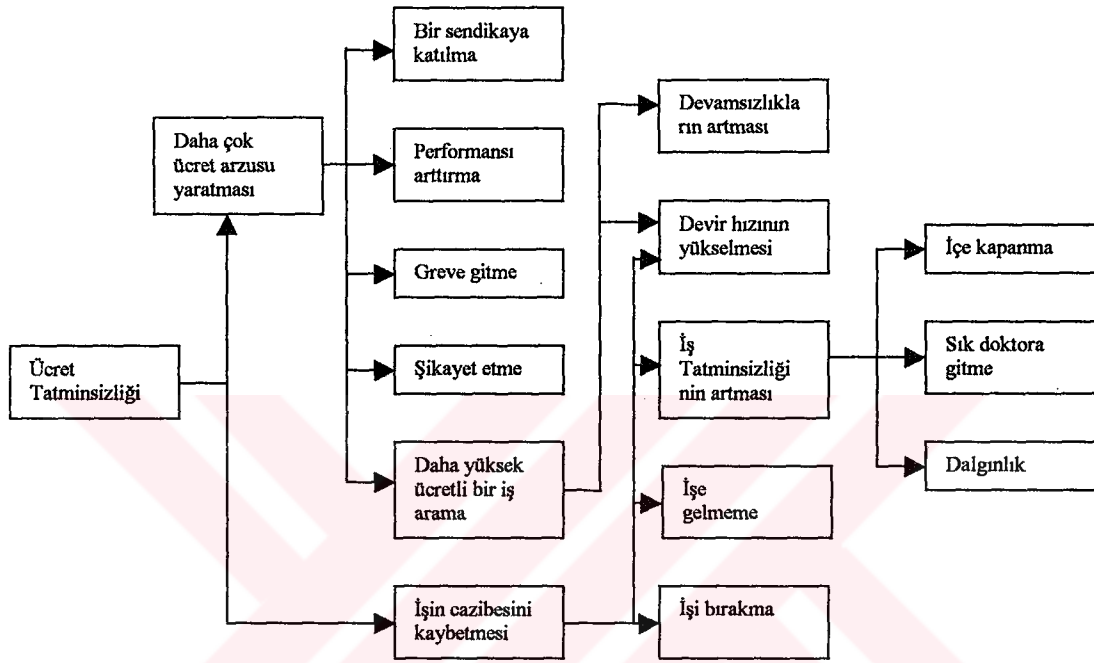
Ücretin motive etme yönü üzerinde önemli bir tartışma olmakla birlikte, yetersiz ücret ödemelerinin bir işletme üzerinde büyük ölçüde olumsuz bir etkiye neden olduğu konusunda çok az anlaşmazlık vardır. Başka bir deyişle, para her zaman birincil motivasyon aracı değildir, ancak parasal ödüllendirme yaklaşımı memnuniyetsizlik yaratacak bir nitelikteyse, çalışanları ilgi ve iş tatminiyle motive etme girişimleri başarısız olacaktır. Şekil 1.1'de, kendilerine yapılan ücret ödemelerinden memnun olmayan personelin ortaya çıkarabilecekleri tepkilerini özetleyen basit bir model yer almaktadır. Bu modele göre, ücretlerden tatminsizlik personelin işleri hakkındaki duygularını iki şekilde etkileyebilir ;

1. Personelin çalışma arzusu daha çok artabilir veya
2. Personelin gözünde işin çekiciliği düşebilir.

Daha çok para kazanmayı arzu eden bir personelin ücretini arttırabilecek eylemlere yönelmesi olasıdır. Bu eylemler daha iyi performans göstermek, bir sendikaya katılmak, başka bir iş aramak, şikayet etmek ya da greve gitmek şeklinde olabilir.

Daha iyi performans gösterme dışındaki diğer sonuçların tümü yönetim tarafından arzu edilmeyecektir. Daha iyi performans gösterme, sadece ücret ödemelerinin doğrudan performansla bağlantılı olacağına algılandığı durumlarda ortaya çıkar. Öte yandan işin çekiciliği azaldığında personelin işe gelmemesi, geç gelmesi, işi bırakması ya da işin kendisinden hoşnut olmaması durumlarıyla karşılaşılır. Ücret ödemelerinden memnuniyet personelin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda ücret yönetiminin

temel amaçlarından biri personelin ihtiyaçlarını karşılayarak onları tatmin edici bir ücret sistemini kurmak ve yürütmek olmalıdır. Ancak bir organizasyonda tüm işgörenlerin tatminleri üzerinde odaklanmaktan daha çok ücretinden tatmin olmayan işgören grubu üzerinde odaklanmak daha önemlidir.¹⁸ Buna karşılık bazı durumlarda diğer tüm çabalara rağmen zayıf olan ya da beklenen performansı göstermeyen işgörenlerin tatmin edilmemesi sonucu bilinçli bir şekilde istenebilir.



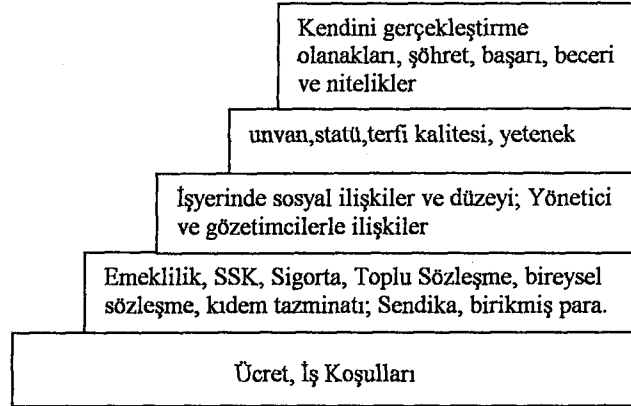
Şekil 1.1 Personelin Ücret Tatminsizliğinin Sonuçlarıyla İlgili Bir Model Örneği

Kaynak : Serap Benligiray, *Ücret Yönetimi*, Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s. 14 içinde; E. Edward Lawler, *Motivation in Work Organizations*, California: Brooks/Cole Pub. Com, 1973, s. 142

İşgörenin ücret algısını daha öz biçimde açıklamak için, Maslow'un gereksinimler sıralaması, Herzberg'in çift faktör kuramları çerçevesinde yorum yapmak uygun olacaktır. Maslow'un bilinen gereksinimler sıralaması kuramının, iş hayatında çalışanların gereksinimlerine dönük olarak düzenlenmesi Şekil 1.2'deki modelde görülebilir. Ücret ve buna bağımlı olabilecek gereksinimler bakımından birbiri içinde olacak kavramlar vardır. Gerçekte gereksinimler çok seyrek olarak tek tek bulunurlar. Genellikle birbiri içine girmiştir. Mc Gregor'un belirttiği gibi, insan isteyen bir yaratıktır ve çok seyrek olarak tatmine ulaşır ve bu istek doğumundan başlayarak, ölümüne kadar sürmektedir. Gereksinimler iç içe olunca, belli bir noktada durdurulmaları söz konusu olmayacaktır.

¹⁸ Benligiray, s.13-14.

Bazı kişiler için ücret önemli olurken, bazıları düşük ücretle veya ancak unvan için çalışabileceklerdir. Bu nedenle insanların güdüleyicileri önem kazanmaktadır.¹⁹



Şekil 1.2 Maslow ve Herzberg'in Kuramlarının İş Yaşamındaki Faktörlere Göre Düzenlenmiş olan Modeli

Kaynak : Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 258

Şekil 1.2.'deki modelde belirtilen birinci ve ikinci basamaktaki gereksinimler; fizyolojik nitelikte olup tatminsizlik yaratırlar. Diğer basamaktakiler ise, güdüleyici olup, tatmin yaratırlar ve daha çok işe ilişkin faktörlerdir. Herzberg'in Kuramına göre tatmin yaratan faktörlerin diğer bir özelliği, bazılarının hem tatmin hem de tatminsizlik yaratabilmeleridir. İş ve işin içeriğine ilişkin olan: başarı, tanınma, işin kendi özellikleri, sorumluluk, terfi ve terfi imkanları gibi faktörler, kabul edilebilir sınırların altına düştüklerinde iş tatminsizliğine neden olabilirler ya da iş tatmini duyulmasına engel oluştururlar.

Fizyolojik faktörler, ücret, iş koşulları, emeklilik, vs. gibi birinci ve ikinci basamaktaki faktörler, işgörenin kabul edilebileceği düzeyin altına indiğinde; o işgören tatmin olma duygusunu yitirir. Kabul edilebilir sınıra veya onun üstüne çıktıklarında ise tatminsizlik duygusu ortadan kalkar, ancak tatminsizlik duygusunun ortadan kalkması, tatmin duygusu yaratmaz. İşin ücreti, yönetimin düzeyi, işgörenler arasındaki ilişkiler, işletme politikaları ve iş koşulları, emeklilik, güven vb gibi faktörler açısından iyi durumda olan işgören tatminsizlik duymaz ancak, tatmin olacağı da kesin olarak söylenemez.²⁰

Herzberg'in kuramının sayısız yararları yanında, yöneticilerin işin hijyen etmenlerine yönelmeleri ya da dikkat etmelerinin ne kadar büyük yanlış olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kuram yalnızca dikkati hijyen etmenlere yoğunlaştırarak, işgöreni güdülemenin

¹⁹ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, New York: Mc.Graw-Hill Book Comp., 1973, s.485.

²⁰ Benligiray, s.15.

olanaksızlığını göstermektedir. Herzberg'in belirttiği gibi, hijyen etmenler, örgütün insan kaynağını kurutmaması bakımından gereklidir. Ancak, tatmin ve güdüleme ilişkisi için yeterli değildir. Yalnızca, güdüleyici etmenler; işgörenlerin yönetimin isteklerine uygun olarak işgörmelerini sağlayabilir. Ücret, özendirici primler, iş koşulları ve işgörenler arası iyi iş ilişkilerinin üretkenlik ve tatmin yaratacağına ilişkin görüşler eksiktir. Bunlar, diğer etmenlerle birleştirildiğinde olumlu işler ve işgören güdülerinde etken olur. İşgören , ücreti ile diğer etmenler arasında bir ilgi kurularak kendisinin değerlendirildiğini ve bu değerlemenin sonucunda kendisine ilişkin olumsuz yargıya ulaşıldığını sandığı zaman tatminsizlik duymaktadır. Diğer taraftan ücretin miktar bakımından yeterli olması salt tatmin yaratmamakta, diğer etmenlerle birleşik genel bir değerlendirme yaptığı için birey tatmin duymaktadır. İşgören ücretinin yeterliliğinden tatmin duyarken, aynı zamanda; yeteneklerinin ve başarısının tanındığını, kendisinin örgütçe kabullenildiğini, kendine güvenildiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmektedir. Eğer sayılan bu nedenlerle ücret bir arada düşünülürse, birey doğal olarak güdülenerek işletmeye daha çok bağlanacaktır. Tablo 1.1'de bu konuyla ilgili yapılan bir araştırma ile ilgili sonuçlar verilmiştir. Buna göre ücret tatminsizliğinin nedeni olan etkenler şöyle sıralanır;

Tablo 1.1 Ücret Neden Tatminsizlik Yaradır

Neden	İşgören Tatminsizliğindeki % Oranı
1. İşgören ücretinin adil biçimde saptanmadığını ve adil olmayan bir durumun mevcut olduğunu düşünür.	% 40
2. İşgören aldığı ücretin miktar olarak yetersiz olduğunu düşünür.	% 21
3. İşgören yetenek, beceri, bilgi gibi özelliklerinin anlaşılmadığını ve tanınmadığını düşünür.	% 15
4. İşgören, başarısının takdir ve kabul edilmediğini düşünür.	% 12
5. İşgören, yaptığı işe ilişkin nitelik veya özelliklerin diğer işlere oranla daha düşük algılandığını ve kabul edildiğini düşünür.	% 3
6. İşgören, kendisine güvenilmediğini ve gelecek yıllarda, üst pozisyon veya önemli işlerde kendisine yer bulamayacağını düşünür.	% 3
7. İşgören kendisinin iş arkadaşlarından ayrı değerlendirildiğini düşünür. Grup duygusunun azalması sonucuna ulaşır.	% 3
8. İşgören sorumluluk üstlenmeyen bir kişi olarak algılanıp değerlendirildiğini düşünür.	% 3

Kaynak : Tuğray Kaynak,Zeki Adal ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 259.

Tablo 1.2’de ise ücretin işgöreni neden güdülediği açıklanmıştır. Her iki sonuçta da ücretin işgörenin tatminindeki yeri ve önemi bireylere göre değişmektedir. Bireyin ihtiyaçlarının yapısı, tatmini, ücrete veya diğer psiko-sosyal ihtiyaçlara yönelmektedir.

Eğer işgören için fizyolojik ihtiyaçlar ön plana çıksa ücret önem kazanacaktır. Buna karşılık, psiko-sosyal ihtiyaçlara yönelen işgörenlerde ise, ücretin önemi azalacak, statü, unvan, başarı,vb faktörler ücretle birlikte değerlendirilecektir.

Tablo 1.2 Yüksek Ücret veya Yüksek Zam İşgöreni Neden Motive eder?

Neden	İşgören Motivasyonu % Oranı
1. İşgören kendi yetenek, beceri ve bilgisinin özelliklerinin anlaşıldığını ve tanındığını düşünür.	% 39
2. İşgören başarısının takdir ve kabul edildiğini düşünür.	% 11
3. İşgören aldığı ücretin miktar olarak yeterli olduğunu düşünür.	% 11
4. İşgören, kendisine gelişme olanağı tanınacağını düşünür.	% 11
5. İşgören, yaptığı işe ilişkin özellik ve niteliklerin, diğer işlere oranla daha yüksek algılandığı ve değerlendirildiğini işinin önemli olduğunu düşünür.	% 11
6. İşgören, kendisine güvenildiğini düşünür.	% 6
7. İşgören kendisinin iş arkadaşlarıyla aynı düzeyde veya daha öncelikli olarak kabul edildiğini ve değerlendirildiğini düşünür.	% 6
8. Diğer faktörler...	% 6

Kaynak : Tuğray Kaynak,Zeki Adal ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 260.

Araştırma sonuçları gösteriyor ki ücretin güdüleyici niteliği veya tatminsizlik yaratması diğer faktörlerle birlikte değerlendirilmiyor. Bu faktörlerin ücret tatminsizliğine katkı oranları önemli olmaktadır. Diğer etmenlerde olumlu sonuçlar mevcutsa ücretin doğrudan doğruya tatminsizlik yaratabilme gücü zayıflamaktadır. Bu durum, işletme yönetiminin yalnızca ücret odaklı bir politika uygulamasının hatalı olacağını ortaya çıkarmaktadır.²¹

1.4 Ücret Düzeyi Ve Ücret Yapısı

Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu sınırı ifade etmektedir ve işletme, endüstri, ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkiler içinde incelenebilir. Ücret düzeyi, ekonomik, sosyal, siyasal ve yasal birçok etkene bağımlı olarak değişebilir.²²

²¹ Kaynak ve diğerleri, ss. 257-261.

²² İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990, s.9.

İşletmenin eğer pazarda liderlik, yüksek kalitede ürün vb. hedefleri varsa, nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmesi için yüksek ücret politikası uygulanmalıdır. Bu da piyasa ortalamalarının üzerinde ücret ödenmesi anlamına gelmektedir. Eşit ücret politikası , piyasa ortalaması civarındaki, düşük ücret politikası ise piyasa ortalaması altındaki ücreti ifade etmektedir. İşletme bu politikalardan herhangi birini tüm bölümlere uygulamak zorunda değildir.²³

Ücret düzeyleri belirlenirken bazı unsurların dikkate alınması gerekir. Bu unsurlar;

1. **İşgücü piyasasındaki arz-talep dengesi** : İşgücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini arttıracak ya da düşecektir. İşgücü arz-talep durumu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ya da aynı ülkenin değişik şehirlerine ve bölgelerine göre farklılık gösterebilir. İşverenlerin ücreti işgücü maliyetlerini çok fazla arttırmaksızın nitelikli işgücünü cezbetmeye yetecek düzeyde belirlemeleri zorunludur.
2. **Piyasada hakim olan ücret düzeyleri** : İşverenlerin ücret düzeylerini belirlerken aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerin söz konusu işler karşılığında ne kadar ücret ödediklerini bilmeleri gerekir. Bir başka deyişle, piyasa ücret araştırması yapmaları zorunludur.
3. **Yaşam standardı** : Enflasyonun aşındırdığı satın alma güçlerini geri kazanmaları için personele yardımcı olmak üzere ücret düzeyleri periyodik olarak düzeltilmektedir. Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standardını gösterir. Teorik olarak işverenler reel ücret düzeyleriyle değil, daha çok nominal ücret düzeyiyle ilgilenirler. Fakat sonuçta çalıştırdıkları insanların elde ettikleri paranın satın alma gücü onların yaşam standardını düşürüyorsa, bu durum performanslarını etkileyeceği için işverenler görmezden gelemazler. Bu nedenle işverenler ücret düzeylerini paranın satın alma gücünü de dikkate alarak belirlemek zorundadırlar.
4. **Ekonomik faktörler** : Dış ekonomik faktörler işletmelerin ödeme güçlerini doğrudan etkiler. Ulusal ve uluslararası rekabet, enflasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşullar işletmelerin ödeyecekleri ücretlerin düzeyini etkiler. Bu koşullar ücretleri yukarı ya da aşağı çekebilir ve böylece personele yapılan ödemelerden sonra işletmenin elinde kalacak gelir artabilir ya da azalabilir. Örneğin, enflasyon ücret düzeylerini yükseltiyorsa, özellikle de

²³ Ahmet Cevat Acar, "Ücret Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notu ,İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2002), ss.8-9.

başlangıç düzeyindeki ücretler işletmenin ücret yapısında öngörülenden daha hızlı yükseliyorsa, işletmelerin çoğunun ücret yapılarında uygun dengeyi ve adaleti sürdürmeleri mümkün olmayabilir. Bu durum iş düzeyleri arasındaki farkların daralmasına yol açar ve işletmenin performansa dayalı ücret ödeme yeteneğini azaltır. Bunun sonucunda baştan sona tüm ücret sisteminin düzenlenmesi gerekir ki bu maliyeti yüksek bir uygulamadır.

Ücret düzeyinin yüksek, düşük veya eşit oluşu, piyasa referans alınarak belirlenmektedir. Piyasa ücret araştırmaları, belirli bir pazarda yer alan işletmelerin, belli başlı işlere ne düzeyde ücret ödediklerini tespit etmeye yönelik olarak yapılan araştırmalardır. Bu araştırmalar yapılırken, bir sektördeki aşağı yukarı tüm işletmelerde bulunan, tanımı ve içeriği aynı olan anahtar işlere bakılmalıdır. İşletme, kendi ücret piyasa araştırmasını yapabilir, başkasına yaptırabilir veya başkasının yaptığı araştırma sonuçlarını kullanabilir. Her bir işletmenin periyodik olarak ücret araştırması yapması kolay bir iş değildir. Türkiye’de genellikle yapılmış araştırmalardan yararlanılmaktadır.

Ücret düzeyi ve ilgili politikalar açıklandıktan sonra, işgörene ödenecek temel ücretin belirlenmesi, yani ücret yapısının oluşturulması süreci incelenecektir. Ücret yapısı, bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini belirlemek için önemlidir. Böylece, uygulamada bir ilke haline getirilmiş olan eşit işe eşit ücret ödenmesi imkanı ortaya çıkacaktır. Ücret yapısı, işe ve piyasaya göre ücret ödenmesini sağlayarak, ücret adaletini gerçekleştirir.²⁴

Ücret yapısının oluşumunda çok çeşitli faktörler rol oynarlar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi ve toplu sözleşmeler işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturur.²⁵ Aşağıdaki ücret yapılarının oluşum aşamaları kısaca açıklanmıştır;

- a) **İş Analizi** : Ücret yapısının oluşturulmasında en önemli aşamalardan birini iş analizleri oluşturmaktadır. İş analizi, hangi işin, nasıl ve ne amaçla yapıldığının ve bu işi yapmak için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir anlatımla, iş analizi, belirli bir iş hakkında, işin türünü, iş için harcanan zamanı, kullanılan alet ve makineleri, işin yapılması

²⁴ Kaynak ve diğerleri, ss. 262-263.

²⁵ Sabuncuoğlu, 2000, s.211.

sirasında üstlenilen sorumlulukları ve yetkileri, ilişkide olunan birimleri ve bu işi yapacak kişide aranan nitelikleri kapsayan güvenilir bilgilerin elde edilmesidir. İş analizi, işler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplama tekniğidir. Toplanan bu bilgi, iş değerlendirme sürecinde girdi olarak hizmet edecek iş tanımlarında özetlenir. İş analizinin amacı kısa, öz ve duraksamalara neden olmayacak nitelikte iş tanımlarını oluşturulmasıdır.

- b) İş Tanımı:** İş tanımları, işlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri yazılı bir şekilde tanımlar. Tanımlar tek tek işler için ya da bir iş grubunun tümü için yapılabilir.²⁶
- c) İş Etüdü:** İşletmede işgörenlere yapılan işin miktarına, üretilen çıktılara ya da sonuçlarına göre ücret ödenecekse, işin kesinlikle ölçülmesi gerekir. Bu, yapılacak işin niteliğinin ve miktarının ne olması gerektiğinin belirlenmesi anlamına gelir. Bunun tanımlanabilmesi için işyerinin yerleşim düzeninin, malzeme, araç ve gereçlerin, yöntemin, makinelerin hızının ve beslenmesinin, çalışma koşullarının, ürün kalitesinin ve çıktıyı etkileyen diğer tüm unsurların bilinmesi gerekir. Bu çalışma ayrıntılı bir iş incelemesi gerektirir ve bilimsel olarak böyle bir çalışma ancak iş etüdü ile yapılır. İş etüdü, kullandığı yöntemlerle ortadan kaldırılması gereken verimsiz ve yarasız işlemlerin belirlenmesini sağlar.
- d) İş Değerlemesi :** Ücret yapısının oluşturulmasında mevcut işlerin belli bir düzen içinde ele alınması gerekir. Ölçek ne olursa olsun işletme, işleri sınıflayıp kademelendirmelidir. İş değerlendirme sistemi işi zorluk, kolaylık veya risk değerlerine göre sıralar. İşte ücret yapısı bundan sonra devreye girer ve kurulur. İş değerlemede işin doğası ve özellikleri değerlendirilir. Daha değerli işe daha fazla ücret ödenir. Böylece, ücret yapısı bir tür iş ve ücret kademeleri haline dönüşür. Ödenecek ücretlerin temel ilkeleri böylece saptanabilir.²⁷
- e) Performans Değerlendirme (PD) :** PD'nin bir önemli amacı da ücretlemedir. Objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlendirmesi, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde direkt olarak ücret-performans ilişkisinin kurulu olması, ücret artışının işgörenler açısından, çok çalışmalarının sonucu olarak beklenen bir ödülü olarak görülür. Bu nedenle

²⁶ Benligiray, s.18.

²⁷ Sabuncuoğlu, 2000, s.212.

performans değerleme çalışmalarının objektif olarak yapılması önemlidir. Performans değerleme çalışmalarındaki bir uygulama hatası, yanlış ücret sisteminin kurulmasına neden olabilir.

- f) Toplu Sözleşmeler:** Toplu pazarlık, bir tarafta işveren grubu ile diğer tarafta işçileri temsil eden kuruluşun bir anlaşma yapabilmek amacı ile bir araya gelerek başta çalışma koşulları ve ücret konusunda yaptıkları görüşmelerdir. Bu pazarlık işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Özellikle ekonomik amaçların ya da çıkarların pazarlık yoluyla belirli bir temele ve anlaşmaya dayandırılması sağlanır. Gerçi toplu sözleşmelerin tek amacı ekonomik konularda anlaşma sağlamak değildir. Fakat sosyal ve insancıl ilişkilere, yönetim ve disiplin işlerine toplu sözleşme yoluyla zm aranmasına çoğu kez ikinci planda yer verilir.²⁸
- g) Yasalar:** İşletmeler, devletin getirdiği çeşitli kurallara, çalıştırdıkları işgörenler ve onlara uyguladıkları cretleme sistemi bakımından uymak zorundadırlar. Örneğin devlet asgari geçim düzeyini belirleyerek, asgari ücret oluşumunu gerçekleştirir. İşletmeler açısından bu değerden daha az bir ücretle işgören çalıştırmak mümkün değildir.
- h) Piyasa cret Araştırmaları:** Bu araştırmalar, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma olanağının doğması için kararlaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımaya zen göstermek gerekir. Ayrıca karşılaştırmaların sadece salt ücret açısından değil, aynı zamanda verilen primler ve sosyal yardımlar açısından da yapılmasında yarar vardır. Piyasa cret araştırması sadece işletmeler tarafından değil, aynı zamanda işçi sndikalarınca da özellikle toplu sözleşmelere dayanak olsun diye yapılabilir.
- i) İşletme Dışı cret Uygulamaları:** İşletme içi uygulamaları, işletme dışı uygulamalarla karşılaştırarak ücret yapısının oluşturulmasında esas amaç, işgörenlerin tatmin edilmeleridir. Çünkü, cret farklılıkları işgören hareketlerine neden olabilir. İşletme içi ve dışı ücret uygulamalarının öğrenilmesi için ücret araştırmaları yapılır. Böylece, cret yapısının oluşturulmasında; ücret araştırmaları, enflasyon oranları, hayat pahalılığı, üretkenlik önemli ölçekler olarak kullanılır. İşletmenin verimliliğini ve üretkenliğini arttırma amacına yönelik kısa ve uzun dönemli çabaların hemen hepsi doğrudan ya da dolaylı olarak ücret ile ilgilidir. Gerçekte cret yönetiminin esas amacı ilgili tüm

²⁸ Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*, ev. Doğan şahiner, İstanbul: Roya, 1993, s.88.

etmenleri inceleyerek, işgörene ne kadar ücret ödeneceğinin saptanmasıdır. Bu nedenle ücret yapısının geliştirilmesi konusu ücret yönetiminin temel sorunudur.

Burada son olarak ücret yapıları ile ücret sistemleri arasındaki farkı da vurgulamak gerekmektedir. Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. Ücret yapılarında ise işgörene ödenecek temel ücret belirlenmeye çalışılır. Bu bağlamda, ücret yapıları ile ücret sistemleri birbirinden bağımsız ancak birbirini tamamlayan parçalar olarak kabul edilebilir.²⁹

1.5 Ücret Stratejileri

Ücret stratejisi, organizasyonun iş amaçlarıyla gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler, stratejileri destekleyecek kültür ve istenen davranışları ortaya çıkaracak ve sürdürecektir. Ücret sistemleri arasındaki ilişkiler olarak bilinmektedir. Bu faktörler arasında uyum olması gerekliliği ve güçlü çevresel etkilerin bulunması organizasyonları, amaçlarını ve kültürünü desteklemek için uygun ücret stratejisini bulmaya zorlamaktadır. Günümüzde işletmelerin çoğu performansın geliştirilmesi ve değişimin desteklenmesi çabalarında ücret ödemelerinin itici bir güç yarattığını keşfetmişlerdir. Bu nedenle de ücret ödemelerine genellikle kilit bir stratejik girişim olarak bakılmaya başlanmıştır.

Ücret stratejisi, bazı koşullar altında örgütsel performansın artırılması ve işgücünün etkili kullanılması üzerinde yönetimin bir yaptırıma sahip olmasını mümkün kılan ödeme seçeneklerinin bir bileşiminden oluşur. Bu nedenle ücret stratejisi, spesifik örgütsel amaçlara ulaşmak üzere tasarlanan ücret, komisyon, ikramiye, prim, performans primi ve diğer ek olanakların entegre edilmesini gerektirir. Bu bağlamda içsel ve dışsal ödüllere ve teşvik sistemlerine daha geniş açıdan bakmak gerekir.

Günümüzdeki ücret stratejileri geleneksel stratejilerden farklıdır. Bu nedenle ücret stratejisi belirlenmeden önce izlenebilecek yaklaşımlar ve seçenekler hakkında bilgi edinilmesi gerekir. İşletme yönetimi basit heveslere ve geçici modalara kapılmamalıdır. Ücret stratejisinin başarı derecesini büyük ölçüde etkileyecek ödeme seçeneklerinden bazıları şu şekilde örneklenebilirler:³⁰

- İşe dayalı ödemeye karşılık bilgi-beceriye ya da yetkinliklere dayalı ödeme yapma,
- Kıdeme dayalı ödemeye karşılık performansa dayalı ödeme yapma,

²⁹ Kaynak ve diğerleri , 2000,s.302.

³⁰ J.B. Miner and D.P. Crane, **Human Resource Management The Strategic Perspective**, New York : Harper Collins College Publishing, 1995, s.428.

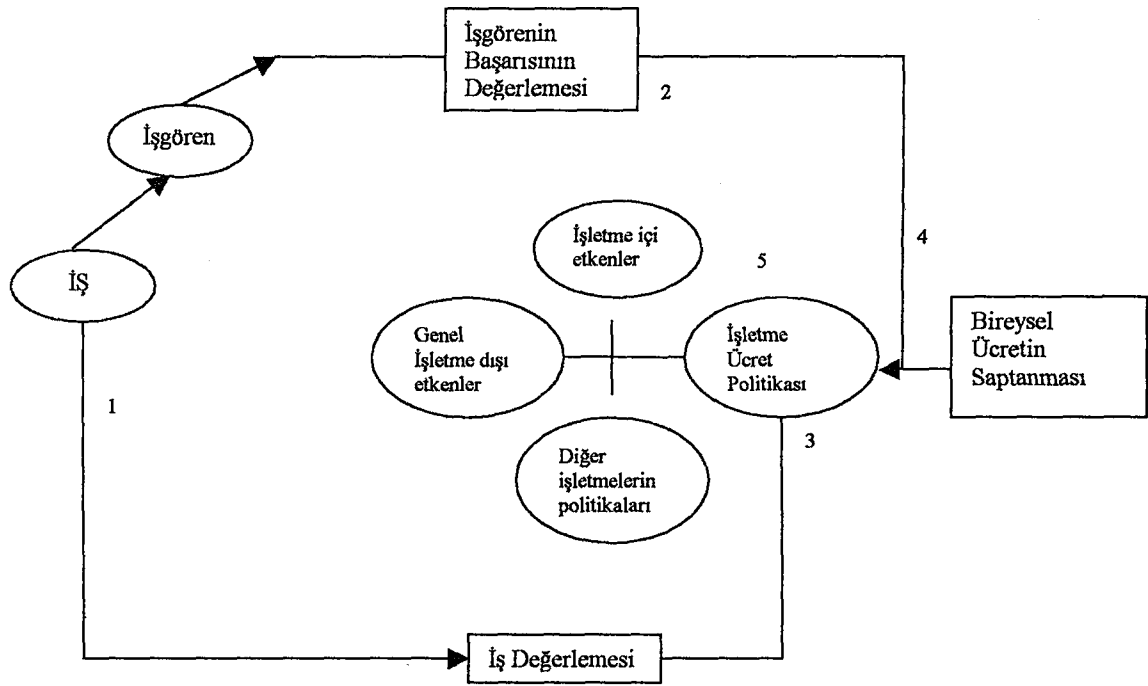
- Bireysel performansa karşılık grup performansı için ödeme yapma,
- Kısa dönemli performansa karşılık uzun dönemli performans için ödeme yapma,
- Riskten kaçınmaya karşılık risk üstlenme için ödeme yapma,
- Bölüm performansına karşılık toplam performans için ödeme yapma,
- Bireysel olarak belirlenen ücret düzeyine karşılık piyasa ücret düzeyine göre ödeme yapma,
- Dahili eşitlik yerine harici eşitliği sağlayacak ödeme yapma,
- Örgütsel hiyerarşiyi dikkate almak yerine sosyal ve siyasal eşitliğe dayalı ödeme yapma.

Bu aşamada seçilen stratejinin kritik başarı faktörlerinin ne olduğu açıkça ortaya konmalı ve bu faktörlerin başarısını sağlamak için doğru bir yapıya ve kültüre sahip olunup olunmadığı araştırılmalıdır. Çünkü örgütlerde kültür yapıları farklıdır. Bu örgütsel yapılar, büyük ölçüde işlere ve rollere bağlıdır. Ücret stratejileri, işletmede neye ve kime değer verildiğini gösterirken hem örgütün kültürünü yansıtır, hem de o kültürün belirlenmesine yardımcı olur. Bu nedenle yöneticiler ücret uygulamalarıyla verilen mesajların amacına uygun olmasını sağlamalıdır.

1.6 Ücret Politikaları

Ücret düzeyi ve ücret yapısı analizleri sonucunda işletme ücret politikası saptanmaktadır. Bu politika çerçevesinde işgörene ödenecek ücret belirlenir. Şekil 1.3'te işletme düzeyinde bireysel ücretin oluşumunu açıklamaktadır.

Bir ücret planının amaçları aynı zamanda organizasyonun tüm diğer amaçlarını desteklemeli ve tamamlamalıdır. Bu nedenle bir ücret planı kurmak için geliştirilen programlar, stratejiler, politikalar ve prosedürler, örgütsel amaçlar, hedefler ile birlikte örgütün ve personelin spesifik gereksinimlerini karşılayacak şekilde biçimlendirilmelidir.



Şekil 1.3 Bireysel Ücretin Oluşum Süreci

Kaynak : Tuğray Kaynak, Zeki Adal ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2000, s. 263.

İyi bir ücret sisteminin bazı amaçları, aranan iyi niteliklere sahip işgücünü cezbetmek ve elinde tutmak, istenmeyen işgücü devir hızını düşürmek, işçilik maliyetlerini kontrol etmek, şikayet oranını azaltmak, kıdemi ve örgütsel performansa yapılan katkıyı ödüllendirmektir. Bu amaçlardan yola çıkarak yönetim önemli İKY kararlarını verirken onlara rehberlik edecek politikaları kurabilir. Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıdakilerle ilgili olacaktır³¹:

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalama ücret düzeyleriyle aynı, ortalamanın altında ya da üstünde mi olacağı,
- Başlangıç düzeyindeki ücretlerin ve yeni işe giren personel ile daha kıdemli personel arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
- Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kıdemin kapsamının ne olacağı,
- Fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerin nasıl belirleneceği,

³¹ Benligiray, ss.26-28.

- Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı,
- Sosyal yararlar olarak ifade edilen dolaylı ve ücret dışı ödemelerin yapılıp yapılamayacağı ya da bu ödemelerin hangi işgören grupları için hangi kapsamda olacağı.

Ücret politikaları ile İKY'nin diğer işlevleri arasında önemli bir etkileşim vardır. Bu sebeple de ücret politikaları belirlenirken kapsamlı bir çalışma yapılmalı ve tüm koşullar dikkate alınarak ücretler belirlenmelidir.

1.7 Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, işgörene ücretin, nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Geleneksel ücret sistem ve planları günümüzde değişikliğe uğramıştır. Ancak bu değişimde, iş ortamı ile işgören ve işverenlerinin payının ne olduğunu saptamak güçtür. Ücret sistemlerinden bazıları giderek daha fazla önem kazanırken, bazıları etkinliklerini yitirmektedir. Bu değişimde yönetimin gereksinimleri, işlerdeki yapısal değişimler ve işgörenlerin ücrete ilişkin görüş ve beklentilerindeki değişikliklere ilişkin etmenler rol oynamıştır.³²

İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Bu sistemler şunlardır:

1.7.1 Kıdeme Dayalı Ücret Sistemleri

Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece işgörenin o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir sistemdir.

Bu sistemin pratik olması ile birlikte sakıncaları da mevcuttur. Bunlar³³;

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur.
- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz.
- Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.

Kıdeme dayalı ücret sistemi genellikle kamu kuruluşlarında kullanılır ve hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanır. Kademeler, hizmet süresine bağlı olarak ücret artışını belirleyen ilerleme adımlarıdır. Her derecede belirli sayıda kademeler bulunur. Bunun nedeni, kişinin

³² Kaynak ve diğerleri, ss. 302-306.

³³ Sabuncuoğlu, 2000, s.209.

yetki ve sorumluluğu artmasa da, deneyim ve becerisinin değerlendirilmesine ve ödüllendirilmesine olanak kazandırmaktır. Bunun dayandığı varsayımlar ise şunlardır³⁴;

- a) Belli bir derecede belli bir süre çalışmış bir kişinin deneyimi ve becerisi artar: Bu deneyimin değerlendirilmesi hizmetin yararınadır.
- b) Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı olmayan bir kimsenin çalışma isteği giderek kaybolur; onun içindir ki, hizmet süresine bağlı olarak belli oranlarda ücret artışından yararlandırılmalıdır.
- c) Ücret artışı, yalnızca derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir.

Kıdeme dayalı ücret sistemi zaman içinde geçerliliğini kaybettiğinden devlet personel rejiminde bile bir yenilenme ve özellikle performansa dayalı ücret sistemine geçiş düşüncesi ağırlık kazanmaktadır.

1.7.2 Performansa Dayalı Değişken Ücret Sistemleri

Günümüzde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans baz alınmaktadır.³⁵ Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir. Performansa dayalı ücret sistemi günümüzde çok ilgi gören ve sendikaların aksine işveren tarafından çok destek bulan bir sistemdir.

Performansa dayalı ücret yanlısı savlar şunlardır;

- Performansa dayalı ödüllendirmenin performansa bağımlı olduğu şeklinde net bir mesaj, kuruluştaki performansa yönelik bir kültürün geliştirilmesine katkıda bulunur.³⁶
- Üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştiremiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletir.
- Çalışanları motive eder ve başarıya endeksler.
- İşletmeye esneklik sağlar ve insan gücü maliyetlerini düşürür.
- Yetenekli personel için cazip firma olabilmeyi sağlar.

Performansa dayalı ücretin sakıncaları ise şunlardır;

³⁴ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995, s. 191.

³⁵ Michael Armstrong, *Performance Management*, London : Kogan Page, 1994, s.166.

³⁶ Canman,s. 207.

- Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve subjektif ise, ücretlendirme sistemi ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- Maliyeti yüksek bir ücret sistemidir.
- Bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansında etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusu olabilir.
- Dikkat niteliğe değil, hacim ve hıza yönelebilir.

Bir işletmede ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Verilen teşvik nakit paradan şirket hissesine kadar birçok şekil alabilir. Ayrıca ödüller arasındaki süre de birkaç ay ile birkaç yıl arasında değişebilir. Performans çeşitli düzeylerde, yani bireysel, takım ve organizasyon performansı olarak ölçülebilir.

Performansa dayalı ücret sistemleri ile ilgili bilgiler çalışmamızın üçüncü bölümünde ayrıntılı biçimde anlatılacaktır.

1.7.3 Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Beceriye dayanan ücretleme sistemi çalışanların edindiği her yeni beceri veya her ek iş için ücret ödenmesini öngörmektedir. Böylece çalışanlar edindikleri yeni beceri veya üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için parasal getiri elde etmektedirler. Yani beceriye dayanan ücret sistemi işi değil, çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almaktadır.³⁷ Sistemin ücret artışına esas aldığı beceri kavramı üzerinde durmak gerekirse, beceri, bir işin yapılmasına ilişkin maharet, hüner veya ustalık olarak tanımlanabilir. Becerili bir çalışan beceri seviyesini geliştirdiği sürece esnek ve üretken olabilir, bir sonraki yüksek beceri seviyesine ulaşabilir, analitik becerilerini ve takım çalışmasını geliştirebilir.

Beceriye dayalı ücretlendirme sistemi pek çok çalışma koşullarındaki verimlilik, kalite, müşteri hizmeti ve diğer organizasyonel performans indikatörleri için geleneksel ücretlendirme sistemi ile bugünkü gelişmeler arasında bağ kuran, birleştiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu model çalışanların bireysel gelişimi, yeni edindikleri yetenek, beceri, bilgi, işletmeye değer katan karakteristikleri ve diğer özelliklerini ödüllendirmektedir. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sisteminden farklılık göstermektedir. Yani, çalışanın gösterdiği performansı değil, sahip olduğu becerileri ücret atışı ile ödüllendirmektedir.

³⁷ Sabuncuoğlu, 2000, s.223.

Beceriye dayalı ücret sistemi genellikle mavi yakalı işgörelere yönelik olarak uygulanmaktadır. Genel olarak işlerin yerine getirilmesi için gerekli beceri bloklarının tespit edilmesini, kişilerin bu becerilere sahip olup olmadıklarını değerlendirecek yöntemlerin geliştirilmesini, çalışanların sahip oldukları becerilerin işletmenin rekabet gücü açısından önem taşıyan organizasyonel becerilerle ve iş tasarım sistemi ile uyumlaştırılmasını ifade etmektedir.

Sonuç olarak, beceriye dayalı ücretleme sistemi, işgören motivasyonu açısından önem taşımaktadır. Çünkü bu model, yeni beceriler kazanılmasını ödüllendirmekte ve dolayısıyla işgörenlerin beceri edinmeye yönelik çalışmalarını arttırmaktadır. İnsan kaynaklarının değerini ve esnekliğini artırarak verimliliği yükseltme, personel sayısını ve işgücü maliyetlerini düşürme rolünü üstlenmektedir. Sürekli gelişimi istenilen teknolojik değişime uyumu kolaylaştırmaktadır. Personelin çok sayıda işte çalışmasını mümkün kıldığı için rotasyonu kolaylaştırmaktadır.

1.7.4 Yetkinlik Bazlı Ücret Sistemleri

Yetkinlik, belirli bir iş ortamında (bir görev, rol, fonksiyon ya da organizasyonun tamamı) mükemmel performansı tanımlayan bir davranış setidir. Organizasyonların yetkinlik tanımlarını giderek daha fazla kullanmaya başlamalarının nedeni, bunların aşağıda belirtilen temel problem alanlarında önemli yararlar sağlamalarıdır.

- İşgücü beklentilerinin ve standartlarının netleştirilmesi,
- Bireylerin, takımların ve yöneticilerin, organizasyonun stratejileri ile uyumlandırılması,
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların yaratılması ile koç-takım üyesi ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması.
- Adil ve odaklanmış değerlendirme ve ücretlendirme kararlarının oluşturulması.

Bir yetkinlik modeli, belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içeren ve genellikle yetkinlik olarak tanımlanan bir dizi başarı faktörüdür. Bu davranışlar, söz konusu görevde başarılı olan çalışanların, ortalama ya da başarısız çalışanlara oranla, daha istikrarlı bir şekilde sergiledikleri davranışlardır.³⁸

³⁸ Benligiray, s.83.

Yetkinlik bazlı ücret kavramı yeni oturmaya başlamış bir kavramdır. Yetkinlikler performans potansiyelini göstermektedir. Organizasyonlar, işgörenlerini motive edici olan ücret sistemini belirlerken, performansa dayalı ücret ile, yetkinlik bazlı ücreti birlikte değerlendirmelidir.

Yetkinlikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışlar içerirler. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil de, bilginin başarı yaratacak şekilde "uygulanmasını" sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da, motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar. Bir çok firma, insan kaynakları uygulamalarının tamamında yetkinlik modellerini kullanarak, bütünleştirilmiş bir sistem elde etmektedir ve bu gün yetkinlik modellerinin, organizasyon, iş ve insan arasındaki bağlantıyı oluşturan ortak bir dil olduğu kabul edilmektedir.

1.7.5 Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri

Üretim miktarı işin süresine göre değişir, ancak verim düzeyi direkt olarak göz önüne alınmaz. Zaman ögesinin, en önemli rol oynadığı bu sistem uygulaması en kolay ve ücret sistemidir.

Bu sistemde işgören ücretini, saat başına, gündelik haftalık veya aylık şeklinde alır. Ücret miktarı önceden saptanmış olduğundan her işgören alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ücret tutarı sabittir.³⁹

Aşağıdaki özelliklere sahip işlerde kullanılmaktadır:

- a) İş miktarının işçinin çabasına ve müdahalesine bağlı olmadığı işler,
- b) İş miktarının sağlıklı biçimde saptanmadığı, saptanmasının zor olduğu veya masraflı olduğu işler,
- c) Sürat yerine özen istemeyen işler,
- d) İşgörenin veriminin ölçülemediği işler,
- e) Çalışma koşullarında önceden kestirilemeyen nedenlerle, fazla gecikmelerin ve duruşların söz konusu olduğu durumlarda.

³⁹ Kaynak ve diğerleri, ss.306-308.

Ücret geliri, çalışılan sürenin birim zaman için belirlenen ücret miktarı ile çarpılması sonucu elde edilir. İşgücü maliyeti ise ücret gelirinün üretim miktarına bölünmesi ile bulunur.

Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile işgöreni işe motive etmek daha zordur. Bu tarz bir sistemde ücret konusu, motivasyon aracı olarak kullanılamaz. Çünkü işgörenlerin daha hızlı ya da daha yavaş çalışmaları, başarı düzeyleri veya kaliteli iş yapmaları ücretlerini değiştirmez. Bu sistemde, işgörenin, işin yapılması gereken zamanda işinin başında olması ve o işi iyi veya kötü yapması işgörenin ücreti hak etmesi için gerekli olan nedendir. Aynı işte çalışan kaliteli veya kalitesiz işgörenler için ücret farklılığı söz konusu değildir.

Zaman ücretinin başlıca yararlarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür.⁴⁰

- İşgörene ödenecek ücreti hesaplamak basittir.
- Sistemin anlaşılması ve uygulanması kolaydır.
- Sistemin oluşturulması için karmaşık sürelerle ihtiyaç yoktur.
- İşçi-işveren arasında anlaşmazlık yaratacak bir sistem değildir.
- Çok masraflı bir sistem değildir.

Sakıncaları ise;

- Verimlilik sorun olmaktadır. Sorumluluğu da işletmeye verilmiştir.
- Ücretlerin hesaplanmasında kabiliyet ve başarı göz önüne alınmaz.
- İşgören denetim masrafları oluşabilir.
- Birim üretim işçilik maliyetlerinin önceden tespit edilmesi daha zordur.

1.7.6 Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir. Bir başka görüşe göre, işletmelerde istihdam edilen işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörene ödeme yapan, özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kurarlar.⁴¹

İşgörenin çalışma sonuçlarını arttırmaya yönelik özendirici sistemlerin dışında, işletmenin çalışma sonuçlarını arttırmayı amaçlayan özendirici ücret sistemleri de mevcuttur. En basit anlatımla, özendirici ücret sistemlerinin temel amacını, üretim maliyetlerini

⁴⁰ Kaynak ve diğerleri, s.309.

⁴¹ Sabuncuoğlu, 1996, s.189.

düşürmek, işletme ve işgören verimliliğinin artırılması ile işletme kârlılığına katkıda bulunmak olarak belirtebiliriz.

Özendirici ücret sistemi uygulamaları ile işçileri, normal performansından daha iyi bir performans göstermek için çalışmaya isteklendirme ve üstün performans gösterenleri ödüllendirme olanağı yaratılmaktadır.

1.8 Değişken Ücret Sistemleri'nin Ücret Yönetimi İçindeki Rolü

Geleneksel ücret sistemleri genellikle performanstan ziyade kıdeme ağırlık verecek şekilde tasarlanmış sistemlerden oluşmaktadır. İş yaşamında meydana gelen değişimler, ücret yönetim sistemlerinde de değişimleri zorunlu hale getirmiş ve performansın ücret artışlarında önemli bir yer almasını sağlamıştır. Özellikle özel sektörün çok fazla ilgisini çeken değişken ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurarak yüksek performansı desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan ele alındığında, değişken ücret sistemleri, çalışanlarını şirket hedefleri ile uyumlu çalışmalarını destekleyici bir etki yapmaktadır. Tek tek çalışanların performanslarının artmasının, organizasyonun performansını arttıracığı görüşüne dayanan Değişken Ücret Sistemi (DÜS), organizasyonların verimliliğini ve rekabet güçlerini arttıracığı düşünüldüğünden ücret yönetim sistemi içerisinde ayrı bir yere sahiptir. Bu bağlamda, organizasyonların ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet edebilmeleri için, ücret artışlarının çalışanların performans düzeylerine bağlanması gerektiği savunulmakta ve bu süreçte değişken ücret sistemlerinin hızla yaygınlaştığına tanık olunmaktadır.

1980'lerden sonra, rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğu keşfedilmiş ve organizasyonlarda İKY önem kazanmıştır. Organizasyonlarda yüksek kalite ve yüksek verimliliği sağlamak için çalışanların motivasyonunun artırılması gereği ise gündeme değişken ücret uygulamalarını getirmiştir. Değişken ücret planları iki psikolojik etkiye dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, motivasyon artışının performansı artıracığı, ikincisi ise ödülün motivasyon açısından önemli bir unsur olduğudur.⁴² Motivasyonu artıran tek neden olmamakla birlikte, yapılan araştırmalar çalışanları ödüllendiren sistemlerin performansı artırdığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışma arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan çalışanların değişken ücretle özendirilmesi, organizasyonda motivasyonu artırarak performans düzeyini yükseltmektedir.

⁴² Wayne F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life*, New York:Mc-Graw-Hill, Inc, Third Edition, 1992, s.430.

Değişken ücret sistemleri, organizasyonlarda verimliliği ve rekabet gücünü artırmanın yanı sıra, organizasyonlar ve çalışanlar açısından da başka önemli yararlar sağlar. Değişken ücret ile organizasyondaki bütün çalışanların belli amaçlar etrafında birleşmesini sağlayarak, organizasyon düzeyinde maliyetlerin azalmasına ve verimlilik ve kârlılığın artmasına yol açmaktadır. Değişken ücret, çalışanlar açısından ise bilgi ve becerilerinin artması ve nitelik düzeylerinin yükselmesi, daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha huzurlu bir çalışma ortamı, maliyetlerin düşmesi nedeniyle mal ve hizmet fiyatlarının da düşmesi anlamına gelmektedir. Diğer taraftan, değişken ücret ile performans yönetim sistemlerinin birlikte kullanılmaları durumunda düşük performansın arttırılması yönünde de teşvik yaratması söz konusudur.

Değişken ücret sistemleri, özellikle düşük enflasyonun olduğu ülkelerde kullanılan bir ücret sistemidir. Günümüze kadar ülkemizde de ücret artışları, enflasyon bazlı olarak gerçekleştirilmektedir. Fakat enflasyonun düşüşe geçmesi ile birlikte, enflasyona bağlı olarak gerçekleştirilen ücret artışları alternatif sistem arayışlarını ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin yılda en az bir defa maaşlarına yüksek oranda zam almaya alışmış olmaları enflasyonun düşük olması nedeniyle daha düşük ücret artışları almalarına, bunun sonucunda da motivasyonlarının azalmasına neden olmuştur. Bu ve yukarıda sayılan nedenlerden ötürü, 20. yüzyılın sonlarına doğru geliştirilmiş olan değişken ücret sistemleri ücret yönetiminde çok önemli bir yere sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans Yönetim Sistemi (PYS), bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlarda, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma /cezalandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.⁴³ Diğer bir tanıma göre⁴⁴, PYS, bireyin geçmiş dönemlere ait performansının gözden geçirilmesi ve şirket hedefleri doğrultusunda gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine ait yapılan işlemlerin tümüdür. PYS'nin ana hedefi bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla organizasyonel gelişimin sağlanmasıdır. İKY içinde önemli bir yere sahip olan PD , 1980'li yıllarda toplam kalite yönetiminin ön plana çıkmasıyla bir yönetim sistemi olarak ele alınmaya başlanmış ve PYS olarak adlandırılmıştır.

PYS ile ilgili dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, yöneticiler ve çalışanların ortaklaşa yürüttükleri sürekli bir süreç olması ve hem sonuçları hem de iş ilişkilerini geliştirmeyi amaçlamasıdır. Günümüzde çalışanların davranışları ve performansı konusundaki temel değişim, insanların artık kişisel amaçlar için değil, yönetim ve çalışanların ortak amaçları için çalışmaya yönlendiren görüşlerdir.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Ölçülmesi ve karşılaştırmalar için performans kavramının amacına göre tanımlanması gerekmektedir. İşlevsel açıdan ise, “başarı (performans)” görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereğini önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.⁴⁵

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasına neden olmuştur.

⁴³ Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force*, Harvard Business School Press, 1994, s. 198.

⁴⁴ İstem Başar Şentürk, “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı” , www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi : 06.05.2005, s.1.

⁴⁵ Ülkü Dicle, “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Yayını No.17, 1977, s. 38.

İşgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarılı olduğu ya da işgörme yeteneklerinin ne olduğunu saptamak için PD'ye başvurulur. Her yönetici, kendi yönetiminde bulunan işgörenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. İşgörenlerin belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadığı yakından izlenir. İşletmede çalışan insan kaynaklarından en yüksek verimin elde edilmesi için işgören yetenekleri yakından izlenmeli ve gelişme çizgisi sağlanan başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir.

2.1 Performans Yönetim Sistemi'nin İnsan Kaynakları Yönetimi İçindeki Yeri

İşletmeler için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, personel başarımı ya da personel performansı olarak adlandırmaktadır. Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans değerlendirmesi ise, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir⁴⁶.

İKY süreci içinde en önemli fonksiyon, motivasyonun sağlanarak iş gücünün geliştirilmesidir. Motivasyon, bireysel, yönetsel ve örgütsel içeriğe sahip çok yönlü bir süreçtir. Motivasyon, sadece çalışanların sergiledikleri değil, aynı zamanda işi çevreleyen çevresel etkilerin derlemesidir. Motivasyonun sağlanmasında önemli bir etkisi olan performansı incelerken iki faktör göz önünde bulundurulmalıdır: Verilen işin yapılması için yeterlilik ve isteklilik.

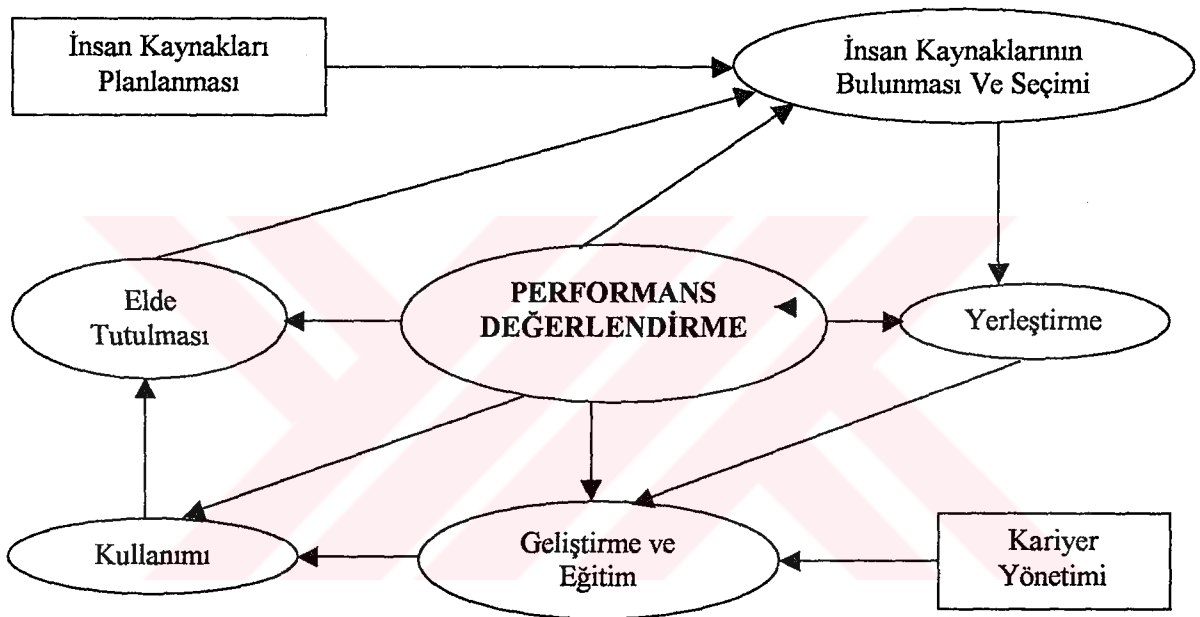
Performans Yönetiminin felsefesine göre, çalışanların işlerini gerektiği şekilde yerine getirebilmeleri için, işe uygun yeterlilik ve ustalığa sahip olmaları gerekmektedir. Bu, İKY'nin iki aşamasından ilki olan, işin gereklerinin tanımlanmasını, bu gereklerin adaylara uyumlaştırılmasını ve yeni alınan personelin işlerini gereğince yapabilmeleri için eğitilmelerinin sağlanmasıdır.⁴⁷ İkinci olarak da iş analizi ve tanımlarının doğru bir şekilde yapılması gelir. Analizleri ve tanımları iyi yapılmamış işler çalışanların kapasitelerinin altında performans göstermelerine neden olabilir.

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için performans standartlarının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geribildirim sağlayacak bir değerlendirme sistemi dizayn edilmelidir. Böylece çalışanların performanslarındaki düşme

⁴⁶ Ceyhan Aldemir, *Personel Yönetimi*, 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996, s. 209.

⁴⁷ L.L.Cumming and Donald p.Schwab, *Performance in Organizations*, Illinois: Scot, Foresman and Company, 1973, s. 67.

ya da yükselme kolaylıkla gözlemlenebilecektir. Buna bağlı olarak İKY'nin gerçekleştirilmesi gereken çalışanların emeklerinin karşılıklarının verilmesi de sağlanacaktır. Çünkü çalışanların performansları ile aldıkları karşılıklar arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Parasal ya da parasal olmayan karşılıklar, performans planı ile bağlantılı ve plana uyarlanmış olmalıdır. Tarafsızca yapılan değerlendirmeler sonucu gereken ödüllendirme ve cezalandırmalar yapılarak çalışanların motivasyonları etkilenecek, işin kalitesi, işletmenin verimliliği çalışanların bilgileri ve yeterlilikleri arttırılacaktır. Bu da, İKY'nin temel amaçlarını oluşturmaktadır.



Şekil 2.1 Performans Yönetiminin İnsan Kaynakları İçindeki Yeri

Kaynak: L.L.Cumming and Donald p.Schwab, **Performance in Organizations**, Illinois: Scot, Foresman and Company, 1973, s. 66.

Performans Yönetimi'nin, İKY içindeki yeri Şekil 2.1'deki gibi incelendiğinde, PYS'nin personel ihtiyacının belirlenmesinde ve seçiminde kullanılan faktörlerin geçerliliğini, gereken eğitim programlarının dizaynının yapılmasını, elde edilen geribildirim ile istenen başarının elde edilmesi ve bu geribildirim sonucunda ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin geliştirilmesi sağladığı görülmektedir⁴⁸. İKY sürecinin fonksiyonlarının etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için PYS'nin amaçlarının ve Performans Yönetim sürecinin

⁴⁸ Cumming and Schwab, s. 68.

detaylı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu işlevlerin yerine getirilmesinde insan kaynakları yöneticilerine ve tepe yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

2.2 Performans Yönetim Sistemi'nin Gelişimi

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, PD kavramı organizasyonlarda kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁹ Walter Dill Scott'un Birinci Dünya Savaşı'nda "adam-adama karşılaştırma" (man-to-man) tekniğini kullanarak, Amerika Deniz Kuvvetleri'nde yaptığı çalışma, değerlendirme konusunda yapılmış ilk bilimsel çalışmalardandır.⁵⁰

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli PD teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha fazla önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.⁵¹ Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir.

PD kavramını statik anlamda dar bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.

2.3 Performans Yönetimi Kavramı ve Önemi

Performans yönetimi çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil, bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir. PYS, bir bütün olarak, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini

⁴⁹ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, 1994, s.1.

⁵⁰ Ataay, s.234.

⁵¹ Ülkü Dicle, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, Ankara : Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 43, 1982, s.26.

ayrıntlarıyla ele alan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.

Performans değerlemesi gerçek anlamda ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılması, yetiştirme ve gelişmeye olanak sağlayan devingen bir sistemdir. Bir başka açıdan ise performans değerlemesi; bireyin bilgi ve yeteneklerinin işin gereklerine ve özelliklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.

52

O halde, bir işletmede işgörenin performansından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini geliştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır.⁵³

Bir organizasyonun yönetsel ve stratejik kararlar almasında, performans değerlendirmesinden elde edilen kararlar önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla, doğru sonuçları ortaya koyan, etkin bir PYS organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Yöneticiler PD verilerini inceleyerek, gerekli ödüllendirme ve cezalandırma sistemini geliştirmekte, aynı zamanda bu sistemi düzeltici ve geliştirici kararlar almaktadırlar. Çalışanlar açısından bakıldığında her çalışan, başarmayı, başarısının fark edilmesini ve ödüllendirilmesini, yani performansının karşılığını görmek ister. Dolayısıyla çalışmasının ve başarısının, düşük performanstan ayrıldığını, farklı değerlendirildiğini görmek çalışanı motive eder. Ayrıca çalışanın performans derecesi hakkında bilgi sahibi olması, onun kendisini düzeltme ve geliştirme imkanına da sahip olması anlamına gelir. Bu nedenle PD'de, değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilmekte ve çalışanların kendi performanslarına ilişkin yorumlarını ifade etme olanağı tanımaktadır. Performans değerlendirmesinin ve çalışanlarla yapılan görüşmelerin sonuçları ilgili kişilerin personel dosyalarında saklanır.⁵⁴

Organizasyonlarda karşılaşılan yönetsel kararların adil, objektif ve doğru bir biçimde alınması ve çalışanların doğru ve objektif bir biçimde geliştirmeye tabi tutulup, izlenmesi

⁵² Sabuncuoğlu, 2000,s.160.

⁵³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.154.

⁵⁴ Margaret J Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul : Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.9.

gibi sorunları asgariye indiren PYS, aynı zamanda bir geribildirim aracıdır. Performans Yönetimi sonucu, bireysel gelişme ve daha kaliteli olma imkanı bulan çalışan, organizasyonun da gelişmesine ve kalitesine katkıda bulunacaktır.

2.4 Performans Yönetim Sistemi'nin Amaçları

İşletmelerde Performans Yönetim Sistem'leri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır.

Örgütleri Performans Yönetim Sistemlerine yönelten nedenler ve beklenen yararlar şu şekilde özetlenebilir⁵⁵ ;

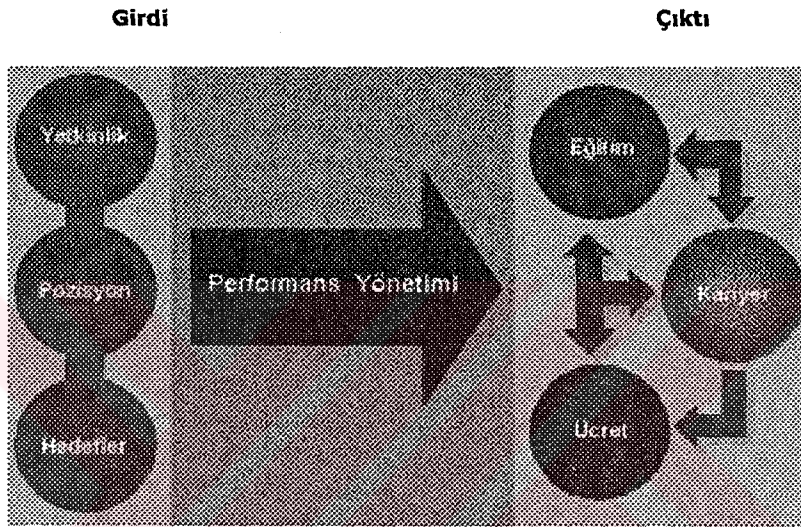
- Performans yönetimi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir; işi ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İşletme verimliliğinin artmasına yardımcı olur ve hizmet kalitesini geliştirir.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde işgörenler işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işlerinin geleceği konusunda endişelenmezler.
- İşgörenler performansları hakkında, zamanında geribildirim aldıklarında verimleri ve iş tatminleri artar.
- Profesyonel olarak performans yönetimini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için iyi bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve nesnel olur.
- Terfi kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- İşgöreni, işindeki verimliliği konusunda bilgilendirmek PYS ile daha etkili ve nesnel olur.
- Çalışan yönetim ilişkilerini geliştirir.
- Eğitim planlamasının daha kolay ve doğru bir biçimde yapılmasını sağlar.

Genel olarak bakıldığında PYS'nin ana hedefi bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla organizasyonel gelişimin sağlanmasıdır.

⁵⁵ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002,s.181.

2.5 Performans Yönetim Sistemi'nin Diğer İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri İle İlişkileri

PYS entegre İnsan Kaynakları Sistemi içerisinde, organizasyonun çalışanlardan beklentilerini ortaya koyarak çalışanın bu doğrultudaki çalışmalarını değerlendiren, bu doğrultuda kariyer (terfi, tayin, yedekleme), eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları süreçlerine girdi sağlayan temel bir sistemdir. PYS ile elde edilen sonuçların nerede ve nasıl muhafaza edileceği, hangi alanlarda, ne ölçüde ve nasıl kullanılacağı prosedürlere bağlanmalıdır.



Şekil 2.2 PYS'nin Diğer İKY Sistemleri ile İlişkileri

Kaynak : İstem Başar Şentürk, "Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı" , www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi : 06.05.2005, s.1.

PYS'nin çıktıları aşağıda belirtilen alanlara yönelik veri sağlamaktadır.

2.5.1 Ücret – Maaş Yönetimi

Entegre, yani birbiri ile ilişki bir İnsan Kaynakları modelinde PYS sonuçları genellikle ücret sistemine girdi teşkil eder. Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde PYS sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır. Performans artışının ücretlere yansıtılabildiği işletmelerde verim daha kolay sağlandığı görülmektedir.

Toplam ücret paketi iki ana bölümden oluşur:

- **Direkt ücretlendirme**, temel ve değişken ücretten oluşmaktadır ve toplam ücret paketinin nakit kısmını ifade etmektedir.

- **Endirekt ücretlendirme (ek kazançlar)**, sağlık sigortaları, emeklilik programları, şirket aracı, cep telefonu, kulüp üyeliği gibi yan faydalardan oluşmaktadır.

Şirketlerde genel olarak, PD sonuçları ücret paketine iki şekilde yansıtılır:

- Temel ücretin, performans zammı ya da terfi yolu ile arttırılması
- PD puanının çeşitli katsayılar kullanılarak performans primine dönüştürülmesi ve “değişken ücret” olarak ödenmesi

Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturur ve ücret giderlerinin şirket performansı ile doğru orantılı olmasını sağlar. Ayrıca, şirketin öncelikli hedef ve beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını ve çalışanların sergiledikleri davranışların sonucunda elde edilen getiriye şirketle paylaşmasını sağlar. Tüm bunlara ek olarak, ücret harcamalarının yıllar için katlanarak sabit bir yük oluşturmasını engeller.

Değişken ücret sistemlerinde trendlere bakıldığında kıdemi teşvik eden değişken ücret programlarının sayısı azalmakta, performansı ödüllendirmenin temel kriteri haline gelmekte olduğu görülmektedir.⁵⁶

PYS sonuçlarının ücret-maaş yönetimine yansıtılması ile işletmeler, ücretlemede adaleti sağlamış olurlar ki, bunun işgören üzerindeki etkisi büyüktür. İşletmede, objektif bir ücret politikasının uygulandığının bütün işgörenler tarafından bilinmesi, uygulamada yakınmaların azalmasına neden olur. Bu nedenle, oldukça kusursuz bir Performans Yönetimi Sisteminin uygulanması, her şeyden önce, böyle bir duyguyu gidermekle, işletmenin verimliliğini geniş ölçüde arttırabilir.

2.5.2 Eğitim ve Gelişim Planlaması

İşletmelerde eğitim ihtiyacının üç grupta ele alınması mümkün olabilir⁵⁷.

- İşletmeye yeni alınan işgörenlerin eğitim ihtiyacı,
- İşletmede mevcut işgörenlerin eğitim ihtiyacı,
- Halen işletmede çalışmakta olan ve gelecekteki görevleri ile gelecekte olması gereken niteliklerinin sonucunda doğacak eğitim ihtiyacı.

⁵⁶ Şentürk, Erişim Tarihi : 06.05.2005, s.1.

⁵⁷ Şakir Çakır, “İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), s. 37

Bunların içinde en önemlisi, eğitim açığının saptanmasıdır ve bunun saptanmasında PYS'nden yararlanılmaktadır. Performans Yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından çalışanla paylaşılmaz. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, PD sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir. Bu sayede insan kaynakları, şirket bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken PD neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek "eğitim planlaması" yapabilmektedir. Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen PD sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır.

Ayrıca, PD sonuçlarının eğitim yönetimi sistemine ödüllendirme amaçlı girdi sağladığı da çeşitli uygulamalarda görülmektedir. İyi performans gösteren çalışanlara yurt dışı eğitim olanağı sağlanması, Executive MBA programlarına katılımlarının desteklenmesi bu uygulamalara örnek olarak verilebilir.⁵⁸

2.5.3 Kariyer Gelişimi Planlaması

Eğitim, kariyer ve performans yönetim sistemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanlar, kariyerlerinde belli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler çalışanları geliştirdikçe, çalışanların performansları artar ve dolayısıyla şirket içerisindeki ilerlemeleri devam eder.

Çalışanların şirket içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin şirket tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte çalışanın ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla PD görüşmelerinden edinilen bilgiler (PD sonucunda belirlenmiş olan çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri, çalışanın tercihleri) kullanılmaktadır.

Performans görüşmesi esnasında kariyer gelişimi planlaması yapılırken yönetici ve çalışanın üzerinde durması gereken konular:

- Çalışanın kariyer hedeflerinin, ihtiyaçlarının, becerilerine göre hangi alanlarda ilerlemesi/gelişmesi gerektiğinin ve ileride kariyer gelişimi açısından engel yaratabilecek durumların belirlenmesi

⁵⁸ Şentürk , Erişim Tarihi : 06.05.2005, s.1.

- Çalışanın hedefleri doğrultusunda izlemesi gereken yol
- Şirket içindeki farklı kariyer alternatiflerinin değerlendirilmesi
- Yöneticilerin, çalışanlarının kariyer hedefleri ve beklentileri hakkında farkındalığa sahip olmalarıdır.

PD çıktıları, "organizasyonel yedekleme" sürecine de girdi sağlar. Yedekleme planlaması, organizasyonun kritik liderlik kademeleri için, uygun potansiyele ve kariyer geçmişine sahip çalışanların, yine organizasyon açısından kritik süre öncesinde belirlenmesi ve liderlik gelişimlerinin sağlanarak söz konusu pozisyona hazır hale getirilmesi sürecidir. Bu çalışanlar belirlenirken, çalışanın şirketteki tüm kariyer geçmişi dikkate alınmalıdır.

2.5.4 İşten Çıkarma Kararları

Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılarının ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten çıkarılma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra PD sonuçları dikkate alınır.⁵⁹

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenlere işten çıkarma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Bu tür bir yaklaşım ancak kötü niyetle ve hatalı bir personel politikası olarak nitelendirilebilir.⁶⁰

2.5.5 Organizasyonun Etkinliğini Artırma

Organizasyon etkinliği yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef büyüme, kârlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır. PD'leri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de organizasyonun etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi kurumun performansını da belirlemiş olur. Kurumun

⁵⁹ Kaynak ve diğerleri, s.207.

⁶⁰ Uyargil, 1994, s. 8.

etkinliği ortaya çıkar. Kurumun etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. alışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır.⁶¹

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmeleri, hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayarak hem yöneticilere hem çalışanlara etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir rehber olur. nemli bir nokta gözden kaçmamalıdır ki, PD sonuçları yeniden kişiye ulaştırıldığı sürece verimli olur. Diğer bir nokta, elde edilen bu sonuçların insan kaynakları ile ilgili her alana mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir PYS, kurumun bütününe yarar sağlayarak toplam kalite anlayışına hizmet edecek kadar uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir PYS, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir. Bu Şekilde tasarlanmış ve uygulamaya alınmış bir sistem ile yukarıdaki alanlarla ilgili alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına zen gösterilmesi amaçlarıdır.

2.6 Performans Yönetim Sistemi'nin Yararları

PYS yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda kullanıldığında, değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (alışanlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar.

2.6.1 Değerlendirenler İçin Yararları

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar böylece, astların ve birimlerin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir ve onların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirleyerek bu doğrultuda onlara yardımcı olur,
- Astları değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yanlarını da tanır.
- Çalışanın yeteneklerini en iyi Şekilde kullanılması yönünde rehberlik yapar.
- alışanını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır.
- Yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecek koşulları elde ederler.

⁶¹ İnsankaynakları.com İçerik Ekibi , “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar“, www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 17.05.2005, s.1.

2.6.2 Değerlendirilenler için yararları

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Çalışan, kendinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilmek olanağını kazanacaktır.
- Hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiğini, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini bilir.
- Gerçekleştirilmesi gerekli amaçların belirlenmesinde, yönetime katılım ile etkin bir rol oynar.
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirir, amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda cesaret kazanır.⁶²
- Yönetici ile mevcut işini ve gelecek için eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışır.
- Tüm çalışanlarla eşit şartlarda adil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanır, kendi kariyer rotası üzerinde söz sahibi olur.

2.6.3 Organizasyon İçin Yararları

- Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle entegrasyonunu sağlar.
- Kişisel katkıların ayırt edilmesi kolaylaşır.
- Kariyer planlamasına olanak verir.
- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesini geliştirir.
- Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için gelişim ve eğitim programları düzenlenmesini sağlar.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Organizasyonun başarısı yöneticinin ve tüm çalışanların ortak performansına bağlıdır. Eğer herkesin performansı gelişirse organizasyonun performansı da gelişecektir.
- Organizasyonun vizyonunun oluşmasına katkıda bulunur.⁶³

⁶² James W. Smither, **Performance Appraisal**, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998, s.142.

⁶³ Uyargil, 1994, ss.9-10.

2.7 Performans Yönetim Sistemi'nin Süreci

PYS süreci, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performansının ölçülmesi sürecidir.⁶⁴

Performans değerlendirmesi, bireysel, ekip, şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Genellikle şirketlerde, performans değerlendirmesi temel olarak birey bazında yapılmaktadır. Birey bazında performans değerlendirmesinin temelinde yatan varsayım ise, bireylerin performansının ekip ve şirket performansından bağımsız olarak ölçülebildiğidir.⁶⁵

PYS'nin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere ve kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

2.7.1 Kriterlerin Belirlenmesi

PYS'nin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır.⁶⁶ PD sürecinde ilk adım olarak kriterlerin belirlenmesi gerekir. Kriterlerin seçiminde dikkate alınması gereken bazı noktalar vardır. Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır. Ayrıca, kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır. Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır. Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Değerlendirmede genel anlamda temel olan kriterler dört grupta toplanabilir :

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yetenek,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

⁶⁴ Mehmet Cemil Özden, "Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar", www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm, 2002, Erişim Tarihi :05.02.005, s.1.

⁶⁵ Özden, 2002, Erişim Tarihi :05.02.005, s.2.

⁶⁶ S. Randall Schuler, *Managing Human Resources*, Cincinnati : South Western Publishing Company, 1998, s.418.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır.⁶⁷

PD'de, önceleri kişisel özelliklere dayalı performans kriterlerinin kullanıldığı, son yıllarda ise değerlendirme kriteri olarak, iş sonuçlarına dayandırılmış somut kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

2.7.2 Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

PD'de bir standart oluşturmak zorunludur ve geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilir faktörlerden oluşması gereklidir.⁶⁸ Bir çalışanın başarısını belirlemek için özellikle neyin ölçülmesi gerektiğinin iyi bir şekilde düşünülmesi gerekir.

Performans standartları, hem üstler, hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçüler sayılabilir.⁶⁹

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Organizasyonlar, standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlar vb gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

- **Spesifiklik:** Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir,
- **Ölçülebilirlik :** Performans ölçümü standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanımı zorsa veya

⁶⁷ Sabuncuoğlu, 2000, ss.162-163.

⁶⁸ Erdoğan, ss.172-173.

⁶⁹ Uyargil, 1994, ss.27-29.

uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır,

- **Gerçekçilik** : Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.⁷⁰

2.7.3 Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmeyebilir. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot, altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması başarı ya da başarısızlığı davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve de değerlendirme formlarına işlenir.⁷¹

2.7.4 Değerlendirenlerin Eğitimi

Değerlendirenlere kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir, eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlere, haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan çalışanın denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için öz denetim niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlendirenlerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

2.7.5 Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Başarılı bir PYS için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu bilgi paylaşımını sağlamak için zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılır.

Çalışanların bilgilendirilmesi de, çalışanların uygulanan sisteme bakış açılarının belirlenmesi, güvenlerinin sağlanması ve dolayısıyla da değerlendirmenin başarılı olması açısından önemlidir. Çalışanlara, varsa organizasyonların gazeteleri aracılığıyla, yoksa

⁷⁰ Sabuncuoğlu, 2000, s.164.

⁷¹ Palmer, s.16.

broşürleri, sirküler ve bazı notlara yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak değerlendirmenin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim, performans değerlendirmesinin başarısını olumlu yönde etkileyebileceği gibi çalışanın sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.⁷²

2.7.6 Değerlendirenlerin Belirlenme Yöntemleri

Değerlendirmenin kim tarafından yapılabileceği sorusunun cevabı değerlendirme amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve organizasyonun yapısal özelliklerine bağlı olarak verilebilir.⁷³ Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı konusunda pek çok alternatif sunulabilir.

2.7.6.1 Yöneticilerce Değerlendirme

Çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi en yaygın uygulamadır. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır.⁷⁴ Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız olarak gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise, birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Bu yöntemle yapılan performans değerlendirmeleri, tek bir yöneticinin önyargılarına göre hareket edilmesini önler ve değerlendirme formunun daha detaylı oluşturulmasını, ek bilgiler eklenmesini sağlar.

Tek bir yönetici tarafından değerlendirmenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur. Örneğin;

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üstün, astına geri bildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

⁷² Sabuncuoğlu, 2000, ss.165-166.

⁷³ Ataay, s.245.

⁷⁴ Sabuncuoğlu,s.171.

2.7.6.2 Özdeğerleme

Yönetici çalışana kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan bu şekilde bir değerlendirme istenmesindeki sebep, kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.⁷⁵

Yönetici çalışan tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirme ile örtüşen ve çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse çalışan ile açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

2.7.6.3 Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Tüm gün birlikte çalışan kişilerin birbirlerini gözlemleyebilecek en doğru kişiler olduğu bir gerçektir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır.

Bu sistemin başarılı olabilmesi için değerlendirme yapacak takım arkadaşlarının birbirlerine güvenmeleri ve terfi, zam için rekabet içinde olmamaları gerekmektedir. Bu yaklaşıma, birlikte çalışan kişilere iletişim halinde olmalarını gerektirecek işler verilerek işlerlik kazandırılabilir.

2.7.6.4 Astlarca Değerlendirme

Bu model kişilerin astları tarafından değerlendirilmesi temeline dayanan çok yaygın olarak kullanılmayan bir modeldir. Çünkü üstler, astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirebilme fırsatı edinmeleridir.

Yöneticiler bu değerlendirmelerin yönetsel amaçlarla (maaşların ya da terfi olanaklarının belirlenmesi gibi) yapılmasına da, pek sıcak bakmazlar. Aynı zamanda astlar üstlerini organizasyon, planlama gibi çok da fazla gözlenemeyen özelliklerini değil yalnızca bireysel yönlerini (örneğin, liderlik, yerine vekalet bırakma gibi konularda) değerlendirmelidirler.

⁷⁵ Palmer, s.37.

Bu modelin başarılı olması için astın, PD konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak organizasyonun hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır.

2.7.6.5 Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmelerle birlikte, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip toplanmasına ve analizine imkan sağlayan bir modeldir. Bilgisayarlı PD sistemlerinde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken çok daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Özellikle büyük ölçekli organizasyonların tercih edebileceği bir yöntemdir.⁷⁶ Bu model her ne kadar hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar tarafından olmak üzere tepkiyle karşılanmış bir modeldir.

2.7.6.6 Müşterilerce Değerlendirme

Çalışanların işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterilerin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için kullanılabilir bir yöntemdir.

Bu modelin eksik yönü, müşteri amaçlarının, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak örtüşmesi ise de bu model ile müşterilerden sağlanan bilgiler ile terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları alınabilir.

2.7.6.7 360 Derece Değerlendirme

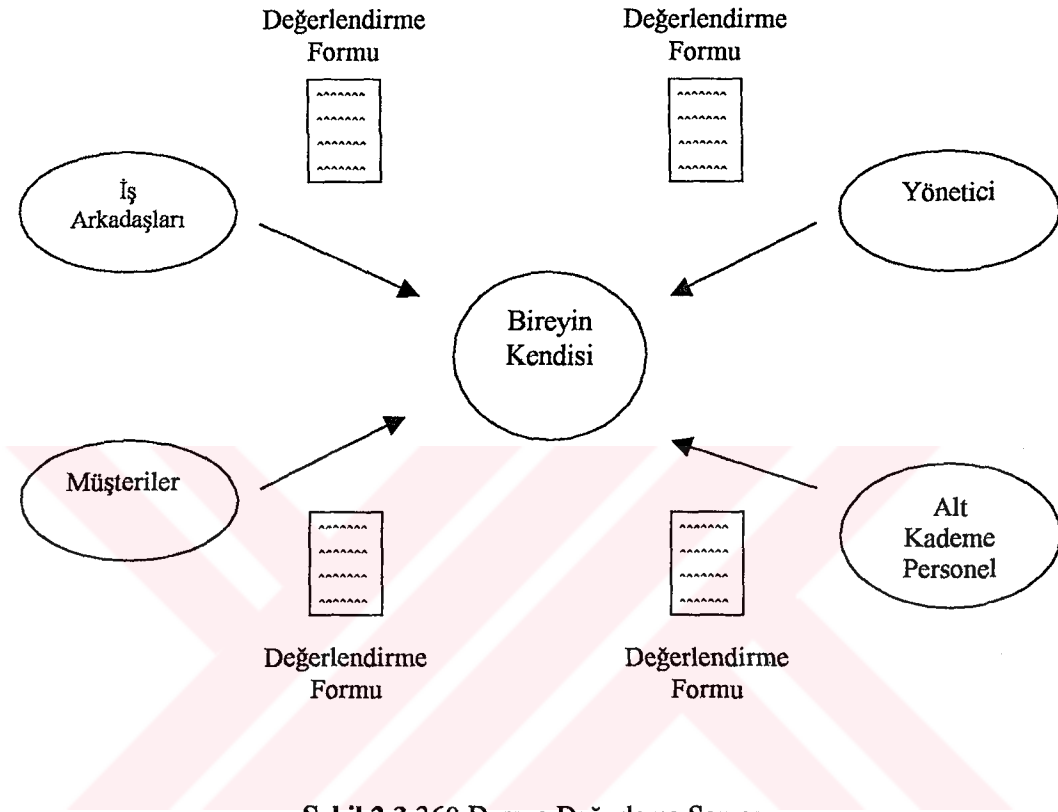
İşverenin veya işveren adına hareket eden yöneticinin değerlendirmede tek yanlı kalabileceği sorunu ile başa çıkabilmek için bazı organizasyonlarda birçok kişinin katılımının olduğu bir değerlendirme yapılıır. PD'ye katkıda bulunan bu kişiler, ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterilerdir. Çalışanın performansına ait bilgiler anket yöntemiyle toplanmaktadır. Yöntemin başarılı olması için anketin; basit, zayıf yanların yanı sıra güçlü yönlerin de ortaya çıkarılmasına yardımcı olması şarttır.

Bu yöntem, çalışanın işindeki ilişkilerinde ne kadar başarılı olduğuna ilişkin bilgiler sağlar. Bu yöntem bireysel önyargıların önlenmesi konusunda yardımcı olmakla birlikte, bir

⁷⁶ Gökhan Şenol, "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", www.isguc.org/arcview.php?ex=31, Erişim : 17.11. 2004, s.1.

grubun önyargılarının olması durumunda, bu gruba ait önyargıların önlenmesinin bireylerin önyargısının önlenmesinden daha çok çaba gerektirdiği unutulmamalıdır.

Bu modelin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakından izlenebilir.



Şekil 2.3 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: Raymond Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev: Canan Çetin. İstanbul: Beta, 1999,s.263.

360 derece değerlendirme, organizasyonda belirlenen hedeflerden ziyade; organizasyonun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak eğilimindedir.⁷⁷ Bu yöntem, 360 derece olarak adlandırılır, çünkü bilgi elde edildikten sonra geri bildirim en üstten en alt tabakaya kadar, bütünüyle aktarılmaktadır.⁷⁸

2.7.7 Değerlendirmede Açık Görüşme

Değerlendirme için seçilen yöntem uygulandıktan sonra değerlendirmeyi yapan yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir açık görüşme yapılmalıdır. Bu görüşme, geri bildirim sürecine dahil olup çok büyük yararlar getirir. Örneğin, değerlendirilen kişi başarılı ve başarısız olduğu yönlerini öğrenir, gelişim ihtiyacı duyulan konular belirlenir,

⁷⁷ Mike Walter, *The Performance Management Handbook*, London: Institute of Personnel and Development, 1995, ss.76-78.

⁷⁸ Ivancevic,s.251.

organizasyon içerisinde yükselme ve kariyer geliştirme yolları gösterilir. Eksik yönlerin nasıl geliştirilebileceği belirlenir.

Değerlendirme görüşmesinin birçok amacı bulunmaktadır. Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak bu amaçlardan birisidir. Ayrıca, çalışanın değerlendirme süreci boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarının da tartışılması amaçlanmaktadır. Böylece çalışana da olumlu veya olumsuz performansı hakkında tartışma fırsatı verilir.

Değerlendirme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok, onun gelişimini sağlamaktır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken, bir yandan da gelecek dönemin hedeflerinin yeniden gözden geçirilmesi ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır. Görüşme sırasında, değerlendiren, astını küçük görmek, aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı değil yapıcı olması gerektiğini unutmamalıdır.⁷⁹

PYS'nin başarısı; değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır. Performans değerlendirmesi görüşmesi, sonuçların paylaşılması ve en verimli şekilde kullanılması açısından son derece önemlidir.

2.8 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanın, işteki başarısının değerlendirilmesi için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları PD kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Uygulamada ise değerlendirmede kullanılacak bir çok yöntem bulunmaktadır.⁸⁰

2.8.1 İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminin uygulanmasında tüm çalışanların isimleri ikişer ikişer kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre üstün olan çalışanlar işaretlenir. En çok işaretlenen çalışan en başarılı olandır. Toplam işaret sayılarına göre diğer çalışanlar

⁷⁹ Sabuncuoğlu, ss.169-171.

⁸⁰ Kaynak ve diğerleri, s. 209.

sıralanır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır.

Sıralama yöntemi ise, başarı ölçütüne göre tüm çalışanların sıralanması ile uygulanır.⁸¹ Değerlendirici, çalışanları en iyiden veya en başarılıdan, en kötüye veya başarısız doğru sıralar. Sıralamayı yapmada kolaylık sağlanması için iyi, kötü, orta gibi alt gruplara da ayrılabilir.⁸²

İster basit, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. İkili karşılaştırma ve sıralama yönteminin eleştirilen noktaları, kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlendirmeye gidilmesi halinde yeteneklerin belirsiz kalacak olması, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık kalacak olması ayrıca değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyişi.

2.8.2 Grafik Değerleme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan, her çalışan ile ilgili bir form doldurur. Bu formda, çalışanda bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar vardır. Değerlendiricinin uygun gördüğü rakamın işaretlenmesi ile uygulanır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri değerlendirici tarafından işaretlenen sayısal değerlerin toplanması ile elde edilir. Toplam değerler birbiriyle karşılaştırılarak her çalışanın diğerine oranla başarısı saptanır.

Grafik değerlendirme yönteminin sağladığı yararlar, çalışanın gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle üstlerin, astları hakkında farklı düşüncelerinin engellenmesi ve üstler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Sakıncalı yanları ise, değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisinin, değerlendirmeyi yapana göre değişmesidir.⁸³ Ayrıca değerlendiricinin değerlendirme üzerinde etkisi çoktur. Değerlendirmenin başarısı, değerlendiricinin başarısıyla direkt ilgilidir. Bu yöntemde genelde, çalışmanı en yakından ve en doğru gözlemleyebileceği düşünülen en yakın üst değerlendirmeyi yapar. Dolayısıyla bu yöntemde özellikle

⁸¹ Ataay, s.256.

⁸² Uyargil, s.37.

⁸³ Canman, s.22.

değerlendirmeyi yapacak kişi önemlidir. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olması ve nesnel davranabilmesi gereklidir.⁸⁴

2.8.3 Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Derecelendirme ve puanlama yöntemi, çalışanların, bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yeteneklerinin tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu değerlemede çalışan bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine, kriterlere göre değerlendirilir. Değerlendirici, bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Derecelendirme yönteminde her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve değerlendirici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler. Bu yöntemin daha gelişmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir, değerlendirme sonuçları bu sayısal değerlerin toplanması ile ortaya konulur.⁸⁵

Derecelendirme ve puanlama yöntemi oldukça objektiftir, çünkü tipik olarak sadece işe ilişkin performansı ölçer. Modelin bir başka yararı ise, ücret ve terfi konularında verilecek kararlarda çok yararlı olmasıdır. Buna karşılık derecelendirme ve puanlama yöntemi kullanıldığında karşılaşılan sorunlar şöyle sıralanabilir; performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlanmaz, organizasyonun tümü için hazırlanan ayrıntılı formundaki bazı maddeler, organizasyonda yapılan kimi özel işlerle ilgili olmayabilir çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez.⁸⁶

2.8.4 Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle kalite kontrolü, çalışan denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz

⁸⁴ Sinan Artan, *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, 1981, s. 161.

⁸⁵ Sabuncuoğlu, 2000, ss.173- 176.

⁸⁶ Palmer, s.41.

davranışların neler olabileceği saptanır. Değerlendirme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir.⁸⁷

Eğer yöneticinin objektifliği sağlanabilirse, zaman içerisinde çalışanlarını gözlemesi tutarlı ve sürekli olursa, bu teknik, dinamik bir PD sistemi olarak yararlı olacaktır.⁸⁸

Kritik olay yöntemiyle, gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar, ilgili çalışana iletilmekle, onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunurken, çalışanın sürekli izlenmesinden dolayı huzursuzluk duyması, diğer yandan da yöneticiye yorucu bir çalışma yüklemesi söz konusudur.

2.8.5 Değerleme Merkezi Yöntemi

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi yönetimi, çalışanların gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir ve lidersiz grup çalışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur.⁸⁹

Değerleme merkezi yönteminde, özel mülakatlar, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamaları veya bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılan çalışanlar, organizasyonun çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin kararlar vermeleri istenir, böylece çalışanların gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır. Yapılan gözlemler sonucunda, elde edilen bilgiler çalışanın geleceğine ilişkin tahmin yapmaya olanak sağlar.⁹⁰

2.8.6 Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Takım çalışmalarında, hem takımın hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Takım bazlı PD'de üç faktörden yararlanılır:

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme miktarı: Takımca başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyetiyle ölçülür,

⁸⁷ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 1997, s. 170

⁸⁸ Erdoğan, s.203.

⁸⁹ Sabuncuoğlu, s.180.

⁹⁰ Erdoğan, ss.201-202.

- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizi vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır,
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu kişinin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir.

2.8.7 Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, çalışan ve organizasyon hedeflerini bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve organizasyonun başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.

Bu yöntemi uygulayabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir.⁹¹

Çalışanların performansları gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları bireysel sonuç ve çıktılara göre oluşturulan standartlara göre değerlendirilmektedir. Son yıllarda en yaygın biçimde kullanılan PD yöntemi olan hedeflere göre değerlendirmenin en önemli özelliği yönetici çalışan ilişkisinde çalışanların da kararlara katılımına yer vermesidir. Bu yöntemde çalışanların performans düzeyleri, çalışanlar ile yöneticilerin birlikte belirledikleri hedeflere göre belirlenmektedir.⁹²

Yöntemin etkili bir biçimde uygulanabilmesi, yönetici ile çalışanın periyodik olarak iş planları, başarı düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümünde görüşme yapmaları ile sağlanır.⁹³

Değerlendirmenin sık yapıldığı ve işin kalitesine özel bir dikkat göstermenin gerekli olduğu durumlarda, hedeflere göre değerlendirme tekniği en uygun yöntem olmaktadır. Hedeflere göre değerlendirme çalışanların değerlendirme sürecine özgürce katılabildiği durumlarda çok etkili olur. Bu, özellikle üretimle doğrudan ilgili olmayan konularda geçerlidir.⁹⁴

⁹¹ Sabuncuoğlu, s. 183.

⁹² Bilgin, s.215.

⁹³ Erdoğan, s.201.

⁹⁴ Palmer, s.50.

Hedeflere göre değerlendirmenin başarısı organizasyonun genelinden en küçük birimlerine kadar amaçların belirlenmesine bağlıdır. Bu nedenle amaçlar şu nitelikleri taşımalıdır:

- Hedefler somut ve ölçülebilir olmalı, genel kavramlardan kaçınılmalıdır,
- Her hedefte süre, nitelik ve nicelik gibi üç temel unsurun bulunmasına özen gösterilmelidir,
- Hedef açık ve kesin olmalıdır,
- Hedef eldeki kaynaklarla gerçekleştirilebilir olmalıdır,
- Birden çok hedef var ise, bunların öncelik sırası saptanmalıdır,
- Hedeflerin sayısı organizasyonun özellikleri dikkate alınarak belirlenmelidir.

Hedeflere göre değerlendirmenin başlıca yararları şöyle özetlenebilir:

- alışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar,
- Değerlendirmenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır,⁹⁵
- Her pozisyon için hedefler saptandığından organizasyonun farklı birimleri arasında birlik sağlanır,
- Çalışanın kişisel sorumluluk alanını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olmayacak faaliyetler yerine doğrudan organizasyon amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar,
- Çalışanın işine anlam kazandırarak motivasyonu sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır,
- Çalışanın kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla organizasyonun amaçlarını benimsemesine imkan verir,
- Yöneticilerle alışanların amaçları ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir,
- Hedef ve sonuçların dönem başında ortaya konulması, hedeflerde objektiflik sağlar,

⁹⁵ Erkan Özdemir, "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", http://www.isguc.org/ik_hedef.php, Erişim: 23 Kasım 2004, s.2.

- Hem yöneticilerin hem de çalışanların süreçlere birlikte katılması her iki taraf için de eğitici ve geliştirici olmaktadır. Yöneticiler böylece yol göstericilik ve yetiştiricilik özelliklerini geliştirme fırsatı bulabilmektedirler.

Hedeflere göre değerlendirmenin sakıncalarından bazıları şunlardır:

- Hedeflere göre değerlendirme şeklinin, basit olmakla beraber bazı yöneticilerce kavranamadığı ve benimsenemediği görülmektedir,
- Alt düzeylerde hedefler büyük ölçüde kesin ve uygulanabilir tanımlanırken, hiyerarşik yapının üst basamaklarında somutlaşma pek sağlanamamaktadır,
- Organizasyonun özellikle alt düzeylerinin hedeflere göre değerlendirmeyi uygulama yeteneğine sahip olup olmadıkları tartışılabilir,
- Hiyerarşik açıdan eşit olmayanların katılması, açık haberleşmeye dayalı süreçleri yoluyla organizasyonun etkinliğini arttırabilecekleri kuşkuyla karşılanmaktadır.⁹⁶

2.8.8 Kontrol Listesi Yönetimi

Kontrol listesi yönetimi, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendirici bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanlarını işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İşaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır.⁹⁷

Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilen kişilere geri bildirimini pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır.⁹⁸

2.9 Performans Yönetim Sisteminin Başarısını Etkileyen Unsurlar

İşletmelerde PYS'nin başarısını etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurların bazıları aşağıda özetlenmiştir.⁹⁹

PYS'nde, sistemi geliştirenlerin, değerlendirme yapanların ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamaların etkinliği açısından oldukça önemlidir. Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından PD konusuna hakim olma dereceleri,

⁹⁶ Yüksel, ss.172-173.

⁹⁷ Ataay, s.260.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, s. 186.

⁹⁹ Kaynak ve diğerleri, ss. 227-228.

kuşkusuz sistemin başarı ile yürütülmesini etkileyecektir. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin PD kavramını genel hatlarıyla doğru olarak tanımaları ve işletmelerindeki sistemin özelliklerini iyi bilmeleri açısından, bu konularda eğitim programlarına tabi tutulmaları gerekmektedir.

PD'nin sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması, sürecin en kritik ve sorun yaratan konusunu oluşturur. Bireysel performanstaki farklılıkların işletmenin ödül sistemine yansıtılması PD'nin temel amaçlarından biridir. Ancak işletmelerin öncelikle bilimsel ve sağlam temellere dayalı ücret sistemlerine sahip olmaları bu konuda yaşanacak sorunları ortadan kaldıracığı gibi, değerlendirilenlerin çabaları ile ödülleri arasındaki ilişkiyi adil olarak algılamaları sonucunda PYS'nin başarısı artacaktır.

PD'de bilgisayar teknolojinin etkin kullanımı sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Önceleri dosyalarda toplanan personele ilişkin bilgilerin tamamına kısa sürede ulaşmanın güçlüğü ve alınan kararlarda yöneticilerin belleklerine güvenilmesi, PD sisteminden sağlanan verilerin etkinlikle kullanılmasına engel olurken, günümüzde bilgisayar teknolojisinden yararlanarak, yukarıda belirtilen hususları gerçekleştirmek son derece kolaylaşmış bulunmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarına ilişkin verilerin astlara bildirildiği/birlikte tartışıldığı sistemlerde değerlendirme dönemi sonunda yapılan değerlendirme görüşmeleri de sistemin başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu görüşmenin gerektiği biçimde gerçekleştirilmemesi söz konusu sisteminin amacına ulaşamamasında son derece etkili bir faktör olacaktır. Bu görüşmeler öncelikle gizliliği olan bir ortamda, görüşme zamanının asta önceden haber verilmesi koşulu ile ve tek oturumda tamamlanacak şekilde yürütülmelidir. Yönetici astının da rahatlıkla, çekinmeden kendisini ifade etmesine imkan tanımalı ve birlikte ortak sonuçlara varabilmek amacı ile tartışmaları sürdürmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKEN ÜCRET SİSTEMLERİ

Günümüzde işletmeler değişim ve belirsizliklerle baş edebilmek için insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem vermektedirler. Bireylerin performanslarını ve motivasyonunu arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün İKY'nin en güncel konularından birini oluşturmaktadır. Organizasyonlar, geleneksel ücret programlarından uzaklaşarak, karmaşık ve sürekli değişim gösteren iş çevresi ile stratejik olarak daha fazla ilişkili olan esnek ücret sistemlerine doğru yönelmektedirler. Bu yaklaşımın en önemli unsuru, ücret ve performans arasında yakından bir ilişki kurarak ücretin değişkenliğini arttırmaktır.¹⁰⁰

Tek tek bireylerin performanslarının artmasının, işletmenin toplam performansını arttıracığı görüşüne dayanan ve performansa dayalı ücret sistemi olarak da bilinen DÜS birçok ülkede yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun yanında yeni yönetim ve üretim biçimlerinin gerektirdiği takıma dayalı çalışma, takıma dayalı değişken ücret planlarının kullanılmasını doğurmuştur. Bu iki plan dışında, organizasyon seviyesinde de değişken ücret yaygınlaşmıştır. Gerçekten kişilerin performanslarındaki artış sonucu, organizasyonun sağladığı kazançlardan ve kârdan pay almalarını sağlayan kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı uygulamaları, daha dolaylı değişken ücret sistemleri olmakla birlikte, dikkati çeken uygulamalar olmayı sürdürmüşlerdir.

Değişken ücret planları ülkemizde de büyük sanayi işletmelerinde ve hizmet sektöründeki işletmelerde yaygınlaşmaktadır. Ayrıca kamu kesimi bakımından sözleşmeli personele ilişkin bir düzenleme de bulunmaktadır. Genellikle değişken ücret planları, sendikasız işletmelerde ve hizmet sektöründe uygulama alanı bulmaktadır. İşçi sendikaları değişken ücrete soğuk bakmakta, mecbur kalmadıkça sistemi benimseme eğiliminde olmamaktadırlar. Ancak işçi sendikaları, organizasyon seviyesindeki kâr ve kazanç paylaşımı gibi planlara daha sıcak bakmaktadırlar.

¹⁰⁰ John R. Deckopl, Kimberly K. Merriman and Gary Blau, "Variable Pay" , www.business.twsu.edu/management/JOOPresearchpublication.pdf , Erişim Tarihi : 12.04.2005, s. 63.

Performansla ilişkilendirilen ücret tipleri farklılıklar göstermektedir, en çok bilinen tipler aşağıda listelenmiştir¹⁰¹ ;

- Parçabaşı ; en eski performans tiplerinden olan parçabaşı ücret sisteminde, üretilen çıktı birimi miktarına göre ücret ödenmektedir.
- Sonuçlara göre yapılan ödemeler ; kazanılan primler bireyin veya grubun çıktılarının değeri veya niceliklerine bağlıdır. Genellikle çalışılan birim zamanlara dayalıdır ve geniş bir prim sistemini kapsar.
- Organizasyon çapındaki ödüller ; kazanılan primler veya ücret seviyeleri, ölçülebilen nicelikler veya işletme çağındaki değerlere dayalıdır.
- Liyakata dayalı ücret ; kazanılan primler veya ücret artışları , çalışanın performansa yaptığı katkının genel bir değerlendirmesine bağlı olarak belirlenir. Bu sistem DÜS'nin daha az yapısal olan formudur.
- Değişken ücret ; kazanılan primler veya ücret artışları , PYS'ne bağlı olarak başlangıçta verilen hedeflerin bireysel veya takım bazında gerçekleştirilmesine göre değişim gösterir. 1980'lerden itibaren genellikle özel sektör tarafından uygulanmasına çalışılan bu sistem en son sistemlerden biridir.
- Yetkinliklere dayalı ücret ; daha önce de bahsedildiği gibi bu sistemlerde çalışanların problem çözme,karar verme,liderlik,müşteri hizmeti, değişikliklere ayak uydurabilme gibi belirli yeteneklerini gösterebilmesine bağlı olarak ödüller belirlenir.
- Kazanç / Kâr Paylaşımı Planları ; prim veya paylaşım alternatifleri organizasyonun kazanç performansına bağlı olarak değişim gösterir. Özel sektörde, özellikle de üst düzey yöneticiler için kullanılan bir sistemdir. Bu sistemlerle ilgili detaylı bilgi organizasyon performansına dayalı değişken ücret başlığı altında verilecektir.

Tüm bu sistemlerde dikkat edilmesi gereken temel nokta, hedeflerin belirlenmesi, değerlendirme sonuçlarını incelenmesi ve sonuçların ücretle ilişkilendirilmesidir.

3.1 Değişken Ücretin Tanımı

En genel tanımıyla değişken ücret sistemleri; ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir.¹⁰² PD sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması, performans yönetimi sisteminin en kritik ve önemli konusunu oluşturur.

¹⁰¹ Bargaining Support, Factsheet, "Performance Related Pay" ,May 2001, www.unison.org.uk/acrobat/B871.pdf, Erişim Tarihi : 03.03.2005,ss.1-2.

¹⁰² Uyargil,1994, s.125.

Performansa dayalı ücret olarak bilinen değişken ücret sistemleri , taban ücret/maaşın sürekli bir kısmı olmayan ve zaman içerisinde miktar olarak değişim gösterebilen ücrettir.¹⁰³ Bu sistemler, performansı nitelik ve nicelik olarak inceler ve bireyi, takımı veya organizasyonu bu sonuçlara göre ödüllendirir. Organizasyonlar, stratejik amaçlarıyla uyumlu performans standartları belirler ve işgörenler bu hedeflere ulaştıklarında veya bu hedefleri geçtiklerinde ödüllendirilirler. Bu ödüller çeşitli şekillerde olabilir, bunlar; sene içerisinde yayılarak ödenen primler, senelik ödenen performans primleri ve taban ücrete eklenen ücret artışlarıdır. Değişken ücret sistemleri , performansı arttırmayı amaçlayan organizasyonlar için uygun bir sistemdir ve performans kültürüne doğru yapılacak değişimi güçlendirmek için kullanılabilir. Düşük kademe ve rutin işlerden ziyade daha çok beyaz yakalılarına yönelik olarak uygulanabilir.¹⁰⁴

Değişken ücret konusuna tek bir yaklaşım biçimi olarak bakılmakla birlikte, aslında bir çok farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımların hepsi de, ücret artışlarının daha fazla performans için güdüleyici bir etmen olduğunda birleşmektedir.¹⁰⁵ Bu yaklaşımları sınıflandırmadan önce değişken ücreti iki açıdan ele almak uygun olacaktır. Bunlardan birincisi özendirici ücret sistemleri (Incentive Pay Plans); diğeri ise liyakata dayalı ücret sistemleridir (Merit Pay Plans).

Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı vb.) göre belirlenirken, liyakata dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterlerine başvurulur.¹⁰⁶ Özendirici ücret planları performansı direkt olarak ölçer ve kişinin ücreti, toplam ücretinin önemli bir kısmını oluşturur, örneğin, bir satış elemanına çok düşük bir baz ücret garanti edilir, bunun dışındaki tüm kazancını komisyonlardan sağlar.¹⁰⁷ Aksine liyakata dayalı ücret sistemlerinde performans daha dolaylı yollardan ölçülmekte¹⁰⁸ ve amaç kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, işgörenin eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenir. Diğer yandan, özendirici ücret sistemlerinde performans daha çok miktar ve zamanların ölçülmesi ve sayılması ile bulunurken, liyakata dayalı ücret sistemlerinde karşılaştırma ve

¹⁰³ "Ten Reasons of Choosing Variable Pay", www.nhrma.org/Conference/images/Ten_Reasons_Why.pdf , Erişim Tarihi : 03.03.2005, s.2.

¹⁰⁴ www.tvu.ac.uk/blackboard/pdfs/HR%20copy/12.pdf , "How do i decide what to pay people", Erişim Tarihi : 03.03.2005, s.7.

¹⁰⁵ Bargaining Support, Factsheet, May 2001, Erişim Tarihi : 03.03.2005, s.1.

¹⁰⁶ Uyargil, s.125

¹⁰⁷ Cascio, s.430.

¹⁰⁸ Schuler, s.425.

değerlendirmeye dayalı performans değerlendirmesinden yararlanılmaktadır. Bununla birlikte PD yöntemlerinde yukarıda belirtilen her iki sistem için geçerli olacak kriterlerden yararlanılmaktadır.

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen işletmeler, çok farklı sistemler uygulamaktadırlar. Bu farklı uygulamaları bazı yazarlar üç boyut açısından sınıflandırmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir.¹⁰⁹ Bunlardan birincisi, performansın ölçümünde temel alınan organizasyonel birim açısından yapılacak sınıflandırmadır. Performans ile ücret arasındaki ilişki bireysel, grup veya organizasyonun performansına göre incelenebilir. İkincisi, performans ölçümünde kullanılan yöntemlere göre sonuçlara yönelik kriterler ve sübjektif değer yargılarını içeren kriterler biçimindeki sınıflandırmadır. Bu çerçevede, değişken ücret sistemlerinin gerek duyduğu verileri elde ettikleri performans ölçüm yöntemleri, çok geniş bir yelpaze içinde yer almakta olup bunların bir kısmı kârlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içermektedir. Diğer bazıları ise yöneticilerin değer yargılarını içeren yöntemlerden oluşmaktadır. Son olarak, parasal ödülün niteliği açısından sınıflandırma yapılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, ücretin işletmenin ücret politikalarına göre yılda bir ya da bir kaç kez yapılan değişikliklere, ya da prim veya ikramiye adı altında, çoğunlukla başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücrete ek ödemelere göre sınıflandırılmasıdır.

Bu çalışmada, PD sonuçlarının ücret sistemlerine yansıtılması ele alınmaktadır. Bu çerçevede bireysel performansa, grup ve organizasyon performansına göre belirlenen ücret ile PD sonuçlarının prim ve ikramiye üzerinde etkili olması konuları anlatılacaktır.

3.2 Değişken Ücret Sistemi'nin Amaçları

Değişken ücretin en genel amacı, geliştirilen bireysel performans aracılığıyla işletme performansının artırılması için ödüller ve özendiricilerin kullanılmasıdır. Bu hedefler, aşağıdaki amaç ve karakteristiğe sahip DÜS ile gerçekleştirilmektedir;

- Organizasyonun belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak ve bunu ödüllendirecek bir stratejik amacı olmalıdır. Bu strateji, üretkenlik, kalite ve kâr gibi performans amaçları ile ilişkilendirilmelidir,
- Organizasyonun performans beklentilerinin neler olduğunun açıkça anlaşılabilmesi için önem verilen performans kriterleri üzerine yoğunlaşmalıdır,

¹⁰⁹ Uyargil, ss.125-126.

- Takım çalışması veya müşteri odaklılık gibi organizasyon kültüründe meydana gelen değişiklikler açıkça belirtilmeli veya var olanlar tekrar vurgulanmalıdır,
- İşçi alımına gidilebilmeli veya yetenekli personelin elde tutulması sağlanmalıdır,
- Sadece bireysel performansın değil bunun takım çalışmasına olan katkısı da önemle vurgulanmalıdır,
- Çalışanları ödüllendirmek için kazançların adil ve tutarlı bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Ödül, parasal veya parasal olmayan değerlerden oluşabilir ve bireysel, takım ve organizasyon performansı ile ilişkilendirilebilir,
- İşçi maliyetlerinin, artan organizasyon performansı sonucu elde edilen kazançlarla finanse edilmesi gerekmektedir,
- İnsan kaynakları yönetim sisteminin ödül sistemini de içerecek şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bunun için de insan kaynakları fonksiyonlarının yeniden gözden geçirilip, yeni istemle uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

Değişken ücret sistemlerinin başarılı olabilmesi için, finansal veya finansal olmayan ödüllerden oluşması gerekmektedir. Bu tip bir ödül sisteminin finansal olmayan kısmı, takımla uyumlu çalışabilme, sorumluluk, tanınma, inisiyatif kullanabilme, kararlar üzerinde etkili olma, yetkinliklerin geliştirilmesi, kariyer gelişimi ve başarıma güdüsü gibi bireysel gereklilikleri ortaya koyar.¹¹⁰

3.3 Değişken Ücretin Önem Kazanması

Ücret artışlarının kişinin gösterdiği performansa bağlı olarak belirlenmesi fikri esas olarak yeni bir fikir değildir. Ancak son yıllarda bu konu yoğun olarak gündemi işgal etmiştir. 1980'lerin başlarında öne çıkan bu sistem, bugün başta ABD olmak üzere Avrupa ülkelerinin çoğunda sanayi ve hizmet sektöründeki birçok işletmede uygulanmaktadır. Öncelikle yönetici ve uzman personel üzerinde uygulanmış, daha sonra diğer çalışanları da kapsayacak biçimde yaygınlaştırılmıştır. Price Waterhouse/ Cranfield danışmanlık şirketinin bir araştırmasına göre¹¹¹ 1991 yılında İngiltere'de özel sektör büro çalışanlarının %49'u, Fransa'da %63'ünü kapsayan DÜS uygulanmaktadır, İtalya'da ise 400.000 işçi üzerine yapılan bir anket çalışmasında¹¹² produktivite, kârlılık ve kaliteye bağlı olarak uygulanan ücret araştırmasında mavi yakalı işçilerin %4,2'si, beyaz yakalı işçilerin ise %5'inin değişken ücret aldığı görülmüştür. Bu araştırmaya göre, değişken ücret, 104

¹¹⁰ Silva, 1998, Erişim Tarihi : 12.04.2005, s.13-14.

¹¹¹ Manufacturing-Science-Finance (MSF), MSF: Performance Related Pay: A Guide For Negotiators in The Finance Sector, NewYork:Bishops Stortford Herts, 1995, s.1.

¹¹² European Industrial Relations Review, "Italy Pay and Benefits. Flexible Pay Examined", Issue 269, June,1996,s.22.

işletmenin %53'ünde değişik biçimlerde uygulama alanı bulmuştur. Belirtilen işletmelerin %66'sında ücretin tüm çalışanları kapsadığı, %23'ünde yalnızca mavi yakalı işçilere, %24'ünde beyaz yakalı işçiler ve %17'sinde de yalnızca satış personeline uygulandığı görülmüştür.

DÜS'nin en yaygın uygulandığı ülke ABD'dir. Ücret, çalışanları daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için motive eden bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu da Amerikan kültürüne yerleşmiş bir felsefedir. Çocuklar okula başladıklarında ilk olarak performansları ölçülür ve en iyi performans gösterenler belirlenip ödüllendirilir. En değerli oyuncular veya belirli durumlarda en iyi performansı sergileyen kişiler organizasyonlarda belirlenmiştir.¹¹³ Bu ülkede işletmelerin %80'inde değişken ücretin herhangi bir türünün uygulandığı belirtilmektedir.¹¹⁴ Bu ülkede ücreti performansa bağlayan sistemler artış trendi içinde olup, bu trend ücretin toplu pazarlık dışında belirlenmesi trendiyle de bağdaşmaktadır. Günümüzde ABD'de tüm çalışanların yaklaşık %50'si toplu pazarlık kapsamı dışındadır. İşçi sendikalarının bulunduğu işletmelerin çoğunda, ücret artışlarında daha ziyade kıdem kriter olarak alınmaktadır. Sendikasız işletmelerde ise kriter olarak performansın dikkate alındığı görülmektedir. Aynı eğilim terfilerde de göze çarpmaktadır.¹¹⁵ Kuşkusuz sendikaların tümüyle değişken ücrete karşı çıktıklarını söylemek doğru olmayacaktır, örneğin, ABD'de sendikaların bireysel bazlı değişken ücret planlarına kuşkuyla yaklaştıkları, buna karşılık kazanç paylaşımı gibi organizasyonun performansına bağlı olarak uygulanan planları destekleme eğiliminde oldukları görülmektedir. Zira, bu yolla üyelerine ek kazanç sağlamış olmaktadır. Nitekim, 1988 yılında Ford'un 150.000 işçisi şirketin kâr paylaşım planı sayesinde ortalama 3700\$ veya baz ücretlerinin yaklaşık %11'i kadar ek ücret almışlardır.¹¹⁶ ABD'de kişisel tatmine ve bireye daha çok önem verilmesi, neden bireysel performansa dayalı ücret sistemine daha fazla ağırlık verildiğini anlamamıza yardım etmektedir.

Değişken ücret uygulamaları birçok ülkede kamu kesiminde de artan bir şekilde uygulanmaya başlamaktadır. İngiltere'de 1,5 milyon kamu çalışanı DÜS kapsamına alınmıştır. İngiltere'de hükümet, hemen hemen tüm memurları kapsayacak hale gelen

¹¹³ "Recommending Performance-Based Federal Pay", A Report by the Human Resources Management Panel of the National Academy Of Public Administration, www.napawash.org/Pubs/Broadbanding5-04.pdf, Erişim Tarihi . 12.05.2005, s. 11.

¹¹⁴ Laurie Stevenson and Barbara Lepani, *Finance Sector Union Strategies In A World Of Change*, Australia: The Centre For Technology And Social Change, University of Wollongong, 1991, s. 62.

¹¹⁵ N. Ignace, Maki Denise, "Trade Union Influence On Human Resource Management Practices", *Industrial Relations*, No:1, January, 1994, ss. 121-134.

¹¹⁶ Cascio, s.443.

değişken ücretin çeşitli biçimlerini uygulamakta ve bunu kamu hizmetlerini iyileştirme planının bir parçası olarak kabul etmektedir.¹¹⁷ ABD'de ise ilk olarak Ulusal Hükümet'in 1978'de Kamu Hizmetleri Reform Yasasını benimsemesi ile birlikte bazı çalışanlara özel primler ödenmesini resmen kabul etmiştir. Kamu kesiminde değişken ücret uygulamasını gerektiren nedenler arasında kamu hizmetlerini iyileştirmek, verimliliği arttırmak, özel sektör işverenleri ile rekabet edebilmek, nitelikli işçileri işyerine çekebilmek, nitelikli işçilerin işten ayrılmasının önüne geçmek, çalışanları motive etmek, performansı yüksek olanları ödüllendirmek sayılabilir.

Ülkemizde ise, son yıllarda ekonominin iyileşmesi ve enflasyonun düşürülmesi için atılan adımlarla birlikte, İKY politikalarında da önemli değişimler meydana gelmeye başladı. Yıllardır yüksek enflasyon ortamından çıkamayan Türkiye'de, iş dünyasındaki tüm kararlar da ister istemez enflasyon en belirleyici unsurdu. Fakat giderek düşüşe geçen enflasyonun da etkisiyle şirketler ücret artış politikalarını yeniden gözden geçirmektedirler. Çalışanların ücret artışlarında, bazı şirketler performans faktörünü dikkate alsalar da, neredeyse istisnasız her şirket enflasyona bağlı düzenlemeyi öncelikli yöntem olarak kullanıyordu. Türkiye'de şirketlerin genel olarak, biri enflasyon diğeri performansa dayalı olmak üzere yılda iki kez ücret ayarlamasına gittikleri biliniyor. Şirketler hala bu yöntemleri kullansalar da, enflasyon oranında yaşanan düşüşle birlikte ücret politikalarını yeniden gözden geçirmeye başladılar. Bu revizyonda en önemli değişimlerden biri enflasyon bazlı ücretten performans bazlı ücrete geçiştir. Düşme eğiliminde olmasına rağmen, bir çok şirket enflasyonu ücret ayarlamalarında etkin bir faktör olarak kullanmaya devam etmektedirler. Platin dergisinin Kasım 2003 sayısında yer verdiği ve 7-17 Ekim 2003 tarihleri arasında insankaynakları.com sitesi tarafından yapılan anket* sonuçlarına göre¹¹⁸; Araştırmaya katılanların %23,74'lük çoğunluğu, ücret artışını etkileyen birinci faktör olarak enflasyonu gösteriyor. Şirket ve çalışan kapasitelerinin ortak hedefler için kullanılmasının göstergesi olan kişisel verimlilik ve şirket verimliliği beraber hesaplanırsa %28,73 gibi bir oran elde ediliyor ki, bu ise değişken ücret sistemlerine yönelmenin bir göstergesini ifade ediyor. Grup performansının ücret artışlarındaki etkisini savunanlar da %3,61'lik bir orandalar. Anketin ikinci sorusu, ankete katılanların yılda kaç kez ücret artışı aldıklarıyla ilgili, sonuçlara göre firmaların %62,24'lük çoğunluğu yılda iki kez zam

¹¹⁷ David Marsden and Ray Richardson, "Performing For Pay? The Effect Of Merit Pay On Motivation In The Public Service", *British Journal of Industrial Relations*, No:2, June,1994, s.243.

* Araştırmaya, 750 insankaynakları.com kullanıcısı katılmıştır. Katılanların %52'si 24-29 yaş arası kesimden ve %59 erkek - %41 kadın oranı görülmüş.

¹¹⁸ Platin Dergisi, "Ücrette Enflasyon Bazlı Rottüş Kan Kaybediyor", Kasım, 2003, www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 12.03.2005 , s.1.

yapmaktalar. Bu oran enflasyonun azalması ile yılda bir kere yapılacak performansa dayalı ücret artışlarına doğru kaymaktadır. Bu da, çalışanlarının gösterdikleri yüksek performansların ödüllendirilerek, terfi almalarına dolayısıyla da ücretlerinin bu şekilde arttırılacağı görüşüne kaymaktadır. Anketteki sorunlardan bir diğeri de, firmalarda kullanılan teşvik yöntemleri ile ilgili, ankete katılanların %58'i firmalarında teşvik edici bir yöntemin bulunmadığını söylerken, %23'lük bir oranda bireysel prim, %5'lik oranda kârdan pay verme, %4 oranında grup primi, %1 hisse senedi ve %9 diğer teşvik yöntemlerinin uygulandığını belirtmişlerdir. Buna göre teşvik uygulaması olmayan firmaların, düşük enflasyonla birlikte ücret artışlarının motive edici etkisinin azaldığını da göz önünde bulundurarak, ağırlıklı olarak değişken ücret sistemlerini yönelerek, ek kazançlarla çalışanları motive etmeye çalışacak ve prim sistemlerine ağırlık verecektir. Anket sonuçlarına da bakılarak, geçmişteki yöntemlerin günümüzde gücünü kaybettiği ve yeni sistemlere ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Bu sistemlerinde de başında , başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere bir çok ülkede uygulanmakta olan değişken ücret sistemleri gelmektedir.

3.4 Değişken Ücret Türleri

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen organizasyonlar, çok farklı sistemler uygulayabilmektedirler. Ücret ile performans arasındaki ilişki bireysel, takım ve organizasyon olmak üzere üç farklı düzeyde kurulabilmektedir.¹¹⁹ Bunun yanında bireysel, takım veya organizasyon performansına dayalı primler de bulunmaktadır. Performans primleri, baz ücrette performansa göre artış yerine, çeşitli zaman aralıklarında belli bir tutarın yine performansa dayalı olarak prim biçiminde verilmesidir.

Bir işletmede ücretin performansa dayandırılmasının bir çok yolu vardır. Verilen teşvik nakit paradan şirket hissesine kadar birçok şekil alabilir. Ayrıca ödüller arasındaki süre de bir kaç ay ile bir kaç yıl arasında değişebilir. Performans çeşitli düzeylerde ölçülebilir. Çalışanlar bireysel performanslarına göre ödüllendirilebileceği gibi ödüller, bir takımın performansına bağlı olarak takım üyelerine dağıtılabilir. Takım performansına göre ödüllendirmede, ödüller takım içindeki kişilerin bireysel performansına göre de verilebilir. Ayrıca, tüm çalışanlara organizasyonun genel performansına bağlı olarak ödül verilebilir. Çeşitli performans türleri, örneğin yöneticiler, satışlardaki artışlar, verimlilik durumu, astlarını geliştirme kapasitesi, maliyet düşürücü fikirleri gibi faktörlere göre

¹¹⁹ Mehmet Hüseyin Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", Çimento İşveren Dergisi, Cilt:16, sayı: 1 ,Ocak 2002,s.24.

ödüllendirilebilirler. Ödüller, ücret artışlarına yansıtılabileceği gibi bir defada ödenen prim biçiminde de verilebilir. Aşağıdaki tabloda performansa dayalı ücretin üç türü açıklanmaktadır. Ayrıca sisteme ilişkin eleştiriler ileride ele alınacaktır. Burada yer alan tablo ile genel bir fikir verilmesi amaçlanmıştır. Tabloda çeşitli ödül sistemlerinin özellikleri ile her birinin avantaj ve dezavantajları yer almaktadır.¹²⁰

Tablo 3.1 Çeşitli Teşvik Ücret Planlarının Değerlendirilmesi

	Performans Kriteri	Ücreti Performansa Bağlaması	Olumsuz Yan Etkileri	İşbirliğini Teşvik Etmesi	İşçiler Tarafından Kabul Görmesi
Ücret Ödülü					
Bireysel Plan	Prodüktivite	4	1	1	4
	Maliyet etkinliği	3	1	1	4
	Üstlerin değerlendirmesi	3	1	1	3
Grup Planı	Prodüktivite	3	1	2	4
	Maliyet etkinliği	3	1	2	3
	Üstlerin değerlendirmesi	2	1	2	3
Organizasyon çapında plan	Prodüktivite	2	1	3	4
	Maliyet etkinliği	2	1	2	4
Prim					
Bireysel Plan	Prodüktivite	5	3	1	2
	Maliyet etkinliği	4	2	1	2
	Üstlerin değerlendirmesi	4	2	1	2
Grup Planı	Prodüktivite	4	1	3	3
	Maliyet etkinliği	3	1	3	3
	Üstlerin değerlendirmesi	3	1	3	3
Organizasyon çapında plan	Prodüktivite	3	1	1	4
	Maliyet etkinliği	3	1	3	4
	Kâr	2	1	2	4

Kaynak: Edward E.Lawler, *The Design Of Effective Reward Systems* (içinde), Richard M.Steers, Lyman W.Porter. Gregory A.Bigley, *Motivation And Leadership At Work*, Sixth Edition, Singapour: McGraw-Hill International Editions,Management And Organization Series,1996,s.537.

Tablonun birinci sütunundaki puanlar, işçileri iyi performansın yüksek ücret getireceğine inandırma düzeyini göstermektedir. İkinci sütunda her bir planın; genellikle değişken ücret planlarına atfedilen olumsuz yan etkileri (örneğin performansı yüksek işçilerin sosyal olarak dışlanması, performansla ilgili yanlış veriler edinilmesi gibi) taşıyıp taşımadığı değerlendirilmektedir. Üçüncü sütunda işbirliğini teşvik etmesi, son sütunda ise planın işçiler arasında gördüğü kabul ele alınmaktadır.

¹²⁰ Richard M. Steers, Lyman W. Porten and Gregory A. Bigley, *Motivation And Leadership At Work*, Sixth Edition, Singapour:McGraw-Hill, Intemational Editions,1996, s.527.

Puanlarda çeşitli eğilimler ortaya çıkmaktadır. Ücret bireysel planlarda performansla en yakın biçimde ilişkilendirilmekte; bunu grup planları takip etmekte ve organizasyon çapındaki planlar en alt sırada kalmaktadır. Organizasyon çapındaki planlarda ve bir ölçüde de grup planlarında, bireyin ücreti direkt kendi davranışına değil, diğer kişilerin davranışına bağlıdır. Ayrıca, bazı performans göstergeleri (örneğin kârlar) işçinin kontrol edemeyeceği dışsal faktörlerden de etkilenmektedir.

Prim planları, genellikle ücret artış planlarına nazaran daha fazla performansla ilişkili bulunmaktadır. Prim uygulaması bir kişinin ücretinin çeşitli zamanlarda büyük farklılık göstermesine yol açmaktadır. Ücret artış planlarında ise geçmiş ödüller ücrete eklendiği için bu tür bir esnekliğin sağlanması güçtür.

Performansı ölçmede objektif kriterlere başvuran yaklaşımlar ise subjektif kriterlere dayanan yaklaşımlara nazaran daha yüksek puanlanmıştır. Genel olarak objektif ölçüler daha fazla saygınlık uyandırmaktadır. Çalışanlar genellikle satış hacmi veya üretilen ünite sayısı gibi objektif kriterleri, subjektif değerlendirmelerden daha güvenilir bulmaktadırlar. Bu nedenle ücret objektif ölçülere bağlandığında, işçiler ücretin performansa göre belirlendiğine inanmaktadırlar. Ayrıca objektif kriterler herkes tarafından ölçülebilmektedir. Dolayısıyla, ücret ve performans arasındaki ilişki amirin puanlaması gibi subjektif, test edilemez değerlere nazaran daha somut olmaktadır. Genel olarak veriler, objektif ölçülere dayanan bireysel bazlı primlerin ücret ve performans arasındaki bağlantının en güçlü biçimde algılanmasını sağladığını ortaya koymaktadır.

Puanlamalar, teşvik planlarının çoğunun olumsuz yan etkilere yol açma eğiliminin düşük olduğunu göstermektedir. Bunun en belirgin istisnası ise yönetici kademelerinin altındaki kademelerde uygulanan bireysel prim ve teşvik planlarıdır.

3.4.1 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı değişken ücret, bireysel performansa bağlı olarak işgörenin aldığı toplam ücret paketinde meydana gelen artışlardır.¹²¹ Toplam ücret paketi, temel ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan yeni ücret yapısının en

¹²¹ Jay R. Schuster and Patricia K. Zingheim, "New Pay Strategies That Work", *Journal of Compensation And Benefits*, No:6, May/June, 1993,s.5.

önemli özelliğidir.¹²² Bireysel performansa dayalı DÜS'nde, kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir.¹²³ Böylece, değişken ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi, bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir.

3.4.1.1 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücretin Ödenme Biçimi

Bireysel performansa dayalı ücret iki biçimde çalışanlara ödenmektedir. Bunlardan ilki bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiği için ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir. Bu şekilde ücretin kalıcı biçimde artırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler, performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebileceği gibi aylık yapılan değerlendirmeler sonucunda her ay ödenen primler şeklinde de verilebilmektedir. Performansa dayalı prim sistemleri, bireysel performansa dayalı değişken ücret sistemlerine baskın gelmektedir. Bu tür primler özel sektörde de giderek artan bir şekilde uygulanmaktadır.

3.4.1.2 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücretin Diğer Özendirici Ücret Modellerinden Farkı

Bireysel performansa dayalı değişken ücret planları ile diğer teşvik ücret modelleri arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bireysel performansa dayalı değişken ücret planları, ödüllerin kişinin gelecekteki performansına katkıda bulunabilecek yetkinliği kazanması karşılığında dağıtılan yetkinliğe dayalı ücret planlarından farklıdır. Bireysel performansa dayalı değişken ücret sistemlerinde ödüller gerçekleşmiş olan, yani kişinin geçmişte gösterdiği performansa göre verilmektedir.

İkinci olarak, bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, kârlar, maliyet ve zaman tasarrufu gibi somut göstergelere göre değil, subjektif değerlemelere göre ölçülmektedir. Bu planda bir çalışanın performansı bir başka çalışan tarafından

¹²² Çiğdem Taş, "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar", www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 15.04.2005, s.1.

¹²³ Heneman, s.6.

değerlendirilmektedir. Dolayısıyla aynı veya benzer işi yapan kişiler farklı ücret alabilmektedir. Oysa, parça başı ücret, satış komisyonları, kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi teşvik ücret planları performansın sayılabilir göstergelerine dayanmaktadır.

Üçüncü olarak, bireysel performansa dayalı değişken ücret planında ödüller bireysel performans karşılığında olmak üzere bireylere ayrı ayrı dağıtılmaktadır. Bunun yanında, grup performansına dayalı değişken ücret planları ve kazanç paylaşım planları tüm bir çalışma grubunun performansına dayalı olmaktadır.¹²⁴

3.4.1.3 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücretin Motive Edici Etkisi

Performansa dayalı DÜS'nin çalışanları motive edebilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir;

Ücret ve performans arasındaki ilişki açık, anlaşılır ve dolaysız olmalıdır. Ayrıca ücretle performans arasında kurulan bu ilişki çalışanlar tarafından tam ve doğru olarak algılanmalıdır. Bunun yanında, performans değerlemesi ile ödülün verilmesi arasında geçen süre uzun olmamalıdır. Aksi takdirde, çalışanın ücret ile performans arasında ilişki kurması güçleşmektedir. Bu da ödülün performansla ilişkisini zayıflattığı için motive edici etkisi azaltmaktadır.

Çalışanları, yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceği konusunda inandırmalıdır. Düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasındaki fark yeterince büyük değilse, çalışanların sisteme ilgisi azalmaktadır. Hatta işletmenin performansa yeterince önem vermediği duygusunun oluşmasına yol açabilmektedir. Performansa dayalı olarak yapılacak artış oranı, işçilerin davranış ve tutumlarını değiştirmelerine değer bulacakları düzeyde, yani "tam olarak fark edilebilir bir artış" (Just-noticeable difference) düzeyinde olmalıdır.

Ödülün çalışan tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bir araç niteliği taşıması gerekmektedir. Kişinin ihtiyaçlarını en etkili biçimde giderecek ödüller onu en fazla motive ederek iş tatminini artıracak ödüller olacaktır.¹²⁵

¹²⁴ Heneman, s.12.

¹²⁵ Uyargil, 1994, s.128.

3.4.1.4 Sistemin Sonuçlarının İzlenmesi

Sistemdeki aksaklıkların tespit edilerek giderilmesi açısından uygulaması ve sonuçlarını ortaya koyan istatistik araştırmaların yapılması şarttır. Ayrıca sistemin tutarlı ve adil olmasının sağlanması açısından da sonuçların dikkate alınması önem taşımaktadır.

Öte yandan, çalışanlar arasında bilinçli veya bilinçsiz bir ayrımcılığın yapılmasını önlemek için uygulama sonuçlarının izlenmesi son derece önemlidir.

3.4.1.5 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret ve Takım Çalışması

Bireysel başarıların ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Ayrıca, performansa dayalı DÜS'nin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan kişiler arasında oluşan aşırı rekabet, işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olmaktadır. Bu nedenle grup veya takım amaçları ile birey amaçlarının bir planda birleştirilmesine yönelik performansa dayalı değişken ücret türü üzerinde durulmaktadır.

3.4.1.6 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve

Performansa dayalı değişken ücret uygulamaları, hizmet sektöründe ve büyük işletmelerde (özellikle de sendikasız işletmeler) daha fazla benimsenme eğilimindedir. Bununla birlikte mavi yakalı işçilerde kullanımı daha azdır. Aşağıdaki tabloda bireysel performansa dayalı değişken ücretin uygulanması açısından dikkati çeken noktalar belirtilmektedir:

Tablo 3.2 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve

Bireysel performansa dayalı değişken ücret uygulamasını kolaylaştıran durumlar	Bireysel performansa dayalı değişken ücret uygulamasını güçleştiren durumlar
Hizmet sektörü	Sanayi sektörü
Özel sektör	Kamu sektörü
Esnek uzmanlaşmış teknolojiler	Kitle üretim teknolojileri
Rekabetçi kültür	Eşitlikçi kültür
Sendikasız	Sendikalı
İşin özelliklerinin iyi tanımlanmış olması	İşin özelliklerinin iyi tanımlanmamış olması
Yapılan iş üzerindeki kontrolün güçlü olması	Yapılan iş üzerindeki kontrolün zayıf olması

Kaynak: Robert L. Heneman, **Merit Pay: Linking Pay Increases To Performance Ratings**, USA: Addison Wesley Publishing Company, 1992, s. 85

Yukarıdaki tablodan da görüleceği gibi, bireysel performansa dayalı değişken ücret sistemleri, hizmet sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli özel şirketlerde, rekabetçi kültürü benimsemiş, işlerin özelliklerini iyi tanımlamış ve esnek uzmanlaşmış teknolojileri kullanmaya özen gösteren organizasyonlar için daha esnek bir kullanıma sahip olmaktadır.

3.4.1.7 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Programlarının Geliştirilmesi

Ücret-maaş yönetiminin gelişmiş tekniklerini uygulayan işletmelerde ücrete ilişkin kararlar alınırken şu aşamaların gerçekleşmesi gerekir.

- Ücret-maaş bütçesinin hazırlanması,
- Ücret politikası, işgücü piyasası koşulları, piyasa ücret düzeyi gibi dışsal faktörler ve hazırlanmış olan bütçeye göre ücret yapısının ayarlanması,
- Performans düzeyleri, kişinin mevcut işinde ve işletmedeki kıdemi, ücret yapısının mevcut konumu dikkate alınarak, çalışanların ücret yapısındaki yerlerinin yeniden belirlenmesi.

Bu tür faaliyetlerden oluşan ücret programının asıl amacı, çalışanın performans düzeyi ile kişinin ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında uyum sağlamaktır. Bu aşamada gerekli ayarlamalar yapılması ile, performansı yüksek olanlar buldukları ücret sınıfında yükselirken, performansı düşük olanların ücretlerinin dondurularak ücret sınıfı içindeki konumlarının gerilediği de görülebilir.¹²⁶

Bireysel performansa dayalı değişken ücret programları geliştirilirken aşağıdaki adımlar izlenir;

3.4.1.7.1 Açık Ücret Sınıflarının (Open Rate Range) Oluşturulması

Ücret politikasında yer alan performansa dayalı artış sisteminde, ücret artış yüzdesi işçinin performansına ve ücret sınıfı içindeki konumuna bağlıdır. Buradaki amaç, performansı yüksek işçilerin ücret sınıfının orta noktasına diğerlerinden daha hızlı gelmelerini sağlamaktır. Sonuçta performans değerlemeden yüksek puan alan kişiler ücret sınıfının tepe noktasına gelmektedirler.¹²⁷

Değişken ücret uygulaması şu özelliklere sahip olmalıdır.¹²⁸

¹²⁶ Uyargil, 1994, s.128-129.

¹²⁷ Meehan, s.46.

¹²⁸ Donald P. Schwab, Craig A. Olson, *Merit Pay Practices : Implications For Pay-Performance Relationship*, Industrial and Labor Relations Review, Special Issues, February,1990,s.238.

- Ücret sınıfı her bir iş için veya benzer iş grupları için belirlenir. Belli minimum ve maksimum değerleri bulunan bu aralıklar iş veya iş gruplarına göre standartlaştırılır.
- Kişinin ücret sınıflarında ilerlemesi kısmen de olsa kişinin performansına bağlıdır. Dolayısıyla DÜS kıdeme dayanan sistemlerden farklıdır. Belirli bir performans düzeyi, kişi ücret sınıfında yükseldikçe daha az ücret artışlarına yol açar.
- Kişinin davranışlarının incelenmesi ve organizasyona katkısının değerlendirilmesi amacıyla yapılan performans değerlemesi yoluyla performans ölçülmektedir. Ancak, başarı standartları önceden belirlenmemektedir. Bu özellik DÜS'ni parça başı ücret sisteminden ayıran bir diğer özelliktir.

Her şeyden önce, performans değerlendirmesinde kullanılacak iş sonuçları ve iş davranışlarını tespit etmek üzere kapsamlı bir aş analizi yapılmalıdır. Bu çerçevede, iş yapanların katılımı sağlanmalı, bir sonraki aşamaya geçmeden önce iş gerekleriyle ilgili mutabakatları sağlanmalıdır.

Daha önce de değinildiği üzere, bunu takiben her iş veya iş grubu için ücret sınıflandırmaları yapılmalıdır. Ücret sınıfının orta noktası, ücret düzeyi açısından işçiler arasında yapılacak kıyaslamaların temelidir. Bu düzey, performansı başarılı ve deneyimli bir işçi için doğru bir ücret düzeyini yansıtmaktadır. Deneyimsiz yeni işe giren işçilere genellikle ücret sınıflarındaki asgari ücret ödenir. İşe yeni giren deneyimli kişiler ise deneyimlerine uygun bir ücret alırlar, (örneğin ücret sınıfının orta noktası gibi). Performansı yüksek olanlar, değişken ücrete göre, başlangıç ücretinden buldukları sınıfın orta noktasına ilerleyebilirler. Ortalamanın üzerinde performans gösterenler, ortalamanın üzerinde artışlar alarak ücret aralığının orta noktasına, hatta tepe noktasına doğru ilerleyebilirler. En yüksek performans sergileyenler ise ücret aralığının maksimum noktasına erişebilirler.¹²⁹ Buna karşılık ücret sınıfının en uç (maksimum) noktasındaki bir kişi, bir dönem sonra performans düzeyini düşürürse ücret sınıfında da gerileyecektir.

3.4.1.7.2 Değerlendirme Sonuçlarına Göre Çalışanların Gruplandırılması

PD sistemlerinde, değerlendirilen kişilerin belirli bir dağılım göstermesi ve bu dağılımın da kendi içinde gruplara ayrılabilmesi gerekmektedir. Dağılımın normal dağılım olması arzulanır ve bir çok değerlendirme sisteminde de teşvik edilir. Böylece gruplandırılan performansın ücret sınıfındaki konumunun da belirlenmesi kolaylaşacaktır.

¹²⁹ Cascio, s.433.

3.4.1.7.3 Performans Cetvelinin Oluşturulması

Yukarıda açıklanan şekilde, çalışanlar gruplandırıldıktan sonra sıra, kişinin ücret konumu ile PD sonuçlarını bütünleştiren performans cetvelinin oluşturulmasına gelir. Bu cetvelde PD sonuçları ile kişinin ücret yapısındaki konumunu içeren bilgiler bulunur.

Aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi, ücret artışları yalnızca işçinin performansına değil, aynı zamanda ücret sınıfı içindeki yerine de bağlıdır.

Tablo 3.3 Bireysel Performansa Dayalı Değişken Ücret Planı - İşçinin Ücret Sınıfındaki Yerine Göre Ücret Artış Oranları

Performans Puanı	İlk Dilim	İkinci Dilim	Üçüncü Dilim	Dördüncü Dilim
Olağanüstü	%13-14	%11-12	%9-10	%6-8
Ortalamanın üzeri	%11-12	%9-10	%7-6	%6 veya daha az
İyi	%9-10	%7-8	%6 veya daha az	ertelendi
Tatmin edici	%6-8	%6 veya daha az	Ertelendi	yok
Tatmin edici değil	yok	yok	yok	yok

Kaynak: Randall S-Schuler, *Managing Human Resources*, Fifth Edition, NewYork: West Publishing Company, 1995, s.428

3.4.1.7.4 Performans Cetveline Enflasyon Oranının İlave Edilmesi

Yukarıda görülen cetvele enflasyon oranları da eklenebilir. Nitekim enflasyon oranının düşük olduğu ülkelerde bu tür yönetsel tercihlerin uygulanması mümkün olabilmektedir. Gerçekten yöneticiler enflasyon oranına göre ücret artışı uygulamasından hoşlanmamakta, performansa dayalı ücret sistemini kullanmayı tercih etmektedirler.¹³⁰ Aşağıda, X ile ifade edilen enflasyon oranı dikkate alınarak ücrette yapılacak değişiklikler görülmektedir.

Tablo 3.4 Enflasyonu Dikkate Alan Performans Cetveli Örneği

Değerlendirmenin Sonuçları				
Ücret Sınıfı	Çok iyi	İyi	Orta	Yetersiz
4	%5+X	%2+X	0	0
3	%6+X	%3+X	0	0
2	%7+X	%4+X	%2+X/4	0
1	%8+X	%5+X	%3+X/2	0

Kaynak: Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:262, 1994, s.132

Birçok büyük işletmede, sendikalar çalışanlara genel bir ücret artışı ve enflasyon oranı (yaşam maliyeti ayarlaması) kadar artış sağlamaktadırlar. Bu artışlar performansla ilişkili olmayan artışlar olmakla birlikte, ücret zamları için ayrılan bütçeden aslan payını

¹³⁰ Uyargil, 1994, s.130-132.

almaktadırlar. Üstelik sendikanın ücret zammı aldığı işletmelerde, aynı uygulamanın sendikasıız işçileri de kapsaması konusunda büyük baskılar olmaktadır.¹³¹

Yöneticiler yaşam maliyetine ilişkin ayarlamalar yerine, değişken ücreti tercih etmektedirler. Ancak, enflasyon oranının yüksek olduğu ülkelerde, ücret zammı enflasyon dikkate alınarak yapılmakta, bu durumda ise değişken ücret için ya çok az kaynak kalmakta, ya da yeni kaynaklar yaratılması gerekmektedir. Çoğunlukla yöneticiler elindeki bütçeye bağlı kalmakta, performansa dayalı zam oranı ya önemsiz yüzdeler halinde olmakta ya da artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan ne kadar performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Ayrıca, enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek oluşu nedeniyle, organizasyonun ücret yapısını sağlıklı bir şekilde koruyabilmek güçleşmektedir.¹³²

Ancak, enflasyon oranının düşük olduğu ülkelerde dahi, değişken ücret artışlarının teşvik edici etkisi kısıtlı olmaktadır. Çünkü bireysel performansa dayalı değişken ücret artışlarının uygulamada düşük olduğu görülmektedir. Çoğu kez performansa bağlı en yüksek artış ile en düşük artış arasındaki fark neredeyse ihmal edilebilecek kadar düşük olmaktadır. Bunun sonucunda, işletmeler bireysel performansa dayalı yıllık ücret artışlarının yerine, performansla ilişkili bir diğer yöntemi kullanmaktadırlar. Bu da performans primleridir. Ücret artışı yerine bireylerin veya takımın performansına göre yılda bir veya bir kaç kez verilen primlerdir.

3.4.2 Takım (Grup) Performansına Dayalı Değişken Ücret

İşin türü, yapısı, iş akışı ya da örgüt yapısı nedeniyle işin grup ya da ekip çalışmasını gerektirdiği ya da çalışanların üretime, verimliliğe, kârlılığa vb. bireysel katkılarının zor olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda DÜS grup performansına dayalı olarak geliştirilebilir. Çünkü ekip çalışması olarak da adlandırılabilen bu tür işlerde performansın oluşması ekip üyelerinin ortak çabalarına bağlıdır. Bazı işlerde grup üyeleri aynı işleri hep birlikte aynı anda tamamlarlar, bazı işlerde çalışanlar aynı işlemleri birbirlerine paralel olarak yaparlar, bazı işlerde de grup üyelerinin her biri işin bir kısmını yaparak bir sonraki iş için diğerine geçirirler. Böyle durumlarda bir bireyin grup içinde performansı ne olursa olsun sonuçta üretilen iş, grubun performansı sonucudur. Bu sistem etkili bir şekilde uygulanabilirse, etkili ekipler oluşturulmasını ve ekip çalışmasını teşvik edebileceği gibi grup içinde bir disiplin kurulmasını da sağlayabilir.

¹³¹ Schuler, s.429.

Ölçülebilir ve standartlaştırılabilen her türlü grup işinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan değişken ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir.¹³³ Özellikle, çalışanları doğrudan denetlemenin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır.

Takım performansına dayalı DÜS'nin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Özellikle birbirine bağlı olan işlerde, bireysel performansa dayalı değişken ücret yerine, takım performansına dayalı değişken ücret daha anlamlı olmaktadır. Üstelik, normalde yalnızca baz ücreti alabilen ve hat işçilerine gerekli hizmetleri sunan destek işçilerini de ödüllendirme imkanı sağlamaktadır.

Diğer taraftan, takım performansına dayalı değişken ücret planlarının, bireysel performansa dayalı DÜS'nin bazı olumsuzluklarını giderdiği de göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, takım performansına dayalı değişken ücret planlarında, takımın göz ardı edilerek bireyin ön plana çıkarılması yerine, işbirliği ve dayanışmayı geliştirmek amacı ön planda tutulmaktadır. Takım performansına dayalı değişken ücret planlarının uygulanmasının bir diğer nedeni de bireysel performansın tam olarak ölçülememesi ile takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından önemli olması halleridir. Kuşkusuz bu durumlarda bireysel performansın yerine takım performansı dikkate alınmalıdır.¹³⁴

Takım performansına dayalı değişken ücret planlarında, grup içinde dostluk, değer verme gibi davranışsal konular takımdan kaynaklanan ödüllerle birleştiğinde ödüllerin etkisi artmaktadır. Araştırmalar takım performansının, takımın üyelerinin tek tek ulaşacağı performanstan daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.¹³⁵ Ayrıca, grup üyelerinden birinin yüksek performansı bir örnek oluşturarak, grubun diğer üyelerinin de bu kişinin davranışlarını benimsemesini sağlayabilmektedir.

Bireysel performansa dayalı değişken ücret şemalarının takım çalışmasını engellemesi, çıktı kalitesini düşürmesi gibi sakıncalarından kaçınmak amacıyla, takım performansına dayalı değişken ücret uygulamalarına geçilmektedir. Ancak bu defa bireysel performansa dayalı değişken ücretin; takıma dayalı ödül planlarının bir parçası olarak kullanılıp kullanılmayacağı sorusu gündeme gelmektedir. Gerçekten takım performansına dayalı

¹³³ Benligiray, s.46.

¹³⁴ Steven and Saphiro, s.88.

¹³⁵ Schuler, s.436.

değişken ücret söz konusu olduğunda, bireylerin performansları arasında önemli farklılıklar olabileceği ve bu farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, hem bireysel hem de takım teşviklerinin bir arada uygulanması bazı hallerde yararlı olmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar, bünyelerine uygun planların bir karmasını uygulayabilirler.

Takım performansına dayalı değişken ücret sistemlerinde önemli bir diğer sorun da toplam kazancın grup üyeleri arasında paylaşılmasında ortaya çıkmaktadır. Bunun birinci sebebi, bir grupta çalışanlar çeşitli ücret gruplarında yer alıyor olabilirler. Bu durumda herkesin aldığı baz ücretleri ayrı olacaktır. İkinci sebep ise, grup içinde çalışanların performansları birbirinden farklı olabilir. Ancak bu sorun bireylerin performanslarının ayrı ayrı saptanabildiği durumda ortadan kalkabilir. Çünkü örneğin, üretim tekniğinin uygun olması gibi bazı durumlarda iş, grup çalışmasını gerektirmesine rağmen, bireysel performans düzeylerinin saptanması mümkün olabilir. Grup üyelerinin performanslarının bireysel olarak saptanamadığı durumlarda takımın performansı sonucu elde edilen primin tüm gruba uygulanması zorunludur.

Takıma performansına dayalı değişken ücrette karşılaşılan sorunlardan biri, gruplar arasında rekabete yol açmasının doğuracağı olumsuz sonuçlardır. Ayrıca takım üyesinin, boşluğu diğer kişilerin dolduracağı düşüncesi ile çabasını azaltması anlamına gelen "sosyal tembelleşme"nin ortaya çıkabileceği görüşü yaygındır. Fakat buna karşılık, takım planlarında yüksek performansın finansal getirisi herkes tarafından paylaşılacağından, her bireyin etkin bir şekilde çalışmasının tüm takımın lehine olacağı ve sonuçta iyi performanslı kişilerin diğer çalışanlar tarafından destekleneceği ve teşvik edileceği görüşü de mevcuttur.¹³⁶

Takım performansına dayalı değişken ücretin yarar ve sakıncaları dikkate alınarak, her bir organizasyon birden fazla planı birlikte veya planların bir kombinasyonunu uygulamaktadır. Örneğin bireysel performansı ödüllendirmek için bireysel ücret artışları uygulanırken, diğer yandan bölümün başarısı nedeniyle tüm bölüm üyelerine prim dağıtılabilir. Bazı planlar ise takım veya örgüt performansını ölçmekte, buna karşılık primleri bölüm performansına göre hesaplamaktadır. Bazı planlarda da takım ve örgüt performansı ölçülüp, takımın performansına göre bir ikramiye havuzu oluşturulmakta, sonra bu ödüller takım üyeleri arasında bireysel performansa göre

¹³⁶ Ayşe Ünal, *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara: Kamu-İş Yayını, 1998, ss.23-24.

dağıtılabilmektedir. Organizasyonlar, çalışanları hem takım, hem de bireysel performansa göre ödüllendirmek suretiyle, en uygun davranışları sergilemeleri için motive etmek istemektedirler.

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

3.4.3 Organizasyon Performansına Dayalı Değişken Ücret

Organizasyon performansına dayalı değişken ücret planları, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yönlendirmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir DÜS'dir. Tüm çalışanların örgütü, düşüncesinin yayılması ve işletme içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından bu yöntemin çalışanların motive edilmesinde önemli bir yeri vardır.¹³⁷

Bireysel performans ile ödül arasında daha dolaylı bir ilişkinin kurulması bir dezavantajda da bu tür planların bir çok avantajı bulunmaktadır;

- Bireysel performansa dayanmamaktadır,
- Yöneticiler ve tüm çalışanların katılımı ile belirlenmektedir,
- Genel müdürden yardımcı personele kadar herkesi ilgilendirmektedir,
- İşbirliği içinde sorun çözme yaklaşımlarını geliştirmektedir,
- Organizasyonun kârlılığı ile bireysel ödüller arasında daha fazla bağlantı kurmaktadır.

Planlar çalışanları ortak bir amaçta, firmanın rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Bu tür planların en yaygın olarak kullanılanları, maliyetlerden tasarrufa dayalı kazanç paylaşımı ile kâr paylaşımı planlarıdır.

¹³⁷ İsmail Durak Ataay, "Ücret Tatmini Ve Ücret Sistemleri", Banka Ve Sigorta İşçileri Sendikası (Banksis) Yayını, No:10, 1985,s. 135

3.4.3.1 Kazanç Paylaşımı

Kazanç paylaşımı, çalışanların işletme hedeflerine ulaşması veya aşması ile finansal kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacıyla, işletme performansı ve ödüller arasında net bir ilişki kurmaya yönelik bir ücret sistemidir. Kazanç paylaşım planları, çalışanların kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü ve bazen de ürün kalitesi gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular.¹³⁸

Kazanç paylaşımının uygulanmasının amaçları şöyledir:

- Ücretin organizasyon performansına bağlanması,
- Organizasyon hedefleri ile ilgili iletişim sağlanması,
- Takım ruhu yaratılması,
- Organizasyonel engellerin ortadan kaldırılması,
- Çalışanlardan gelecek yenilikçi fikirlerin ve sadakatin artırılmasıdır.

Kazanç paylaşım planlarının başarılı olması için, yönetim, çalışanlar ve sendikalar tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Kazanç paylaşımı planlarında bulunması gereken üç temel unsurdan, birincisi, çalışan katılımı, potansiyeli ve ustalığını vurgulayan bir işletme felsefesi; ikincisi, verimliliği arttırmak amacıyla, çalışan önerilerini alma ve uygulamak üzere yapılandırılmış bir katılım sistemi; üçüncüsü ise, verimlilik artışıyla oluşan tasarruflarla sağlanan kazançları, çalışan ve işveren arasında paylaşmaya yönelik bir formüldür.

Kazanç paylaşımının verimlilik arttıkça, organizasyon ve çalışanların gelirlerinin artmasına imkan sağlayan bir ücret sistemi olarak sağladığı faydaları şöyle sıralamak mümkündür¹³⁹ :

- Çalışanların katılımını sağlayarak, onların dikkatlerini performans artışı, verimlilik, kalite, müşteri hizmetleri, maliyet gibi konular üzerinde yoğunlaştırır,
- Kararların merkezileşmesi yoluyla, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrolünü artırarak iş gücünü yetkilendirir,
- İşbirliği ve takım çalışmasını teşvik eder ve çalışanlar ile işletme arasındaki güveni artırır,
- Performans ve verimliliği etkileyen önemli konularda işçiler ve işletme yönetimi arasındaki iletişimi güçlendirir.

¹³⁸ Akal, s.4.

¹³⁹ Ünal, ss. 28-29.

Kazanç paylaşımında ücret, şirketin verimliliğine veya bir çeşit grup çıktısına bağlanmaktadır. Kazanç paylaşımının nihai çıktıyı artırdığına dair veriler bulunmaktadır. Ancak değişken ücretin bu özel biçimi, bireyin işindeki performansı ile alacağı ödül arasındaki ilişkiyi zayıflatmaktadır. Birey açısından yüksek bir performans dahi ücret artışını garanti etmezken, çok düşük bir performans da ücret artışını engellemeyebilmektedir.

3.4.3.2 Kâr Paylaşımı

Çalışanların organizasyon kârından, önceden belirlenmiş olan bir orana göre düzenli bir şekilde pay almalarını sağlayan bir sistemdir.¹⁴⁰ Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme kârına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine yer veren tüm planlara kâr paylaşım planları adı verilmektedir. Organizasyon düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici nitelikli bir plandır. Kâr paylaşımı planlarının amaçları;

- Çalışan ve işveren arasında bir ortaklık duygusu yaratarak, bunu teşvik etmek ve çalışanların ilgisini organizasyon amaçlarına yöneltmek,
- Çalışanları doğrudan ek çabalarda bulunma ve organizasyon kârlarını artırma konusunda isteklendirmek,
- Çalışanların finansal güvencelerini arttırmaktır.

Uygulamada farklı türde kâr paylaşım planları görülmektedir. Bunlardan biri organizasyon kârlarının, yıllık sonuçlar belirlendiğinde hemen ödenmesi anlamına gelen cari paylaşım planıdır. Vergi avantajları nedeniyle, yaygın bir uygulama ise de, bu tip planlar gecikmeli planlardır. Bu plan çerçevesinde kâr payı biriktirme fonuna alınıp, emeklilik, işten ayrılma, ölüm veya sakatlanma hallerinde ödenmektedir. Bir diğer yol ise karma bir plan uygulamaktır. Böyle bir uygulamada kârın belli bir yüzdesi çalışanlara hemen dağıtılmakta, kalan kısmı ise ileride ödenmek üzere bir hesaba aktarılmaktadır.¹⁴¹

Kâr paylaşım planları aşağıdaki nedenlerden dolayı tercih edilmektedir ;

- Verimlilik artışı yaratmak,
- Grup teşviki sağlamak,
- Organizasyonun ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemi uygulamak,

¹⁴⁰ Benligiray, s.52

¹⁴¹ Cascio, s.445

- Çalışanların organizasyona olan güvenini arttırmak ve özdeşleşmelerini sağlamak,
- Nitelikli çalışanları işletmeye daha kolay çekmek ve organizasyonda tutmak,
- Kişileri organizasyonun başarısı konusunda eğitmek.

Kâr paylaşım planları küçük ve orta büyüklükteki organizasyonlarda daha yaygındır. Çünkü bu tür organizasyonlarda çalışanlar, artan çaba ile artan kâr arasındaki ilişkiyi çok yakından görebilmektedirler. Ancak organizasyonun kâr elde etmesi çalışanların etkisinin ötesinde bir çok diğer etkenin sonucuna bağlı olabilmektedir. Örneğin, organizasyon zararlarının çalışan katkılarının en üst düzeyde olduğu yıllarda dahi meydana gelmesi mümkündür. Bu durumda çalışanların motivasyonu azalmaktadır. Diğer yandan kâr dağıtımının sadece yılda bir yapılması veya emekliliğe ertelenmesi de bu ödemelerden kazanılacak motivasyonel yararları azaltmaktadır.

Kâr paylaşımı planının faydaları şu alanlarda ortaya çıkmaktadır¹⁴²:

- Çalışanların ve sendikanın ilgisine açıktır,
- Üretimi özendirme niteliği bulunmaktadır,
- Çalışanları motive edici özellik taşımaktadır,
- Çalışanlarda organizasyonun bağımsız parçası olma inancı yaratmaktadır,
- Organizasyonun sonuçlarıyla ilgilenme ve organizasyona bağlanmayı sağlamaktadır,
- Çalışanlar için uzun süreli güvence sağlamaktadır,
- Organizasyonda olumlu ortam yaratmaktadır,
- Çalışanların moralini yükseltip işbirliğini güçlendirmektedir.

Kazanç paylaşımı ile kâr paylaşımı planlarını birbirlerinden ayırmak gereklidir. İki yaklaşım üç açıdan birbirlerinden farklılaşmaktadır. Birinci olarak kazanç paylaşımı verimliliğe bağlıdır. Kâr paylaşımı ise kârlılık göstergesine bağlıdır. İkinci olarak, kâr paylaşımında olduğunun aksine, kazanç paylaşımında verimlilik ölçümü ve buna bağlı ödemeler daha sık yapılmaktadır. Son olarak, ödemelerin ertelenmekte olduğu kâr paylaşım planlarının aksine, kazanç paylaşımı hemen ödemeli planlardır. Bu nedenle, kazanç paylaşım planları bir çeşit sosyal haktan ziyade, gerçek bir teşvik planıdır. Ayrıca, kazanç paylaşımı işçi verimliliğini kâr paylaşımına göre daha fazla motive etmektedir.

¹⁴² Ataay, s.147.

3.5 Değişken Ücret Uygulama Planı

Değişken ücret sistemleri bireysel, takım veya organizasyona bağlı olarak geliştirilebilir. Özendirici ödüller ise, kazanç paylaşımı, kâr paylaşımı, takım özendiricileri havuzu, tanımlanmış hedeflerin gerçekleştirilmesi, maliyet tasarrufu şeklinde olabilir.

Bazı organizasyonlar, değişken ücret planlarının faydalarını ve gerekliliğini belirleyen süreçleri göz önünde bulundurmadıklarından, başarısızlıkla sonuçlanacak programlar tasarlamaktadırlar.

Değişken ücret planlarını uygulamadan önce, planın tasarımına yardımcı olacak birçok aşama gözden geçirilmelidir. Değişken ücreti bir seçenek olarak değerlendirerek programın buldurması gereken özelliklere ilişkin tavsiyelerde bulunacak bir grup görevlendirilmelidir.

Bu aşamalardan ilki, strateji aşamasıdır ve değişken ücretin organizasyon için faydalı olup olmayacağı ve işgörenlerin organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanıp odaklanmadığı incelenir. Bu aşamada aşağıdaki sorular göz önünde bulundurulmalıdır ;

- Değişken ücret planına niçin ihtiyaç duyulmaktadır?
- DÜS'nin ne tür değişiklikler yapması bekleniyor?
- Organizasyonun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine ne tür faydaları olacak?
- Organizasyon kültürüne uyabilecek tek bir plan var mıdır?
- Odaklanılması gereken kilit noktalar nelerdir?
- İşgörenlerin organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmelerindeki başarıları nasıl ölçülecektir?
- Bu planda CEO'nun desteği var mıdır?

Grubun değişken ücretin faydalı olacağını düşünmesi durumunda ikinci aşama olan planlama ve tasarım aşamasına geçilmelidir. Bu aşamada tüm planın faaliyet alanı ile ilgilenilir ve aşağıdaki noktalar dikkate alınır;

- İşgören gruplarına dayalı birden fazla plana mı ihtiyaç duyulmaktadır ?
- Plan veya planların katılımcıları belirlenmelidir.
- Planın ne şekilde finanse edileceği belirlenmelidir.
- Planın bileşenleri, ek ücretler ve ölçüm teknikleri belirlenmelidir.
- Farklı plan seçenekleri geliştirilmelidir.

Analiz aşamasında tasarım grubu, planın gerçek tasarımını yapar ve maliyetlerini belirler, böylece değişken ücret planı dokümanına ulaşılır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır ;

- Bir tasarım planına karar verilir ve modelleme kriterleri,metotları ve formülleri geliştirilir,
- Planın özeti, politikaları ve prosedürlerini içeren bir doküman hazırlanır,
- Çeşitli başarı seviyelerindeki etkilerini belirleyebilmek için sunulan plan farklı senaryolarla modellenir,
- Katılımcıların planı anlayıp, seçilen motivasyon araçlarını etkileyici bulup bulmadıkları araştırılır,
- Sonuçlara bakarak plan tekrar gözden geçirilir,
- Ödüllerin ne olacağı belirlenir.

Bir sonraki aşama olan dokümantasyon aşamasında kurallar ve yönetmelikler belirlenir ve yönetsel kararlar incelenir. Bu aşamada aşağıdaki adımlar dikkate alınır;

- Planın tüm aşamalarını içeren bir sonuç dokümanı hazırlanır,
- İşgörenler için kullanılacak özendiriciler kararlaştırılır,
- Plan kayıtlarının tutulması ve hesaplamalarının yapılabilmesi için bir sistem tasarlanır,
- Planın tüm yıl boyunca maliyetini hesaplamak için finansal çalışmalar yürütülür.

En kritik nokta iletişim aşamasıdır. İşgörenlerin planın nasıl çalıştığını, bu plandan ne tür kazançlar elde edeceklerini ve kendilerinden neler beklenildiğini anlamamaları durumda en iyi program tasarlanmış olsa bile başarısız olacaktır. Son olarak dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır;

- Çok yönlü işgören iletişim planları geliştirilir,
- İşgören iletişimlerine paralel olan yönetim iletişim planları geliştirilir,
- İletişim planları, amaçların belirlenmesi ve değişken ücret planları ve operasyonlarının anlaşılması için yönetim-egitim programları geliştirilir,
- Sürekli iletişim planları geliştirilir ve
- Sürekli olarak işgörenlerle iletişime geçilir.¹⁴³

¹⁴³ Craig N. Clive , "Variable Pay Plans", May 2002, www.baylights.com/articles/0502payplans.html, Erişim Tarihi : 10.03.2005, s.1.

Yukarıdaki aşamalar değişken ücret sistemlerinin uygulamaya alınması sırasında planlamada izlenmesi gereken aşamalardır ve her aşama dikkatle hazırlanıp, planın gerekliliği, kazançları, maliyetleri ve organizasyon ile işgörenler için faydaları açıkça ortaya konulmalıdır. Bu planların en önemli adımı iletişimidir ve işgörenlerle sürekli iletişim halinde bulunarak onların sistemle ilgili detaylı bilgiler almaları sağlanmalıdır.

3.6 Değişken Ücret Sistemlerinin Kurulması ve Uygulanması Süreci

Değişken ücret sistemlerinin uygulamaya alınabilmesi için daha önceden kurulmuş ve uygulamaya alınmış bir PYS'ne ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemin uygulanmakta olduğu düşünülürse, değişken ücret sistemleri için uygulamaya alma aşamaları aşağıdaki şekilde açıklanabilir¹⁴⁴;

3.6.1 Sistemi Kullanma Amacının Belirlenmesi

DÜS'nin uygulanması diğer işe dayalı ücret sistemlerinin uygulanmasından daha yüksek maliyete yol açabilir. Ancak sistemin amacı, işletmenin işçilik giderlerini azaltmak olmamalıdır. Tersine, bu sistem ücretler için ayrılan fonların etken ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak üzere oluşturulmalıdır. Bireylerin ya da grupların işe (çıktılarına ve sonuçlarına), birim, bölüm veya işletmenin amaçlarına ya da genel olarak örgüt performansına yaptıkları katkılar nedeniyle ödüllendirilmeleri ve katkılarını arttırılmaları için motive edilmeleri amaçlamalıdır. Bunun yanı sıra diğer amaçlar ücret artışlarıyla ilgili olarak yaşanan problemlerin çözülmesi, nitelikli insanların cezbedilmesi ya da varolanların elde tutulması, kültürel değişimin ve örgütsel gelişimin desteklenmesi, hem işgörenlerin kendi aralarındaki hem de yönetimle olan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesi olabilir.

3.6.2 Sisteme Kimlerin Dahil Olacağıın Belirlenmesi

DÜS uygun tasarlanırsa her türlü iş ve her nitelikteki personel için başarılı olabilir. Değişken ücret sistemleriyle ilgili olarak yapılan araştırmalar bu sistemin daha çok beyaz yakalılar, yöneticiler ve teknik, profesyonel işgören grupları için uygulanmakta olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişken ücret sistemlerinin bir türü olan prim sistemi de genellikle üretim ve satış-pazarlama alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır. Değişken ücret sistemlerinde de görüldüğü gibi üretim, satış-pazarlama, büro işi, yönetsel işler vb.lerinde bireysel, grup ve örgüt performansına göre uygulanabilecek çok sayıda ücret sistemi geliştirilmiştir. Her sistemin kendi içinde yararlı ve sakıncalı yönleri

¹⁴⁴ Benligiray, ss.57-63.

bulunmaktadır. Önemli olan işletmenin kendi amaçlarına uygun bir karar vermesi ve sisteme mümkün olduğunca çok işgörenin dahil edilmesini sağlamasıdır. Aksi halde çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olabilecektir.

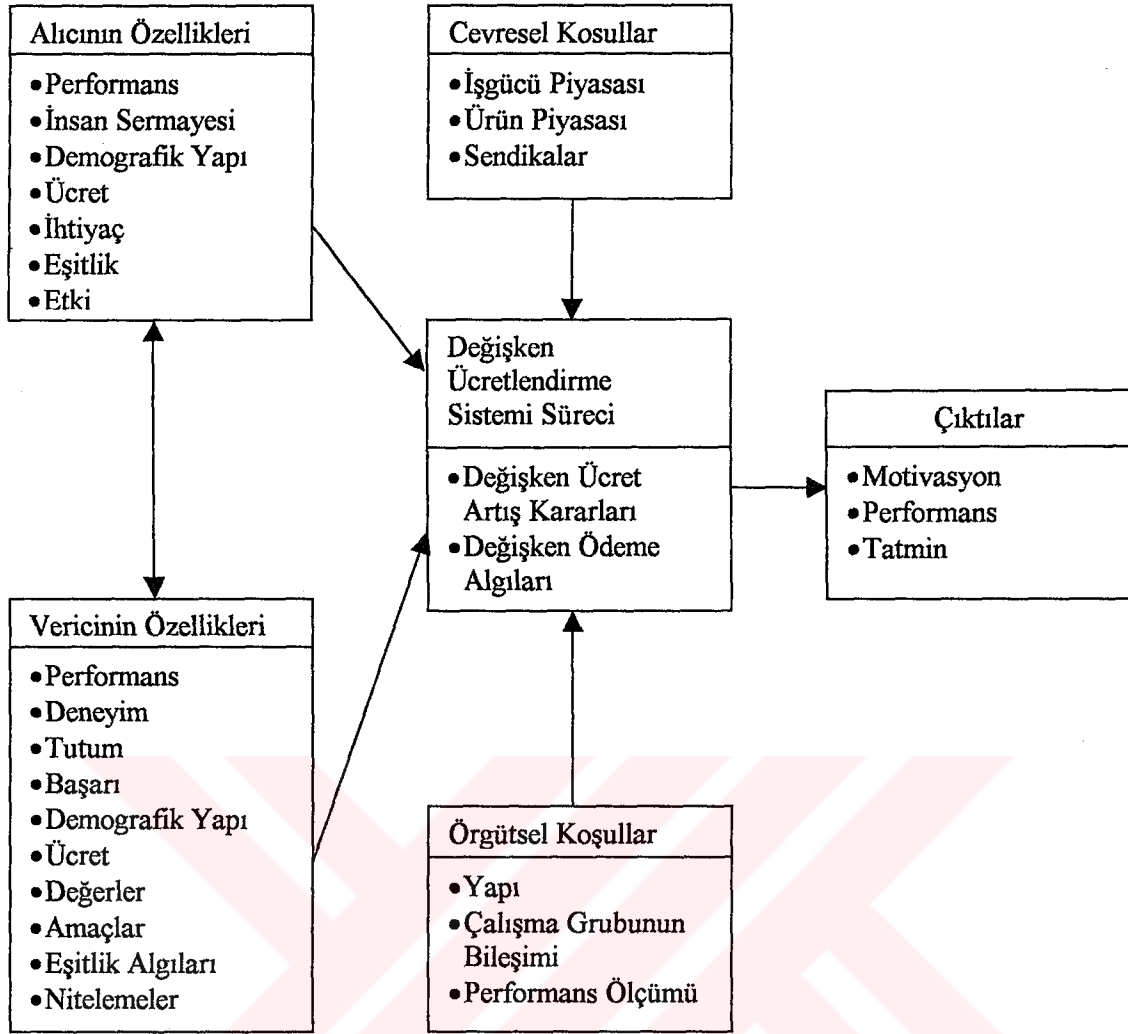
3.6.3 Neyin Ödüllendirileceğine Karar Verilmesi

Değişken ücret sistemlerinde de görüldüğü gibi, sistemler çeşitli kriterler esas alınarak yapılandırılmıştır. Bir DÜS üretim çıktıları, çalışılan zamanlar, üretimin veya hizmetin sonuçları (örneğin, müşteri memnuniyeti gibi), satış miktarı veya satışın parasal değeri, sağlanan tasarruflar, kalite, elde edilen kârlar ve işletmenin çeşitli diğer amaçları gibi pek çok kriteri etkileme derecelerine göre işgörenlerin ücret düzeylerini belirleyebilir. Ayrıca son yıllardaki değişken ücret sistemlerinde iş çıktılarının ve sonuçlarının yanı sıra işgörenlerin bilgilerinin, becerilerinin ve yetkinliklerinin de sisteme katıldığı görülmektedir. Bir başka deyişle performans değerlemelerinde artık ne yapıldığının yanı sıra nasıl yapıldığının da üzerinde durulmaktadır.

3.6.4 Sistemin Kurulmasına Yönelik Ön Hazırlıkların Yapılması

DÜS kurulmadan önce bu sistemin uygulanabilirliği araştırılmalıdır. Bir başka deyişle durum analizi yapılmalıdır. Çünkü DÜS'nin kurulmasında yerine getirilmesi gereken görevlerin karmaşıklığından daha çok çevresel, örgütsel ve bireysel çok sayıda faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu etkileşimlerin Şekil 3.1'de incelenmesi mümkündür.

Durum analizinde işletmenin dış çevresel koşullarının yanı sıra örgüt yapısı, kültürü ve yönetim stilleriyle ilgili analizlerin yapılması gerekir. Formal ilişkilerin türü, formal rollerin, prosedürlerin ve kontrol sistemlerinin yapısı ve işleyişi, formal görevlerin yapılmasında zaman ve amaç boyutu, işlerin yapısı, kullanılan teknolojinin ve yöntemlerin özellikleri, hakim olan değerler ve yönetimin felsefesi gibi pek çok unsur araştırılmalıdır. Daha sonra kullanılacak ücret sistemleri incelenmeli ve en uygun olanı seçilmelidir.



Şekil 3.1 Değişken Ücret Sisteminin Genel Çerçevesi

Kaynak: Williams. Richard S (1998), s. 178.

DÜS kurulurken adil bir ücret yapısının düzenlenmesi için gerekli teknik çalışmalar yapılmalıdır. Bunlar daha önce de belirtildiği gibi iş analizlerinin yapılmasını, iş tanımlarının hazırlanmasını, iş etüdü çalışmalarının tamamlanmasını, işlerin değerlendirilmesini ve son olarak da performans değerlemesi yapılmasını gerektirir. İş değerlendirilmesi sonucunda ücret sınıfları belirlenir.

Yapılması gereken ön hazırlıklardan biri de ücret bütçesinin hazırlanmasıdır. Ücret bütçesi hazırlanırken ücret düzeylerinin ne olacağı belirlenmeli ve bu aşamada işgücü piyasasındaki arz-talep dengelerinin ne olduğu, piyasaya hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı göstergeleri, ekonomik göstergeler ve toplu sözleşme sonuçları dikkate alınmalıdır¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Uyargil, s.130.

Bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra işgörenlere (yöneticiler de dahil) ve sendikalarına sistem anlatılmalı, onayları alınmalıdır. Ayrıca sistemin temel aşamalarında eğitim programları hazırlanmalıdır.

İşgörenlerden beklenen performans düzeylerinin belirlenmesi: Adil bir ücret sistemi kurulması isteniyorsa, sistemin geçerli ve güvenilir bir performans değerlendirme sistemine dayandırılması esastır. Performans düzeyleri belirlenirken işgörenlerin katılımlarının sağlanması, onların bu sistemi benimsemelerine yardım edecektir. Bu sistem uygulanmaya başlandığında yöntem ve süreç değişikliği olması durumunda beklenen performans düzeylerinde ve ücretlerde yapılacak değişikliklerin kuralları önceden belirlenmelidir.

3.6.5 İşgörenlerin Performanslarının Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi

Bu tür sistemlerin en temel problemi performans düzeylerinin doğru ve objektif bir biçimde saptanmasını sağlayacak bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi kurmaktır. Çünkü teknolojinin karmaşıklığı, iş akışının denetlenmesinde karşılaşılan sorunlar, işgücü piyasasının baskısı, sosyal ilişkilerin rolü ve hatta çalışanların özellikleri gibi pek çok faktör bu süreci etkilemektedir. Böyle bir sistemin kurulması oldukça zaman alıcı ve maliyetlidir. Üstelik kurulan sistemi amaçlara ulaşmasını sağlayacak etkililikte yürütmek de ayrı bir sorumluluk gerektirir. Bu nedenle DÜS'ni kullandıklarını ifade eden işletmelerin çoğunda sistemin gerektirdiği hassaslıkta bir ölçme değerlendirme sisteminin bulunmadığı görülmektedir.

3.6.6 Performans Dikeyi Ve Teşviklerin İlişkisinin Kurulması

Sağlanan parasal ya da parasal olmayan ödüllerin işgörenin harcadığı çabanın karşılığı olarak algılamasını sağlamak çok önemlidir. İşletme yönetimleri genellikle gereken ücretin en düşüğünü vermeye çalışmaktadırlar. Oysa ki, işgörenler aldıkları ücretleri ve teşvikleri çabalarının karşılığı olarak algılamazlarsa, adalet duyguları sarsılacak ve bunun sonucunda da iş tatminleri düşecektir.

3.6.7 Hangi Tür Teşviklerin Kullanılacağına Karar Verilmesi

İşgörenlerin teşvik edilmelerinde tümünün aynı ödüllere değer vereceğini ve yöneticilerin değer yargılarının işgörenler tarafından da aynı şekilde kabul edileceğini varsaymak yanlıştır. Bu nedenle ödüllendirme tercihlerinin de farklı olması doğaldır. İşgörenlerin kıdemlerine, ürettikleri çıktılara ve sonuçlara, görevlerinin güçlüklerine göre ödül tercihleri de farklı olacaktır. Bu ödüller ya da teşvikler parasal, dolaylı parasal ya da parasal olmayan araçlardan oluşabilir ya da hepsinin karması bir paket oluşturulabilir.

3.6.8 Performans Düzeyi Düşük Olanların Durumunun Belirlenmesi

Ücret sistemi tamamen performansa dayandırıldığında yetersiz performans gösteren işgörenlerin durumunun da dikkate alınması gerekir. Bir işgörenin beklenen düzeyde performans gösterebilmesi için doğuştan gelen bazı yeteneklere sahip olması, bu yeteneklerin çeşitli kaynaklar ve eğitim olanaklarıyla artırılması, daha iyi çalışma motivasyonunun ve isteğinin olması gerekir. İşgörenin iş bilgisinin yetersiz olması ya da yeteneklerinin işe uymaması; motivasyon eksikliğinin bulunması; işin yapısından, iş programından, örgüt ikliminden kaynaklanan bazı sorunlarının bulunması, bireyin kişisel sorunları da performansın istenen düzeyde gerçekleşmemesine neden olur. İşgörenin düşük performans gösterme nedenleri çok iyi araştırılmalıdır. Ayrıca sistem yetersiz performans gösteren işgörenlerin performans düzeylerini yükseltecek diğer İKY araçlarıyla ve uygulamalarıyla desteklenmelidir.

3.6.9 Performansa Göre Ücret Düzeylerinin Bildirilmesi

Bu aşamada, işgörenlerin o değerlendirme dönemindeki performanslarına göre ne kadar ücret alacakları kendilerine bildirilir. Performans değerlendirme görüşmesiyle bu bildirim yapılacağı görüşmenin ayrı ayrı yapılmasında yarar vardır. Bu uygulama birinci toplantının önemini vurgular ve işgörenin alacağı ücrete temel oluşturacak değerlendirmesinin her türlü etkiden uzak yapıldığını belli eder.

3.6.10 Sistemin Değerlendirilmesi

Bu sistemde gereken görevlerin yerine getirilmesi oldukça güç ve zaman alıcıdır. Sürekli dikkat ve müdahale gerektiren dinamik bir sistemdir. Bu nedenle sistem kurulduktan ve uygulandıktan sonra mutlaka değerlendirilmelidir.

DÜS uygulayan işletmelerin çoğunun burada sıralanan aşamaları çeşitli nedenlerle tam olarak yerine getirmediği bilinen bir gerçektir. Ancak bu aşamalardan her birinin programın başarısının sürekli olmasına katkıdan bulunduğu unutulmamalıdır. Programın bir bütün olarak kullanılması, bir başarı şansının olmasını ve çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlar. Herhangi bir aşamanın atlanması, programın tümünü mahvetmesine bile büyük zararlar görmesine neden olur. Öncelikle bu sistemi kullanan işletmeler bu işin kolay ve kısa vadeli olmadığını bilincinde olmalıdırlar. Tipik olarak programın yerleştirilmesi 9 ile 18 ay arasında bir zaman alır. Program bir kez yerleştikten sonra da kendi kendine yürümez. Çeşitli aksaklıkların giderilmesi üç yıl kadar alabilir¹⁴⁶. PD sistemi

¹⁴⁶ Palmer, s.179.

bir yılda bir döngüyü tamamlar. Her yılın sonunda sistem değerlendirilmeli ve aksayan yönleri düzeltilmelidir.

Uygulanmakta olan sistemin etkili olduğunun kabul edilebilmesi için işgörenlerin hem bireysel hem de gruplar halinde örgüt performansına yaptıkları katkıların artmış olması gerekir. DÜS'yle bu katkıların artıp artmadığının değerlendirilmesine ilişkin bazı göstergeler önceden belirlenmiş olmalıdır. Bu göstergeler genellikle etkili insan kaynakları ve performans yönetimi ile elde edilebilecek sonuçlardır. Sistem her yönüyle analiz edildikten sonra sağlanan geribildirim rehberliğinde sürecin başına dönülerek gerekli düzenlemeler yapılır ve aynı aşamalar izlenir.

3.7 Değişken Ücret Sistemlerinin Performans Yönetim Sistemleri Üzerindeki Etkileri

DÜS'nin yaygınlaşması ile birlikte PYS de önem kazanıp güncelleşmiştir. Böylece, İKY'nin yan konularından biri olmaktan çıkıp ana konularından biri haline gelmiştir. PYS'nin fayda ve sakıncaları DÜS ile yakından ilişkilidir.¹⁴⁷ Performans değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya dakişinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir.¹⁴⁸ PYS ise, PD'yi, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alıp, çalışan performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir.

PYS ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarı gücü hakkında bilgi sağlanacaktır. Elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılır. PD çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanın eğitimi, bir işten başka bir işe aktarılması, yetersiz olanların saptanması, işten çıkarılması, terfi etmelerinin önlenmesi, yeterlilerin ödüllendirilmesi gerçekleştirilir. Genel hatlarıyla düşünülürse PD çalışanın iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi gibidir.¹⁴⁹ Bireysel performansın adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi, DÜS'nin başarı ile uygulanmasının ön koşuludur.

¹⁴⁷ Murphy and Cleveland, s.340.

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu, 2000, s.164.

¹⁴⁹ Erdoğan, s.169

Değişken Ücret planlarının başarılı olarak uygulanabilmesi için sağlıklı bir PYS'nin uygulanması temel koşuldur. Bu tip bir PYS aşağıdaki gibi birçok unsuru birleştirebilmelidir;¹⁵⁰

- Hedeflerin belirlenmesi ve temel yetkinlik gerekliliklerinin tanımlanmasını içeren organizasyonel planlamanın yapılması. Bunu iş tanımı ve başarı planlaması izler,
- Hedeflerin organizasyonun tümüne anlatılması ve bu hedeflerin, organizasyonun ulaşmak istediği amaçlarla uyumlu olması gerekmektedir,
- Değişken ücret kararlarının alınabilmesi için performans kriterleri, ölçüm teknikleri ve oranlarının belirlenmesi,
- Bireysel taleplerle, organizasyonun gereklilikleri arasında bir denge sağlanması,
- Bireylere ve orta kademe yöneticilere performans yönetimi için yetki verilmesi.

DÜS, bir bütün olarak düşünüldüğünde, iş stratejileri ve amaçlarından meydana gelmeli, organizasyonun kültürü, değerleri ve inançları ile uyumlu olmalı, gerekli yönetim stillerini içermeli, iş performansına bağlanmalı ve istenilen davranışlara yönlendirip bu davranışları desteklemelidir.

Ücret sistemini değiştirip DÜS uygulama amacıyla yola çıkan bir şirketin öncelikle oturmuş ve çalışanlar tarafından benimsenmiş bir PYS'ne sahip olması beklenmektedir. Böyle bir sistemin olmaması durumunda, öncelikle DÜS'nin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak PYS'ni baştan tasarlamak gerekecektir. Bu anlamda bakıldığında, DÜS'nin PYS üzerindeki etkilerini görmek daha kolay olacaktır. Aşağıda, başarılı bir DÜS oluşturmak için PYS üzerinde ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Öncelikle PYS'nde performans kriterleri çok iyi belirlenmelidir. Değerleme kriterleri esas itibarıyla işle ilgili olmalı, işle ilgili bilgi düzeyi, derinliği ve bunları uygulayabilme ve üretilen işin kalitesi gibi unsurları kapsamalıdır. Yöneticiler açısından ise planlama ve bütçeye uyma kriterleri de eklenmelidir. Kriterler mümkün olduğunca iyi tanımlanmalı, objektif olmalıdır. İşle ilgili hedefler ve bunlara ulaşıp ulaşılamadığını değerlemeye yarayacak kriterler her yıl belirlenmelidir. Her işçi kendi hedefinin belirlenmesine katılmalı ve bu hedeflerle ilgili kendisine bilgi verilmelidir. Ayrıca hedefler çalışanın

¹⁵⁰ Silva,1998, Erişim Tarihi : 12.04.2005, ss.13-14.

yaptığı işin tamamını kapsamalır.¹⁵¹ Bunun yanında, işçilere performans değerlendirme süreciyle ilgili değişiklikler hakkında bilgi verilmelidir.

Performans değerlendirmesinin bir üst yönetici tarafından yapıldığı durumlarda, değerlemenin bu yöneticinin de bir üstü tarafından gözden geçirilmesi yararlı olacaktır. Böylece çalışanın performansı hakkında en bilgili kişinin performans değerlemesini yapması ve süreci bilgili bir diğer kişinin kontrol etmesi sağlanmaktadır.¹⁵²

Yöneticilerin özel bir eğitim alması sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanmasının ön koşuludur. Çünkü PYS'nin başarısını engelleyen en önemli nedenlerden biri yöneticilere yeterli eğitimin verilmemesi ve çalışanlarla yeterli iletişimin kurulmamasıdır.

Tüm işçilerin başvurabileceği bir itiraz prosedürü mutlaka bulunmalıdır. Bu prosedürde çalışan, üstü ile tüm endişelerini tartışabilmelidir. Ayrıca çalışan kişi durumunu en üste kadar götürebilmelidir. Ancak kişi, herhangi bir güçlükle karşılaşarsa insan kaynakları bölümündeki bir ilgili, danışmanlık ve yardım vermeye hazır olmalıdır.¹⁵³ Şayet işletmede sendika varsa itiraz prosedüründe sendika yetkililerinin de katılımı yararlı olacaktır.

PD'de karşılaşılan hale etkisi (Halo Effect) de DÜS'nin sağlıklı bir şekilde uygulanması için sorun yaratan nedenler arasındadır. Genel olarak bakıldığında hale etkisi, değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikleri arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü / boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin kişilik faktöründe yüksek puan alan bir kişiye yaratıcılık, inisiyatif, iş koşullarına uyum faktörlerinden de yüksek puan verilmesi gibi.¹⁵⁴

¹⁵¹ Helen Murlis "The Myths About Performance Pay", *Personal Management*, Aug.1994,s.16.

¹⁵² Robert H. Meehan, "Why Merit Increase Programs Fail", *Compensation And Benefits Management*, No:4, Aug, 1992,s.46.

¹⁵³ Meehan, s.47.

¹⁵⁴ Cavide Uyargil, "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılan Başlıca Sorunlar", *Basisen Dergisi*, Sayı:50, Mayıs, 1993, s.19.

Değerleme sırasında karşılaşılan hale etkisini bertaraf etmek için değerlendirme öncesinde yöneticilerin eğitimi ve bu konuda özellikle uyarılmaları gerekmektedir. Ayrıca bazı PD sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, hale etkisi önlenmeye çalışılmaktadır.

Değerleyiciden kaynaklanan ve PYS'ni etkileyen bir diğer durum ise değerleyicilerin değerlendirmelerinde sürekli olarak belirli derecelere veya puanlara yönelmeleridir.¹⁵⁵ Bazı değerlendirenlerin, işgörenleri sürekli olarak ya gerçek performanslarının üstünde ya da altında veya ortalama düzeyde değerlendirmeleri durumuyla sıkça karşılaşılır. Performans değerlemede sıklıkla karşılaşılan bu durum performansın sağlıklı, adil ve rasyonel bir biçimde ölçülmesini güçleştirmektedir ve bu da DÜS'nde baz olarak kullanılacak değerleri etkileyeceğinden sisteme güveni azaltacaktır. Bu gibi durumlar aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk ve ortalama düzeyde değerlendirme eğilimi olarak özetlenebilir. Değerlendirenlerin yüksek/olumlu değerlendirme eğilimde olma sebepleri aşağıdakilerden biri veya birkaçı olabilir¹⁵⁶ ;

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,

¹⁵⁵ Murphy, Cleveland, s.341.

¹⁵⁶ Kaynak ve diğerleri, ss.222-223.

- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Orta derece/puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir.

Bu eğilimleri azaltmak için, değerlendirme sırasında diğer bazı kişilerin değerlendirmelerine başvurmak, müşteri şikayetleri gibi başka verilerden yararlanmak, yöneticilerden değerlendirme sonuçları hakkında açıklamalar yapmalarını istemek, değerlendirenleri eğitmek gibi yöntemler kullanılabilir.

Performans değerlemede yöneticilerin işgörenin yakın geçmişteki iyi ya da kötü davranışlarından etkilenmeleri mümkün olabilmektedir. Değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılmaması halinde, değerlendirme sonuçları olumsuz yönde etkilenmektedir. Çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde değerlendirenlerin hafızasında taze olan olaylar, genellikle son bir kaç ay süresince yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta zorlanan yönetici, değerlendirmeyi bu son bir kaç ay içinde yaşanlara göre yapmaktadır. Bunu önlemek için yöneticilere tüm dönem boyunca performanslarına ilişkin not tutarak unutkanlıktan kaynaklanan bu tür durumların azaltılması sağlanmaktadır.

Kontrast hataları olarak adlandırılan durumlarda değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Örneğin vasat bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirilmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin işgöreni sevme ya da sevmeme gibi bir duygunun etkisi altında kalmaları sonucunda önyargılarını performans yönetim sistemlerine yansıtmaları kaçınılmaz olacaktır. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkileri, ve değerlendirilenleri yaşı, cinsiyeti, dini ve ırkına ilişkin önyargılarla ayırt etmeleri,

değerleme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum özellikle, performansın nesnel standartlara göre değerlendirilemediği durumlarda daha fazla görülmektedir.¹⁵⁷ Bu tür ayrımcılıkların ve önyargıların önlenmesinde yöneticilerin uyarılması ve bu önyargılardan uzaklaşıp kişilerin bireysel performanslarına ağırlık vererek değerlemeyi yapmaları gerekmektedir.

Bazı değerlendiriciler ise kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenmektedirler, önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, diğerlerini ise düşük performans düzeyinde değerlendirmektedirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, fakat farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.¹⁵⁸

Yöneticilerin koruma duygusu ile zaman zaman çalışanlara düşük puan vermekten kaçınmaları PD sonuçlarında başarılı performansın belirlenmesinde güçlük yaratabilmektedir.¹⁵⁹ Değerlendirme sürecinde rol oynayan bu etmenlerin yine yönetici eğitiminde vurgulanması yerinde olacaktır.

Yukarıda sayılanlar genellikle PYS'nde karşılaşılan sorunlar olarak düşünülse de, doğru bir şekilde işleyen PYS'ne sahip olmayan şirketlerde DÜS'ni uygulamak mümkün olmayacağı için öncelikle PYS'de ortaya çıkabilecek aksaklıkların mutlaka giderilmesi gerekmektedir. DÜS, çalışanların performansları ile alacakları ücret arasında ilişki kuran sistemler olduğu için, çalışanlar PYS hakkında bilgilendirilmelidirler. Aksi takdirde, sisteme güven azalabilir. Performans kavramı subjektif kriterlere göre değerlendirildiğinde, çalışanlar arasında huzursuzlukların baş göstermesi tehlikesi söz konusu olabilir. Sistemde performans kriterleri olarak objektif ölçülerin kullanılması, hem çalışanların verilen hedefleri gerçekleştirmeleri durumunda alacakları ücret tutarını hesaplamalarını kolaylaştıracak, hem de sisteme duydukları güveni artıracaktır. Fakat maalesef, her zaman hedeflerin sayısal değerlerle ifade edilmesi mümkün olmayacaktır. Özellikle memur statüsünde çalışanlar için PYS daha çok yetkinlikler bazında gerçekleştirilir. Bu durumda da sayısal hedeflerden çok, kişinin sahip olduğu yetkinlikler ve daha soyut göstergelere göre değerlendirmeler yapılır. Bu tip soyut değerlendirmelerden kaçınmak için, çalışanların yaptıkları işler yeniden gözen geçirilerek, sayısal değerlerden oluşan kriterler belirlenmeye çalışılabilir veya alternatif olarak, değerlendirme sadece çalışanın kendi

¹⁵⁷ Ataay, 1998, s. 248.

¹⁵⁸ Uyargil, 1994, ss.77-81.

¹⁵⁹ Steven and Saphiro, s.87.

yöneticisi değil birden fazla üstü veya bizzat kendisi tarafından yapılarak da bu sorun bertaraf edilebilir.

DÜS'nin PYS üzerinde önemli etkilerinden biri de, yine performans değerlemede kullanılacak olan hedeflerin ulaşılması zor veya ulaşılması çok kolay hedefler olarak seçilmesidir. Çalışanlar, kendilerine verilecek hedeflere hiçbir zaman ulaşamıyorlarsa sisteme güvenleri sarsılacak, motivasyon ve organizasyona bağlılık amacıyla tasarlanmış olan sisteme karşı çıkan bir grupla karşılaşılabilir. Benzer şekilde, hedeflerin çok kolay olarak verilemesi de ödüllerin çekiciliğini düşüreceğinden yine amacını gerçekleştirememiş olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, hedeflerin belirlenmesi sırasında, çalışanın geçmiş performansı ile bu performanslarını etkileyecek diğer faktörlerin göz önünde bulundurularak, çalışan ve yöneticisinin birlikte karar vermeleri olacaktır.

İşgörenler kendi performanslarını iş arkadaşları ile karşılaştırma eğilimi gösterebilirler. Kendi performanslarını diğerleri ile kıyasladıklarında düşük performans dereceleri aldıklarını görmeleri motivasyonlarını azaltabilir. Bunun önüne geçebilmek için de soyut göstergeler yerine somut kriterlerin baz alınması ve gerektiğinde karşılıklı görüşmeler sonucunda düşük performans puanlarının nedenleri çalışanlara aktarılmalıdır. Yılda bir kez yapılan kariyer görüşmeleri bu tür etkilerin giderilmesi için kullanılacak yöntemler arasındadır.

Performans değerlendirmesi sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum DÜS'ni olumsuz yönde etkiler. Ayrımcılık yapıldığına dair davaların açılmasına, güvensizlik ortamının doğmasına, saygınlığın azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir.¹⁶⁰ Bu bakımdan DÜS'ni uygulamak isteyen işletmeler öncelikle PYS'nin eksik yönlerini gidermeli ve DÜS ile uyumlu çalışacak hale getirmelidirler.

3.8 Performansa Dayalı Değişken Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

1980'lerden bu yana globalleşme eğilimine paralel olarak rekabetin artması, pek çok işletmenin başarılı olabilmesi için bazı köklü değişimleri uygulamasını gerektirmiştir. Bilim ve teknolojideki değişimler ürün ve üretim sürecini etkilediği gibi, çalışanları, sendikaları ve çalışma yaşamını da etkilemiştir. Gerçekten sendikalar güç kaybetme eğilimine girerken, hizmet sektörü önem ve kapsam olarak değişmiş, zenginleşmiş ve bu sektörde çalışanların sayısı hızla artmıştır.

¹⁶⁰ Lawler, s.539.

Rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğu keşfedilmiş ve işletmelerde İKY önem kazanmıştır. İnsan kaynağından her alanda ve en yüksek bir şekilde istifade etmek temel amaçlardan biri haline gelmiştir. İşletmelerde yüksek kalite ve verimliliği sağlamak için işçi motivasyonunun artırılması ihtiyacı ise gündeme değişken ücreti getirmiştir. Değişken ücret planları iki psikolojik ilkeye dayandırılmıştır. Birincisi motivasyon artışının performansı arttıracığı, ikincisi takdirin motivasyon açısından önemli bir unsur olduğudur.¹⁶¹ Kuşkusuz motivasyonu artıran tek neden ücret değildir. İKY'nin çeşitli unsurları motivasyonu artırmaya yöneliktir. Tüm bu unsurlara ilave olarak, yapılan araştırmalar kişileri ödüllendiren teşviklerin performansı arttırdığını ortaya koymaktadır.

Değişken ücret sistemleri, doğru bir şekilde tasarlanıp, uygulandıktan sonra sistemin bakımının yapılması ile bu planlar etkin olarak kullanılabilirler. Değişken ücret sistemlerinin tasarım ve uygulamasında dikkat edilmesi gereken bazı kritik faktörler aşağıda listelenmiştir¹⁶² ;

- Üst yönetimin desteği,
- İşgörenlerin yeni sistemi kabulü,
- Hedeflerin açık bir şekilde tanımlanması ve işgörenlerin çabalarının belirli performans ölçülerine dayandırılması,
- Destekleyici bir örgüt kültürü,
- Açık iletişimin kurulması,
- Güçlü bir eğitim sürecinin izlenmesi.

Tüm bunlara ek olarak değişken ücret sistemleri, işgörenler ve işletme yönetimi tarafından farklı nedenlerle tercih edilmektedir. Aşağıda bu nedenler sıralanmıştır.

3.8.1 Çalışanlar Açısından Değişken Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

İşgörenler şu gerekçelerle değişken ücret sistemlerini tercih etmektedirler:

1. Değişken ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir, özellikle, başarılı bir kişi çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa, bu durum işçinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (vasıflar, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları

¹⁶¹ Cascio,s.430.

¹⁶² S. Gross and J. Bacher, "The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't," *Compensation and Benefits Review*, January-February, 1993, ss.51-62.

sonuçları diğerlerinin katkılarıyla karşılaştırırlar. Eğer çalışan, kendi katkı/sonuç oranını, muadil bir işçininki ile eşit görürse durumu eşitlik olarak algılamaktadır. İşçinin algıladığı eşitsizlik ise kişide adaletsizlik ve tatminsizlik hissi doğurmaktadır.¹⁶³ Dolayısıyla, değişken ücret sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.

2. Takdir edilmek, işçiler açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin, teşvik ücretleriyle özendirilmesi işletmede motivasyonu artıracaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, değişken ücret planlarının uygulandığı sistemlerde, uygulanmayanlara nazaran performans yaklaşık %30 daha yüksektir.¹⁶⁴ Ancak değişken ücret uygulamasının çalışanların beklentilerini karşılaması, sistemin sağlıklı bir şekilde işletilmesine bağlıdır.
3. İyi ücret ve yüksek artışlar işçileri ve yöneticileri işletmede tutmaya yarar. Gerçekten nitelikli işçilerin ve yöneticilerin işletmeden ayrılması işletme açısından önemli bir maliyet oluşturur.
4. Değişken ücret planı, PD ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.
5. İşçilerin kalite ve müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemeleri ve işletmenin başarısı açısından, işçi katılımı, desteği ve işbirliği için gerekli ortamın yaratılması sağlanır.
6. Değişken ücret bireysel kararların kalitesinin yükselmesini sağlar. Ayrıca kişiyi organizasyona bağlayarak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesine yol açar.¹⁶⁵
7. Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalır.

3.8.2 İşletme Yönetimi Açısından Değişken Ücretin Tercih Edilme Nedenleri

Değişken ücret sistemlerinin bir organizasyon için yararlı olup olamayacağını anlamak için potansiyel getirilerini ve maliyetini iyice tartmak gerekmektedir. İşletmeler değişken ücret sistemlerini şu gerekçelerle benimsemekte ve uygulamaktadırlar:

1. Değişken ücret, işletmenin rekabet gücünü ve organizasyonel kaliteyi arttırmaktadır. Kişilerin performanslarına göre ücret almaları sonucu bireysel performanslarını yükseltmeleri suretiyle işletmenin toplam performansını artırıcı etki yapmaktadır.

¹⁶³ Steven, Saphiro, s.86.

¹⁶⁴ Schuler, s.426.

¹⁶⁵ Murphy and Cleveland, s.344.

2. İşletmede verimlilik ve kârlılık artışı sağlamaktadır.
3. Değişken ücret sistemleri verimlilik artışı sağlamak suretiyle işletmelerde emek maliyetini azaltmaktadır. Bu yüzden işverenler tarafından tercih edilmektedirler.
4. Yöneticiler kısıtlı personel bütçesini en iyi dağıtmanın yolunun, performansı yüksek kişilerin ödüllendirilmesi olduğuna inanmaktadırlar.
5. Takım çalışmasının geliştirilmesi açısından değişken ücret yararlı olmaktadır. Takım performansına göre hesaplanan ödül, takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylece işletmede takım çalışması yaygınlaştığı gibi takımların etkinliği de artmaktadır.
6. Kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı gibi organizasyon çapında uygulanan planlar, işletmede verimlilik ve kârlılık artışını teşvik ettiği için işverenler tarafından tercih edilmektedir.
7. Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak değişken ücret sistemleri uygulanmakta ve değişken ücret bu tür tekniklere uygun düşmektedir. Gerçekten kalite programları uygulayan işletmeler, ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler.
8. Yöneticilerin otoritesinin güçlenmesi ile değişken ücret arasında ilişki bulunmaktadır. Değişken ücretin yöneticinin başarısını arttırdığı söylenebilir. Zira bu ödülün yararlanabilmek için kişilerin performanslarını yükseltmeye çalışacakları, dolayısıyla ilgili bölümün performansının yükseleceğinden söz edilebilmektedir. Kuşkusuz düşük performansı yükseltmenin tek yolu değişken ücret değildir. Örneğin ek bir mesleki eğitime ihtiyaç duyan kişinin performansı bu şekilde yükseltilemez.
9. Performans değerlemesi sırasında kişiye verilen hedefler sayesinde işletmenin amaçlarına ulaşılması sağlanmaktadır.
10. Organizasyonların yalınlaşması ile birlikte terfi sistemi ile ödüllendirme kullanılamaz hale gelmektedir. Değişken ücret sistemleri bunu engellemek için PYS gibi geliştirme programlarının da yardımıyla çalışanların tatminsizliğini azaltacak alternatif ödüllendirme seçenekleri sağlar.¹⁶⁶
11. Ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır. Kişiler bireysel performans artışı sağlamada birbirleriyle rekabet halinde olmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.

¹⁶⁶ Goodhart, "Rewards for Top Performers", Financial Times, Nov. 3, 1993, s.16

12. Değişken ücret kamu kesiminde de yaygınlaşmaktadır. Kamu hizmetlerini iyileştirme ve emek verimliliğini artırarak, emek maliyetlerini düşürme amaçları taşımaktadır.

3.9 Değişken Ücret Sistemlerinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Sisteme Yöneltilen Eleştiriler

Değişken ücret sistemlerinde karşılaşılan sorunlar sisteme yöneltilen eleştirileri de arttırmaktadır. Bu eleştiriler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan biri, özellikle de bireysel performansa dayalı DÜS başta olmak üzere, bu sistemlerin dayandığı teorik temellerin tümünden geçersiz olduğu yönündedir. Dolayısıyla, bu görüşe göre, bu sistemlerin başarılı olması mümkün görülmemektedir. Diğer yandan literatürde, sistemin kendisi değil, uygulama hatalarının olumsuzluklara yol açtığı görüşü ağır basmaktadır. Buna göre uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi sistemin başarısı açısından belirleyici olmaktadır. Aşağıda uygulamada karşılaşılan sorunlar ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

3.9.1 Performans Değerlemesine İlişkin Sorunlar

Değişken ücret, PYS ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemden herhangi birindeki bir uygulama hatası diğerini de etkilemektedir. Örneğin, performans değerlendirmesinin etkinlikle uygulandığı durumlarda, ücret sistemindeki bir bozukluk, ücret yapısındaki bir hata, performans değerlemesinden beklenen yararları ulaşılmasını engellemektedir. Aynı şekilde, performans değerlendirme sistemindeki bir aksaklık, örneğin değerlendirme yönteminin seçiminde yapılan bir hata veya değerleyiciden kaynaklanan hatalar DÜS'nin işleyişini etkilemektedir. Bu nedenle, ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunmaması halinde sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri bunlardan başlıcalarıdır. İlave olarak, işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi ve karmaşık özellikleri, teknolojik gelişmeler, yöneticilerin bu konudaki eğitim noksanları gibi faktörler de performansın belirlenmesinde çeşitli güçlükler yaratmaktadır.¹⁶⁷ Ayrıca, çalışanlar, performansın adil, rasyonel ve objektif bir biçimde belirlenmesi konusunda güvensizlik duymaktadırlar.¹⁶⁸ Bir kişinin başka bir kişi veya birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi bazen tutarsızlıklara ve subjektifliğe yol açabilmektedir.

¹⁶⁷ Uyargil, 1994, s.133.

¹⁶⁸ Stevenson and Lepani, s.62.

Performans değerlemesinin ücreti etkilemesi bazı durumlarda performans değerlendirme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır. Zira, ücretle bağlantısı olmadığı takdirde, çalışan ile yöneticisinin yapıcı bir diyalog içine girmesi daha kolay olmaktadır. Bu şekilde eğitim ihtiyaçları, performansta zayıf kalan noktalar ve gelecek performans hedefleri ele alınabilmekte ve bir çok çalışan bu tür bir ortamda kendi gelişimlerini dikkate almaktan memnuniyet duymaktadırlar. Ancak, performans değerlemenin ücret artışlarına yansıtılması halinde, çalışanlar performanslarındaki zayıf yanları kabul etmek istememektedirler.

Performans değerlemesinde dikkat edilmesi gereken şu unsurlara ise çoğu kez uyulmadığı görülmektedir. Bunlar;

- Üst yönetimin desteği,
- Çalışanların bu sistemi kabul etmesi,
- İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların da katılımı,
- Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımlarının yapılması,
- Performans kriterlerinin açık ve anlaşılır olması,
- Destekleyici bir örgüt kültürü,
- Açık iletişim platformlarının oluşturulması,
- Sürekli eğitim ve geliştirme,
- Çalışanların temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması.

PYS'nde yöneticilerin eğitilmesi sistemin başarısı açısından önem taşımaktadır. Ancak bu konu üzerinde yeterince durulmadığı zaman, ücretin performansa dayandırılmasına ilişkin huzursuzluklar veya sağlıksız değerlemeler olabilmektedir. İngiltere'de Inland Revenue Federasyonu tarafından yaptırılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan işletmelerin %56'sının yöneticilere yalnızca bir kez sistemi uygulamaya başladıkları zaman eğitim verdikleri anlaşılmıştır.¹⁶⁹ Ancak, DÜS sürekli gelişen ve değişen şartlara uygun olarak gözden geçirilmelidir. Bu çerçevede yöneticiler, sistemde yapılacak değişiklikler ve uygulamadaki aksaklıklar konusunda sürekli yeniden eğitimden geçirilmelidirler.

Performans değerlemede, genellikle yöneticiler, performansı düşük kişilerle, performansı yüksek kişiler arasında ayırım yapmak istememektedir. Bu durum yüksek performansı ödüllendirme, düşük performansı cezalandırma hedefini engellemektedir. Üstelik yüksek performansa sahip kişiler ile ortalama performansta kişilerin aynı puanı alması, işletmenin

¹⁶⁹ MSF,s.15.

performans dışında başka değerlere önem verdiği (örneğin, şikayetten kaçınmak, ayrımcılık nedeniyle şirket aleyhine dava açmamak gibi) kanısını uyandırabilir.¹⁷⁰ Şayet değerleyiciler iyi performans ile kötü performans arasında ayırım yapmazlarsa, bu durumda çalışanlar performans değerlemesine dikkat etmeyecekler ve buradan sağlayacakları geri beslemeyi gelecekteki iş performanslarında kullanmaları gibi olumlu bir sonuç çıkmayacaktır.

İşletmenin amaçlarına daha kolay ulaşılması bakımından performans değerlemesinin yararlı olduğu, ancak ücretle ilişkilendirildiği zaman performans değerlemesinin güçleştiği ileri sürülmektedir. Performans değerlemesi adil ve mantıklı bulunuyorsa, bu durum değişken ücret artışlarının da bu şekilde algılanacağı anlamına gelmektedir. Ancak burada temel soru hak eden işçinin ödülünü alıp almadığıdır. Aslında süreç kendi içinde tutarlı olup da, performansı yüksek işçileri ödüllendirmiyorsa (örneğin değerlendirenlerin orta puanlara yönelmesi gibi) etkili bir teşvik yaratmamaktadır.¹⁷¹

Performans değerlemesinde yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sıklıkla rastlanılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sistemin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldığını, buna karşılık yalnızca küçük bir kısmının yüksek puan aldığını göstermektedir. DÜS'nin en önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşmemektedir. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, çalışanların genellikle üstlerinin verdiği puanın üzerinde bir performans sergilediklerine inandıkları görülmüştür.¹⁷²

Bazı yöneticiler de düşük puan vermeme eğiliminde olmaktadır. Çünkü düşük puan vermenin maliyeti çok yüksektir. Gerçekten bu durumda kişi ya işinden çıkarılacak ya da daha düşük bir pozisyona getirilecektir. Çoğunlukla yöneticiler, bu duruma sebep olmama arzusuyla düşük puan vermekten kaçınmakta ve bunun sonucunda performansı düşük olanları belirlemek mümkün olmamaktadır.

Performans değerlemenin ücretle ilişkilendirilmesi değerlendirilenlerin dikkatlerini ücret üzerinde yoğunlaştırmakta, performans değerlemenin diğer boyutlarına (örneğin kişinin güçlendirilmesi gereken yönleri, eğitim ihtiyacı vb.) ilgisini azaltmaktadır. Dolayısıyla performans değerlemeden beklenen yararları ulaşılamamaktadır.

¹⁷⁰ David A. De Cenzo and Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edition ,Singapore, 1996, s. 306.

¹⁷¹ Murphy and Cleveland, s.341.

¹⁷² MSF,s.16.

Performans hedefleri uygun olmayan kriterlere veya ölçülere göre hazırlanmış ise, kişileri yanlış yönde motive etmesi de mümkündür. Ayrıca, parasal ödüller, kişilerin para peşinde koşmasına yol açarak, içsel ödüllerin motive edici değerini azaltabilmektedir. Ek sorumluluklar kazanmak, değerli bir ürün veya hizmet sunmak gibi başarmaktan kaynaklanan tatminler "para" çabalarının arasında kaybolabilecektir.

3.9.2 Ücret-Maaş Bütçesinin Sınırlı Olması

Doğal olarak ücretlerin ödeneceği bir bütçe bulunmaktadır ve bu bütçenin aşılmaması gerekmektedir. Ayrılan personel bütçesinin aşılmaması için işletme yöneticilerine parasal olarak veya puan dağılımına ilişkin kotalar koyulmaktadır. Diğer bir deyişle, ilgili kişilerden belli bir miktar bütçeyi dağıtması veya personele verilen puanların toplamının belli bir rakamı aşmaması istenmektedir. Bu durumda, sözgelimi ilgili birimde çalışan herkes yüksek puan sergilese bile, bunların hepsine birden yüksek puan verilmesi mümkün olmamaktadır. Zira, koyulan parasal veya puansal kotaya uyabilmek için, birilerine verilen yüksek puanın, mutlaka başka birilerinden kesilmesi gerekmektedir.¹⁷³ Bu durum ise değerleyicileri objektiflikten uzaklaştırmaktadır.

3.9.3 Çalışanlar Arasındaki İşbirliğini Engellemesi

Bireysel performansa dayalı değişken ücret, takım çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar arasında oluşan aşırı rekabet, işbirliği ve yardımlaşmayı azaltmaktadır. Oysa modern işletmecilik anlayışı takım çalışmasının önemini ortaya koymaktadır. Takımı değil, bireyi ön plana çıkaran bireysel performansa dayalı değişken ücret, takım çalışmasını engellemekte veya en azından takım çalışmasının etkinliğini azaltmaktadır. Halbuki bugün, satışlarda dahi, satış ve müşteri memnuniyetini bir arada gerçekleştirmek için satış takımları ve satış destek ekipleri arasındaki işbirliği vurgulanmaktadır. Takım performansına dayalı değişken ücret uygulansa bile, bu kez kolektif bir çalışmaya hangi kişinin ne kadar katkıda bulunduğu belirlenememektedir. Bunun yanında, takımlar arası rekabet olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

3.9.4 Sistemin Çalışanlar Arasında Ayrımcılığa Yol Açması

Her bir bireyi farklı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir ücret sisteminde ayrımcılığın ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Bu açıdan özellikle kadınlar, yaşlı çalışanlar, yarı zamanlı çalışanlar, özürülüler, eleman bulma konusunda sorun bulunmayan bölgelerde

¹⁷³ Jerry M. Newman, Daniel J. Fischer, "Strategic Impact Merit Pay", *Compensation And Benefits Review*, Jul/Aug, 1992, No:4,s.38

çalışanlar, sahip olduğu niteliklerin iş piyasasında kolaylıkla karşılanması mümkün olanlar risk altındadır.

3.9.5 Diğer Sorunlar

1. Değişken ücretin asıl amacının, emek maliyetlerini düşürmek, ücretlerde yaşam maliyeti artışlarını (enflasyon oranı) ortadan kaldırmanın iyi bir yolu olduğu, işverenlere daha fazla esneklik sağlamak ve sendikaların rolünü azaltmak amacı taşıdığı yolunda eleştiriler bulunmaktadır.¹⁷⁴

2. Uygulama sonuçlarına göre, değişken ücret planları ile performansın artırılması yolunda net bir ilişki görülemediği. Bu konuda yapılan araştırmalarda açıklık bulunmamaktadır, örneğin 1991 yılında yapılan ve 1800 işletmeyi kapsayan bir araştırma, değişken ücret uygulaması ile organizasyonel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Benzer şekilde orta ve büyük ölçekli işletmelerde, 40 personel yöneticisi ile yüze yapılan görüşmelere dayalı bir araştırma (IPMR ve NEDO araştırması) sonucunda¹⁷⁵ görüşülen personel yöneticileri, değişken ücret planlarının kişileri motive etmekte başarılı olup olmadığından emin değildir. Çoğu değişken ücret sistemlerinin organizasyonel ve bireysel performansı arttırdığını teyit edecek kadar ikna olmamışlardır. Bir diğer araştırmada, (Inland Revenue Federasyonu tarafından yapılan) DÜS'nin motive edici etkisi incelenmiş ve değişken ücretin Inland Revenue çalışanları üzerinde motive edici etkisi son derece sınırlı olarak görülmüştür. Dahası, önemli ölçüde motive edildiğini düşünen personel neredeyse yok gibidir. Tersine, personelin motivasyonunun azaldığına dair ciddi göstergeler mevcuttur. Her ne kadar kesin bir ölçüm mümkün değilse de net motivasyon etkisinin negatif olduğu görülmektedir.

3. Çalışanların dikkatlerini içeriye değil dışarıya yöneltmeleri gerektiği zamanlarda bile, işletme içi rekabet ön plana geçerek, dış müşteriler ve rakipler ihmal edilebilmektedir.

4. Zaman zaman değişken ücret, iyi yönetimin yerine ikame edilebilmektedir. Bazı yöneticiler, çalışanlar için gerekli diğer şeyleri yapmak yerine teşviklerle oynamaktadırlar. Bu yöneticiler düşük performansı yükseltmenin tek yolunun değişken ücret planını uygulamaktan geçtiğini düşünmektedirler. Kuşkusuz düşük performansı yükseltmenin tek yolunun bu uygulama olduğu söylenemez. Bu tür sorunları çözmek için değişken ücrete güvenen bir yönetici, esas yöneticilik sorumluluklarından kaçıyor demektir.¹⁷⁶

¹⁷⁴ MSF,s.3.

¹⁷⁵ Jon Brough, "PRP For Manuel Workers : Issue And Experiences", *Employee Relations*, No:7,1994,s.19.

¹⁷⁶ MSF,s.6

5. Giderek yatay bir yapı kazanan organizasyonlarda, işçileri takım halinde organize eden ve herkesi müşteri hizmetlerinden sorumlu tutan, toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde, bireysel performansa dayalı değişken ücret uygun bir ödüllendirme sistemi değildir. Ünlü kalite uzmanı W.Edwards Deming "para tek motivasyon aracı değildir" diyerek bu görüşü desteklemektedir.
6. Değişken ücretin başarısız olduğu planlarda göze çarpan nokta, bu planların uygulanmasında işçilere danışılmamasıdır. Sendikanın yer aldığı işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, her üç işletmeden yalnızca birinin değişken ücreti sendikayla müzakere ettiği görülmüştür. Buna ek olarak uygun bir itiraz mekanizmasının oluşturulmaması sistemin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.
7. İşletmeler için nitelikli personeli işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek, değişken ücret planlarının önemli beklentilerinden biridir. Ancak, bu beklenti bazen DÜS'nin amaç dışı kullanılmasına yol açmaktadır. Şöyle ki; nitelikleri piyasada az bulunan kişilerin işletmede tutulabilmesi için DÜS'nin getirdiği esneklikten faydalanılarak bu kişilere yüksek ücretler verilmektedir. Ancak, kişinin sahip olduğu niteliklerin piyasada az bulunması ve kıymetli olması, o kişinin performansının da aynı derecede yüksek olmasını gerektirmemektedir. Bu durumda performansı yüksek, ancak sahip olduğu nitelikleri piyasada kolayca bulunabilen kişilerin performansı ödüllendirilememektedir.
8. Değişken ücret daha çok beyaz yakalı işçileri kapsamakta, mavi yakalı işçiler için bu uygulama daha seyrek olmaktadır. Dolayısıyla, işletme içinde ücretlerinden huzursuzluk duyan beyaz ve mavi yakalı işçiler, teşvik planları konusunda "biz ve onlar" yaklaşımını benimsemekte, bu durum ise işletmede çalışanlar arasında ayırım yapılmasına yol açmaktadır.
9. Bireysel performansa dayalı değişken ücret uygulamasında, ücret artışı, geçmiş yılın performansına göre belirlenmekte, gelecekteki performansın ne olacağı belli olmadan, geleceğe yansıtılmaktadır. Şayet çalışan yüksek bir performans puanı alıp, ücretini artırırsa acaba gelecek dönemde bunu hak edecek çalışmayı yapacak mıdır? Dolayısıyla, kişi geçmiş yıl yüksek performans sergileyip yüksek puan aldığı anda, gelecek dönem çalışmasını azaltırsa, haksız bir ödüllendirme söz konusu olacaktır.
10. Şayet, çalışan işinde olağanüstü bir performans sergiler ve yüksek puan alırsa bu performansına karşılık yüksek bir artış alacaktır. Bu başarı gelecekte de sürerse, kişi ücret sınıfının en tepesine gelir ve yeniden artış için imkan kalmaz. Bu noktadan sonra

performansa göre ücret artışı yapılamayacağı için motivasyon aracı olmaktan çıkmaktadır.¹⁷⁷

11. Uygulamada sıklıkla ödülün teşvik edici değeri düşük kalmakta (%4, %5 artış gibi) ayrıca en yüksek değer ile en düşük değer arasındaki farkın çok az olduğu görülmektedir. En iyi performansı gösteren çalışanlara, daha düşük performans sergileyenlere oranla daha düşük ücret artışları verilmektedir. Bu durumda yüksek performans yeterince ödüllendirilmemekte ve çalışanlar performansın önemli olmadığı duygusuna kapılmaktadırlar.

12. Enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde, ücret artışının enflasyona göre mi, performansa göre mi yapılacağı konusunda sorun çıkmaktadır. Bu tür ülkelerde, enflasyon oranı kadar verilen ücret zamları, neredeyse ücret bütçesinin tamamına yaklaşmaktadır. Dolayısıyla bireysel performans artışı için elde çok az kaynak kalmakta veya hiç kalmamaktadır.

3.10 İşçi Sendikalarının Performansa Dayalı Ücrete Bakışı

Her şeyden önce işçi sendikaları, değişken ücret ile ücretin bireyselleştirildiği ve böylece işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaştığı endişesiyle sisteme karşı çıkmaktadırlar. Gerçekten işverenler iş sözleşmelerini bireyselleştirme süreci ile sendikaları devreden çıkarma veya etkilerini azaltma yolunu aramaktadırlar. Bu açıdan değişken ücret, işçi-işveren ilişkilerini kolektif boyuttan uzaklaştırıp, bireysel ilişkilere yöneltmekte, bu da işçi sendikalarının varlığını tehdit etmektedir. Dolayısıyla işçi sendikaları, özellikle bireysel performansa dayalı DÜS'ne karşı çıkmaktadırlar. Sendikalara göre bu tür planlar; işçileri karşı karşıya getirmekte, grup içi istenmeyen çatışmalara yol açmakta, işçiler arasındaki dayanışma ve örgütlenme isteğini azaltmaktadır, özellikle işçi sendikalarının, ücret sendikacılığı yaptığı oranda sisteme karşı çıkışları artmaktadır.

Genelde sendikalar performans değerlemesinin ücrete yansıtılması konusuna; kötüye kullanmalar, adam kayırmalar, subjektiflik ve işçiler arasında bölücülüğe yol açabileceği gibi gerekçelerle karşı çıkmaktadırlar.

Sendikalar, işverenlerin sistemi çalışanlar aleyhine çevirmesinden endişe duyduklarından değişken ücrete soğuk bakmaktadırlar. Buna rağmen plan uygulanacaksa, sistemi müzakere etmek zorunda görerek, planın içine üyeleri lehine mümkün olduğunca çok güvence yerleştirmeye çalışırlar. Gerçekten, son yıllarda artan uygulamalar nedeniyle,

¹⁷⁷ Brookes Donald, "Merit Pay, The Hoax", *HR Magazine*, No:2, Sep 1993,s.117.

sendikalar sisteme toptan karşı çıkmak yerine, sistemin hedeflerini yeniden belirleyerek ve sağlıklı işlemlerini sağlayarak kendileri açısından kabul edilebilir bir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bunu sağlamak için, sistemin belirlenmesi ve uygulanması sırasında her aşamada yer almayı zorunlu görmektedirler. Özellikle sendikaların katılacağı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması üzerinde durmaktadırlar.

Sistemin, ücret artışı konusunda işverene daha fazla esneklik sağlaması ve sendikaların rolünü azaltması sendikaları tedirgin etmektedir. Ancak, sendikalar bireysel performansa dayalı değişken ücret yerine, organizasyon çapında uygulanan kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi planlara daha sıcak bakmakta ve sistemin bir parçası olmaya çalışmaktadırlar.

Değişken ücret daha ziyade sendikaların olmadığı işletmelerde uygulanmaktadır. Sendikaların bulunduğu işletmelerde genellikle, yönetici personel ve üstün vasıflı işçiler ile uzmanlara uygulanmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda sendikalı işçilere de bireysel performansa dayalı değişken ücret planının uygulandığı görülebilmektedir. Kuşkusuz uygulanma sıklığı sendikasız işletmelere nazaran daha düşüktür. Değişken ücret planları daha ziyade hizmet sektöründe uygulama alanı bulduğundan, banka ve sigorta işletmelerinde de yaygın olarak uygulanmaktadır.

3.10.1 İşçi Sendikalarının Değişken Ücret Sistemine Karşı Çıkış Nedenleri

1. Ücretin bireyselleştirilmesi nedeniyle sendikalar değişken ücrete karşı çıkmaktadırlar.
2. Sendikalar işverenlere daha fazla esneklik sağladığı ve sendikaların rolünü azalttığı gerekçesiyle sisteme soğuk bakmaktadırlar.
3. Bu tür planlar işçileri karşı karşıya getirmekte, işçiler arasındaki dayanışma ve örgütlenme arzusunu kırmaktadır. Bu yüzden işletme içinde sendikalaşma oranı düşmektedir. Genel olarak bakıldığında ise sistemin yaygınlaşması sendikaları üye kaybıyla karşı karşıya getirecek, böylece sendikaların gücü azalacaktır.
4. Sendikalar amaç ve sorumlulukları açısından kıdem unsurunun çalışanların elde edecekleri hak ve kazançlarda temel kriter olarak alınmasını arzu ederler. Bu nedenle, kıdem yerine geçecek performans kriteri, sendikalar açısından belirsiz, subjektifliğe açık ve üyelerine anlatılması daha zor bir kriter olarak görülmektedir.
5. Sendikalar, değişken ücret uygulamalarında, performansı düşük işçilerin işten çıkarılması hususuna soğuk bakmaktadırlar.

6. Sendikalar "eşit işe eşit ücret" ilkesini ücret-maaş yönetiminin en temel ilkesi olarak görürler. Oysa değişken ücret uygulaması, ücret-maaş yönetiminin eşitlik ilkesi ile çelişmektedir. Bu ilkeye göre, eşit işe eşit ücret ödenmesi, diğer bir deyişle aynı çalışma grubunda aynı işi yapan kişilerin aynı ücreti alması gerekirken, performans düzeyindeki farklılıklar nedeniyle kişiler farklı ücretler alabilmektedir¹⁴¹.

7. Sendikaların bir diğer endişesi değerlendirme sürecindeki subjektifliktir, bu durum ABD International Brotherhood of Electrical Workers Sendikası'nın bir yöneticisinin şu sözlerinden anlaşılmaktadır: "İşinizde en başarılı kişi olsanız dahi, müdürünüzün istediği kişilik yapısına sahip değilseniz, ücret artışınızın işteki başarınızı değil, müdürünüzün sizinle ilgili görüşlerini yansıtması ihtimali bulunmaktadır".

8. Sendikalar, işçilerin farklı ücret artışları yerine aynı ücret artışı almaları halinde, dayanışma ve örgütsel gücün yüksek olacağını düşünmektedir. Bu yüzden, bireysel performansa dayalı değişken ücret planlarını işçiler arasına sokulan yapay bir bariyer olarak görmektedirler.

9. Bireysel performansa dayalı değişken ücret planlarının yürütülmesi ve izlenmesi sendika açısından bir çok maliyet doğurmaktadır. Bu süreç karmaşık ve zor bir süreçtir, örneğin işçilerin kişisel özellikleri yerine, gerçek iş performanslarının ölçülüp ölçülmediğinin sendika tarafından izlenmesi son derece maliyetli bir iş olmaktadır.

10. Sendikalar toplu pazarlığın parçalanması ve bireyciliğe doğru kayma eğilimini güçlendireceği gerekçesiyle değişken ücret planlarına soğuk bakmaktadırlar.

Sendikaların yukarıda sayılan sebeplerden ötürü sisteme karşı çıkmalarına rağmen, gelişen ekonomi ve iş hayatındaki değişiklikler değişken ücret sistemlerine geçmeyi zorunlu hale getirmiştir. Sendikalar da üyelerinin yaşam standartlarını ve ücretlerini belirlemede işverenlerle müzakere yolunu seçerek, işgörenler için en uygun kararları almaya çalışmaktadırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKEN ÜCRET SİSTEMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmamızın bu bölümüne kadar, Ücret Yönetimi, PYS ve çalışmamızın odak noktası olan DÜS ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ise, otomotiv sektöründe pazarlama, satış ve satış sonrası destek konularında uzmanlaşmış X A.Ş.* uygulanmakta olan DÜS'nin yapısı ile ilgili bir araştırmaya yer verilecektir. Bu araştırmanın amacı, DÜS'nin uygulanma amaçları, hangi personeller için kullanıldığı ve bu sisteme geçme kararı alındıktan sonra mevcut PYS'inde ne tür değişikliklere gidildiğine ilişkin bilgilerin edinilmesidir. Bu bölümde ayrıca örnek işletmemizde uygulanan prim sisteminin kurulma amacıyla birlikte uygulanma detayları ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

4.2 Araştırmanın Önemi ve Yöntemi

Bu araştırma, özellikle geleneksel yöntemler yerine modern yöntemlerden biri olan DÜS'nin tercih edilme nedenlerini, PYS ile ilişkisini ve bu sistem üzerindeki etkilerini gerçek hayattaki uygulamalar üzerinden görebilme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca bu bölümde, Bilin Yazılım ve Bilişim Danışmanlığı tarafından hazırlanmış ve X A.Ş. tarafından 2001 yılından itibaren kullanılmakta olan Satış Prim Sistemi yazılım programı ile sistemin işleyiş detaylarına ilişkin bilgiler de verilecektir.

Araştırma yöntemi olarak yüz yüze görüşme tercih edilmiştir. Soru cevap şeklinde yapılan görüşmede, DÜS'nin içinde yer alan prim sistemi ile ilgili detaylı bilgiler veren X A.Ş. İnsan Kaynakları ve Eğitim Koordinatörü, ayrıca konu ile ilgili daha önce karşılaştığı ve halen karşılaşmakta olduğu sorunları ve çözüm yollarını da anlatmıştır. Birincil ve ikincil veri kaynaklarından elde edilen bilgilere araştırma kapsamında yer verilmiştir.

4.3 X A.Ş Profili ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

11 şirketin birleşmeleri ve eski ticari kimliklerini kaybedip yepyeni bir ticari kimliğe kavuşmaları sonucu 2001 yılında kurulmuş olan X A.Ş, bünyesindeki 11 şirketin 53 yıla varan deneyimini ve iş kültürünü taşımaktadır. Otomotiv sektöründe yer alan şirketin faaliyet alanları aşağıda listelenmiştir;

* Araştırmanın yapıldığı işletmenin gizlilik politikası nedeniyle, bu çalışmada şirket ismine yer verilmeyecektir. Bu sebeple, işletmenin ismi X A.Ş. olarak gösterilmiştir.

- Her nevi motorlu taşıt araçları ile bunlara ait yedek parça ve aksesuarların alım ve satımını yapmak.
- Bu vasıta ve makineler için bakım, tamir ve servis istasyonları kurmak ve işletmek,
- Her nevi makine, motor ve aletlerle, malzeme ve tesisatın alım, satımını ve rent a car (otomobil kiralama), sigortacılık faaliyetinde bulunmak ,
- Araçlarda kullanılan Likit Petrol Gazı(LPG) sistemlerinin komple alımı, satımı, montajı, tamiri faaliyetinde bulunmak ve akaryakıt istasyonu işletmeciliği yapmak.

Otomotiv perakendeciliğinde yerel ve ulusal pazarda lider şirket olmak vizyonuna sahip şirketin misyonu, müşterileri, çalışanları, iş ortakları, hissedarları ve toplum için değer yaratan, yenilikçi, güvenilir ve kurumsal bir hizmet şirketi olmaktır. Müşterilerinin, çalışanlarının, iş ortaklarının ve hissedarlarının güvenine layık olmayı en önemli iş hedefi sayarak, sektörün örnek şirketleri arasında ilk sıralarda yerini almıştır. Türkiye otomotiv sektörüne getirdiği yeni ve farklı hizmet anlayışı ile bu sektörde kıyaslanabilir, örnek şirket olmayı hedefleyerek, bu doğrultuda, perakendecilik vasfının geliştirilmesi, modern pazarlama tekniklerinin kullanılması, tüm noktalarda eş zamanda aynı ticari reflekslerin gösterilebilmesi ve tüm kaynakların etkin yönetimle kullanılmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Sektörel bakışı ve pazardaki yeri ile ilgili verilen bilgilerden sonra şirketin insan kaynakları politikasına kısaca değinmek gerekirse; misyonu doğrultusunda şirket hedeflerine katkıda bulunan, varlığının sürekliliğini sağlayan; yetkin, yaratıcı, dürüst, yenilikçi ve takım ruhuna inanan insan kaynağına sahip olmaktır. Bununla birlikte çalışan memnuniyetini sağlayarak, sektörde karşılaştırılabilir farklılıklar yaratıp ve ilk uygulamaları ortaya çıkarmak da hedefleri arasındadır. Bu hedefe ulaşmak için öncelikle çalışanların huzurlu, sağlıklı ve güven duyulan bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlamak ana ilkelerinden biridir. Bu ortamı sağlamanın yanı sıra kişilerin kendi performans ve yetkinliklerinin ölçümü sonucu kariyer gelişimlerinin takip edilmesi de diğer öncelikli ilkelerindendir.

Şirketin çalışan profiline bakıldığında , 100 yönetici, 451 memur ve 297 işçi statüsünde olmak üzere toplam 848 kişi çalışmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 33, kıdem ortalaması 6 yıl ve Kadın / Erkek çalışan oranı ise %14 (kadın) ve %86 (erkek) olarak

görülmektedir. Bu bilgilerden sonra şirketin ücret politikası, PYS ve DÜS uygulaması olan Prim Sistemi ile ilgili detaylar hakkında bilgiler verilecektir.

Şirkette uygulanan ücret yönetim sisteminde, işler yapılarına, zorluk derecelerine ve işletme için kritik noktada yer alıp almadıklarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. İş analizleri ve iş tanımları yapıldıktan sonra, uzman şirketler tarafından yapılmış olan ücret araştırmalarından elde edilen bilgiler ışığında aynı sektörde faaliyet gösteren farklı ölçeklerdeki şirketlerin ücret seviyeleri de göz önünde bulundurularak, her pozisyon için belirlenen aralıklarda ücret sınıfları oluşturulmaktadır. Çalışanlar belirlenen bu sınıflarda, kıdemleri ve yetkinlikleri de göz önünde bulundurularak çeşitli kademelerde yer almaktadırlar. Ücretlendirme sistemindeki amaç, çalışanların toplam gelirlerini, işlerin boyutları, sektörün yapısı ve güncel ücret piyasasına göre belirlenmiş rekabetçi ve adil kurumsal piyasalara dayalı olarak belirlemektir. Bunun yanı sıra, performansın ayrıştırılıp ödüllendirilmesi için şirket genelinde uygulanan PYS'nin sonuçları da ücret sisteminde kullanılmaktadır.

Ücret sistemi ; ücret piyasası, şirketin mevcut ücret yapısı ve ödeme gücü, ücret politikası, bireysel performans ve iş kademesi gibi faktörlere dayalı olarak yönetilir. Çalışanlara, pozisyonlarının bulunduğu iş kademesi bildirilir. Bu bilgi gizlidir ve çalışanların bu bilgiyi başkaları ile paylaşması beklenmez. Ücret piyasası verileri, uzman kaynaklardan temin edilir. Ücret politikası, şirketin rekabetçi gücünü destekler şekilde belirlenir.

Ücret sisteminin uygulanmasındaki ilk adım, çalışanların pozisyonlarına göre yer aldıkları ücret kademesindeki baz maaşlarının belirlenmesidir. Ayrıca çalışanlar arasında üstün başarı gösteren yüksek performanslı olanlar, PD ile elde edilen sonuçlara göre ödüllendirilmektedirler. Kişilerin göstermiş oldukları yüksek performans çalışanın ücretine doğrudan etki etmektedir. Burada amaç çalışanların performans sonuçlarının ücretlerine yansıtılarak farklı performans seviyesindeki çalışanlar arasında bir ücret farklılaşması yaratmaktır. Bu ödül, çalışanın bir yıl içerisinde göstermiş olduğu performansı ve bu performans sonucunda, şirketin hedeflerini gerçekleştirmesine yaptığı veya yapacağı katkı göz önünde bulundurularak, yıl sonunda değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda ödüllendirilecek çalışanlar takip eden yılın Ocak ayında performans primi almaya hak kazanır. Bunun dışında satış-pazarlama bölümü çalışanları için tasarlanmış olan Satış Prim Sistemi ile, çalışanlara üç aylık dönemler için hedefler verilir ve bu hedefleri gerçekleştirme oranları da dikkate alınarak, baz ücretlerinin dışında değişken gelir niteliğinde performans primini almaya hak kazanırlar.

PYS'nde amaç çalışanların performanslarını değerlendirerek onların şirketle aynı hedeflere sahip olmalarını sağlamak, çalışanların gelişim ve kariyer planlamaları ile ilgili kararlar almak ve yetkinliklerini güçlendirmeye yönelik çalışmalar yaparak şirket genelinde mükemmel iş sonuçlarına ulaşmaktır. Performans yönetiminde ilk adım, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin tüm çalışanlara aktararak onlar tarafından da benimsenmesinin sağlanmasıdır. Hedefler belirlenirken, rakiplere karşı üstünlük sağlayacak nitelikte, ulaşılması mümkün ve çalışanları yüksek performansa itecek hedefler seçilir. Bu hedeflerin uzun dönemli ve bütçe ile bağlantılı olması önemlidir. Belirlenen bu hedefler, şirket genelindeki tüm birimlere dengeli bir şekilde ulaştırılır. Bu sayede her bir birim, şirketin hedefleri ve bu hedeflere yaptığı katkı hakkında bilgi sahibi olur.

Hedefler dikey olarak en alt seviyedeki çalışanlara kadar ulaştırılır ve yatay olarak da hedefler tüm ilgili birimlere uygun ağırlıkta dağıtılır. Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları seviyelerindeki yöneticiler, ana iş hedefleri stratejilere dönüştürülerek, bölümlere iletilir. Bölüm yöneticileri de kendilerine bağlı çalışanlara bu hedefleri açıklayarak, çalışanların kişisel hedeflerini belirler.

Hedefler, yönetici ve çalışanı arasındaki yüz yüze görüşmelerde sene başında belirlenir. Bu hedefler ayrıca yazılı olarak kaydedilir. Belirlenen bu hedefler doğrultusunda yapılan değerlendirmeler, organizasyon genelinde senelik olarak gerçekleştirilirken, satış personeli için belirlenmiş üç aylık hedefler, üç aylık periyot sonunda değerlendirilerek, buradan elde edilen sonuçlar değişken ücretlere yansıtılır. Yönetici ve idari personelle ilgili performans değerlendirmesi yetkinlik bazlı gerçekleştirilir. Bu pozisyondaki kişilerin bir yıl boyunca gösterdikleri performans elektronik ortamda değerlendirilerek gelişim planlaması yapılır ve buradan elde edilen sonuçlar aynı zamanda terfi/taayin kararlarında da kullanılır. Bu değerlendirmelerde kullanılan yetkinliklerden bazıları; yön belirleme, takım çalışması, iletişim, işbirliği geliştirme, sonuç odaklılık, yaratıcılık ve girişimcilik, kendini ve takım arkadaşlarını geliştirme, farklılıklara uyum ve yönetme, müşteri duyarlılığı olarak sayılabilir.

360 derece yetkinlik değerlendirme ile çalışanlar yöneticileri tarafından değerlendirilmelerinin yanı sıra, kendileri de buldukları pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerini değerlendirir. Bu değerlendirmeden sonra, yönetici, çalışanlarına yetkinlikleri ile ilgili geri bildirim verir ve onun da görüşlerini alarak gelişim planlaması yapar.

PYS'nin en önemli adımlarından olan PD aşamasında, çalışanlar için dönem başında belirlenmiş olan hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek ve geri bildirimde bulunmak, hedef gerçekleştirmelerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri tespit etmek ve olumsuz yöndeki sapmaları iyileştirmek için yapılması gerekenler belirlenmektedir. Çalışanın performansı belirlenen periyot süresince sürekli olarak gözlenmektedir ve performansı düşük olanların performanslarını geliştirmeleri için yapılması gerekenler tespit edilmeye çalışılmaktadır. PD'de çalışanın ne yaptığının yanı sıra verilen hedefi nasıl gerçekleştirdiği ile de ilgilenilir. PD , çalışan ve yöneticisinin mutabakatı ile yapılır. Ara dönemlerde de değerlendirmeler yapılarak sisteme dinamik bir yapı kazandırılmaya çalışılmaktadır. Bu ara dönem değerlendirmelerinde hedeflerden sapmalar var ise, nedenleri araştırılarak giderilmeye çalışılır.

Performans ölçeği 0 ile 150 puan arasında değişiklik göstermektedir. 100 puan tam olarak hedeflenen gerçekleştirilmeye, 0-99 puan arası hedeflenenin altında gerçekleştirilmeye, 101-150 puan arası ise hedeflenenin üstünde gerçekleştirilmeye denk gelmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen puanlar, ücret yönetim sistemine aktararak değişken ücretin belirlenmesinin yanı sıra ücret artışlarında da baz olarak kullanılır. Ayrıca yüksek performans gösterenlerin üst kademelere atanmasında da bu puanlar göz önünde bulundurulmaktadır.

PYS'nden elde edilen sonuçlar özellikle Ücret Yönetim Sistemi için çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Yukarıda verilen bilgilerden sonra X A.Ş.'de kullanılmakta olan Prim Sistemi ile ilgili detaylara ve uygulamaya geçilecektir.

4.4 X A.Ş Satış Prim Sistemi

Satış Prim Sistemi, X A.Ş. genelinde çalışan 848 personelin 525'ine göre tasarlanmış bir sistemdir. Özellikle satış bölümünde çalışan personelin müşteri odaklı çalışarak, şirketin ciro ve kârlılık hedeflerini gerçekleştirebilmeleri amacıyla oluşturulmuştur. Sistemin hedefi; çalışanların teşvik edilmeleri ve dolayısıyla da performanslarını arttırmalarını sağlamaktır. Özellikle enflasyonun düşük olduğu ülkelerde, çalışanların motivasyonlarını sağlamak amacıyla ücret artışlarının yeterli olmayacağı durumlarda sıklıkla kullanılan performansa dayalı değişken ücret sistemleri X A.Ş.'de de aynı amaçla farklı bir şekilde uygulanmaktadır. Enflasyonun çok düşük seviyelerde olduğu bir ekonomide, reel ücretlerin değer kaybetmemesi ile birlikte çalışanlara yapılan ücret artışları belirli bir seviyede olmak zorundadır. Bu da ülkemizde yüksek ücret artışlarına alışmış çalışanlar için motivasyonu düşürücü bir etki yapmaktadır. Bu olumsuz etkinin sonuçlarını gidermek

amacıyla değişken ücrete daha fazla ağırlık verilmiştir ve verilmektedir. Yönetici seviyesinde çalışanlarla memur pozisyonunda çalışanların ücretleri yıl boyunca gösterdikleri performansla ilişkilendirilerek motivasyon sağlayacak bir düzenleme yapılmaktadır. Özellikle satış personeli olarak görev alan ve şirketin ciro ve kârına direkt katkısı olan personel için tasarlanmış prim sistemi aracılığıyla da bu çalışanlar teşvik edilerek bireysel performansları dolayısıyla da şirketin performansı arttırılmaya çalışılmaktadır. Sistemin tasarlanması ve uygulamasındaki amaçlar aşağıdaki gibi listelenebilir;

- Hedeflerle yönetim sistemini tüm şirkete yaymak
- Hedeflerine ulaşan başarılı kişi / birimleri maddi olarak ödüllendirmek
- Şirketin gelirlerini arttırmasını sağlamak
- Bütçe hedeflerinin üzerinde şirkete sağlanan ilave kârdan çalışanların pay almasını sağlamak
- Motivasyonu arttırmak
- Çalışanlarda aidiyet duygusunu güçlendirmek
- Tüm çalışanların şirket başarısı için çalışmasını teşvik etmek
- Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını arttırmak
- Hizmet kalitesini arttırmak

Yukarıda listelenen hedefler doğrultusunda tasarlanan sistem; adil ve şeffaf, çalışanlar tarafından kolay hesaplanabilir, kazandırdıkça kazandıran, rekabet yaratan, takım çalışmasını destekleyen, şirket ana iş hedefleri ile direk bağlantılı, kümülatif esaslı bir sistemdir.

Satış Prim Sistemi'nin tasarımı ile ilgili değişkenler tanımlanmadan önce şirketin gelecek dönemle ilgili hedefleri belirlenmektedir. Primler iki ayrı türden oluşmaktadır;

- Hedef- gerçekleşme esasına dayalı prim ve
- İş programının üzerine çıkıldığında yaratılan ilave kârın paylaşılması ile elde edilen ek prim.

Satış kadrosu dışında yer alan personeller için bu sistem uygulanmamaktadır. Bu çalışanların performansları yıllık olarak değerlendirilerek, şirketin ciro ve kârı da dikkate

alınarak takip eden yılın ilk ayında verilmek üzere performans primi almaya hak kazanmaktadırlar.

Prim hesaplamaları üçer aylık dönemlerle yapılmakta ve hak edişler takip eden ayın bordrosu ile tahakkuk ettirilip ödenmektedir. Ek prim yıl sonunda bir defaya mahsus Aralık ayı bordrosu ile tahakkuk ettirilip Ocak ayı içerisinde ödenmektedir. Gerek prim hesaplamalarında gerekse hedef-gerçekleşen değerlendirilmesinde “kümülatif esas” uygulanır. Prim hesaplamalarında ve baz teşkil edecek hedef-gerçekleşen değerlendirmesinde ilk olarak ilgili üç aya bakılır ve değerlendirme kriterlerine göre ilgili kişi/birim eğer hak ediyorsa prim alır. İkinci olarak ilgili dönem sonuna (6.ay sonu, 9.ay sonu, 12.ay sonu) bakılır ve eğer bahsi geçen dönem sonu hedefleri gerçekleştirilmiş, ancak önceki herhangi bir dönemde hedefler yakalayamadığından dolayı çalışanın alamadığı prim varsa yine değerlendirme kriterlerine göre bu prim farkı da çalışana verilir.

Kümüle esasın hesaplamasını şu şekilde örnekleyebiliriz. Mesela, Satış Danışmanı A için farklı dönemlerde verilen hedefler, gerçekleşme oranları ve prim almaya hak kazanıp kazanmadığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir :

Tablo 4.1 Kümülatif esasa dayalı prim hak etme tablosu

Dönemler	Hedef	Gerçekleşen	Prim
1. Dönem	100	80	Prim hak etmiyor.
2.Dönem	100	110	Sadece ikinci dönem primini hak ediyor, birinci dönem primini alamıyor.
3.Dönem	100	120	Üçüncü dönem primini ve birinci dönem farkını hak ediyor.

Yukarıdaki tablodan görüleceği gibi, üç aylık dönem boyunca verilen toplam 300 puanlık hedef, birinci dönemde gerçekleşmemiş fakat takip eden diğer dönemlerde belirlenen hedefin üzerine çıkmış ve her iki dönemde de prim hak edilmiştir. Toplamda bakıldığında 310 puan alındığı için birinci dönemde de hedefin gerçekleştiği düşünülerek, birinci dönem için de prim hak edilmiş sayılmaktadır.

İş programı revizyonlarında önceki dönem gerçekleşen neticeler, sonraki dönem prim hesaplamalarına baz teşkil edecek göstergeler açısından nötrdür. Yani, burada hedef ve gerçekleşen neticelerin değerlendirilmesi açısından kümüle esas son bulur ve revizyon tarihinden itibaren yeni bir dönem başlar. Geride kalan döneme ilişkin sonradan herhangi bir prim hesabı yapılmaz.

Her üç aylık dönemin başında, bölümlerin hedefleri ile bu hedefler doğrultusunda belirlenen bireysel hedefler çalışanlara ve İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne bildirilir. Hedeflerin bildirilmemesi durumunda prim hak ettirme yapılamaz. Bununla birlikte satışın gerçekleşmesi durumunda, danışman bunu kaydetmek zorundadır. Şubelerde destek bölümlerinin yada birimde destek görevi yapanların prim hak edişlerinde kriter hedefini tutturmak şartı ile ilgili dönemde o şubenin yada birimin ortalama prim/maaş katsayısı esas alınmaktadır.

Prim hesaplamalarında kullanılan yıllık maaş limiti hesaplanırken, personelin çıplak aylık brüt ücreti esas alınmaktadır. Ayrıca çalışmış olduğu süre de bu hesaplamada dikkate alınmakta ve varsa süre kısıtı uygulanmaktadır.

Prim alabilmek için hak ediş kriterlerine ek olarak ilgili dönem sonunda çalışıyor olma şartı aranmaktadır. Aynı koşul ek prim hak edişinde de geçerlidir, yani ilgili yıl sonunda çalışıyor olmak şarttır. Aksi takdirde (ilgili dönem içi ayrılmalarda) prim tahakkuk ettirilmez. Bu sistemden bağımsız olarak Şirket Yönetimi, pazar koşulları doğrultusunda ve kendi inisiyatifinde seçeceği birimlere aylık özel teşvik sistemleri uygulayabilir. Sistemin uygulanması ve piyasa koşullarındaki değişiklikler doğrultusunda gerekli revizyonların yapılması şirket yönetiminin yetkisi dahilindedir ve gerektiğinde çalışanlara da bilgi vermek koşulu ile bu tip değişikliklere gidilebilir.

Prim sistemi ile ilgili olarak verilen bu bilgilerden sonra sistemin uygulamasını bu amaçla kullanılmakta olan Satış Prim Sistemi yazılımı üzerinden aşağıdaki şekilde anlatabiliriz. Çalışanların hak ettikleri değişken ücretlerin hesaplanmasından önce, sistemde bazı kritik değişkenlerin tanımlanması gerekmektedir.

Bu tanımlamaların başında, pazarlaması yapılan ürünlerin ana grupları gelmektedir. Şirket otomotiv sektörüne yönelik ürünlerin satışı ve desteği ile ilgilendiği ürün ana grup tanımları arasında OTOMOBİL kodlu bir tanımlama yapılmıştır. Bu özellikle alt ürün tanımlamalarında ve raporlamalarda hiyerarşik bir düzenin görüntülenebilmesi için tercih edilen bir tanımlama yöntemidir.

Ürün Ana Grup Kodu	OTOMOBİL	<input checked="" type="checkbox"/> Kullanımda mı?
Açıklama	Otomobil Ana Grubu	

Şekil 4.1 Ürün Ana Grup Tanımlamaları

Ürün tanımlamalarında ikinci aşama, ürün gruplarının tanımlamasıdır. Her bir ürün grubu, bir üst aşamadaki ana grup ile ilişkili olmak zorundadır. Yukarıda OTOMOBİL ana grubuna bağlı olarak tanımlanmış OTOA1 kodlu yeni bir ürün grubu tanımlanmıştır.

Ürün Grup Kodu	OTOA1	<input checked="" type="checkbox"/> Kullanımda mı?
Açıklama	A1 Sınıfı Otomobil	
Ürün Ana Grup Kodu	OTOMOBİL	Otomobil Ana Grubu

Şekil 4.2 Ürün Grup Tanımlamaları

Şekil 4.3'te ise, OTOA1 ürün grubuna dahil ürünler tanımlanmaya başlamıştır. Bu gruba bağlı ürünlerin tanımlamalarından sonra her bir ürünün fiyatları sisteme girilmektedir. Özellikle ürün bazlı hedeflerin verilmesi durumunda ve bu ürünlerin satışlarının belirli bir ciro veya kâr yapması hedeflendiğinde, bu ürünlerin belirtilen dönemde satış fiyatlarının ne olduğunun bilinmesi değişken ücretin hesaplanması için önem taşımaktadır.

Ürün Kodu	OTOA1001	<input checked="" type="checkbox"/> Kullanımda mı?
Açıklama	A1 Sınıfı Otomobil - 001	
Ürün Grup Kodu	A1	A1 ÜRÜN GRUBU
Ürün Tanımı		

Şekil 4.3 Ürün Tanımlamaları

Yukarıdaki tanımlamaların yapılmasının ardından, her bir gruptaki ürünlerin fiyatları yıl ve ay belirtilerek sisteme girilir. Böylece ürün bazlı satışlar üzerinden yapılacak prim hesaplamalarında burada yapılan fiyatlardan faydalanılacaktır.

İkinci aşamada, çalışanlar görevlerine göre gruplandırılırlar. Bu aşamada da öncelikle personel ana grupları belirlenir. Bu tanımlamalarla görevler üst bölümleri tanımlanmış olur.

Personel Ana Grup Kodu	SATIS	<input checked="" type="checkbox"/> Kullanımda mı?
Açıklama	Perakende Satış	

Şekil 4.4 Personel Ana Grup Tanımlamaları

Daha sonra yapılan personel grup kodları tanımlamaları, çalışanların görevlerini içermektedir. Böylece tanımlanacak primlerin hangi personel grubuna uygulanacağı da belirlenmiş olur. Aşağıda, SATIS ana grubuna bağlı olarak tanımlanmış SATIS01 kodlu grup dışında aynı ana gruba bağlı birden fazla personel grubu tanımlamak mümkündür.

Personel Grup Kodu	SATIS01	<input checked="" type="checkbox"/> Kullanımda mı?
Açıklama	Perakende Satış - 01	
Ana Grup Kodu	SATIS	Perakende Satış

Şekil 4.5 Personel Grup Tanımlamaları

Yukarıda yapılan tanımlamalardan sonra personellerin hangi grupta olduklarının belirlenmesi ile çalışmaya devam edilir. Şekil 4.6'da görüldüğü gibi personel ve personel grubu ilişkileri yıl ve ay gibi bir dönem tanımlaması ile birlikte yapılmıştır. Bunun sebebi ise, bir personelin işletme içinde farklı dönemlerde farklı görevlerde bulunabilmesi gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Kişi eğer 2001 yılının Şubat ayında SATIS01 grubundaydı, ve 2005 yılının Nisan ayında SATIS02 personel grubuna bağlı olarak çalışmaya başlamışsa, prim hesaplamalarında personelin grubu SATIS02 olarak değerlendirilecek ve tahakkuk eden prim bu gruba bağlı diğer çalışanlar da dikkate alınarak dağıtılacaktır. Şekil 4.6'da belirtilen dönem ve SATIS01 grubu için ilişkilendirilen personeller için işletme tanımlamaları da yapılmıştır. Bu ise, daha önce belirtildiği gibi, çalışanların sadece bireysel gösterdikleri performansa göre değil, aynı zamanda bağlı

buldukları bölüm ve işletmenin de performansına bağlı olarak değişken gelir elde etmeleri için tasarlanmış bir tasarımdır.

Dönemsel Personel Grup Bağlantıları			
YL / AY	2005	1	
Grup Kodu	SATIS01	Perakende Satış - 01	
Adı	Soyadı	İşletme Adı	
YELİZ	TELLİ	İSTANBUL ŞUBE	
HÜSEYİN	ASLITÜRK	İSTANBUL ŞUBE	
VELİ	ARIFOĞLU	İSTANBUL ŞUBE	
HİLMİ	DÖNMEZ	İSTANBUL ŞUBE	
AYŞE	İNLI	İSTANBUL ŞUBE	

Şekil 4.6 Personel Grup Tanımlamaları

Personel grup bağlantılarının tanımlanmasının ardından PYS için hedeflerin tanımlanması adımına geçilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, değişken ücretin hangi kriterler üzerinden verileceğinin belirlenmesidir. Burada tanımlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunda çalışanlar prim hak edeceklerdir. Burada verilecek hedeflerin ulaşılması zor hedefler olmamasına özen gösterilmelidir. Aksi takdirde sisteme güven azalır ve sistemin amacına uygun çalışması engellenmiş olunur. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, Şube Brüt Kârlılığı bir hedef olarak tanımlanmıştır. Şirket geneli için tanımlanan bu hedef, üst düzey yöneticilerin değişken ücret hak etmesi için gerekli olan hedefler arasındadır. Şekil 4.7’de hedeflerin kişisel bazda değerlendirilip değerlendirilmeyeceği veya ürün bazlı olup olmadığı da belirtilerek hedeflerle ilgili detaylı bilgiler de sistem girilebilmektedir. Ağırlıklı ortalama kodu olarak belirtilen bölümde, hedefle ilgili olarak ikinci bir hedef tanımlanır ve prim hesaplamalarında bu iki hedefin ağırlıklı ortalaması alınarak değişken ücretler bu rakama göre belirlenir.

Şekil 4.7 Hedef Tanımları

Yukarıdaki işlemlerden sonra, Prim Türleri Tanımlama ekranı aracılığıyla değişken ücretin hesaplanmasında kullanılacak formül tanımlamaları yapılır. Şekil 4.8'de 051bkh kodlu prim tanımlaması yapılmıştır. Bu prim türü, A1 sınıfı otomobil satışlarından elde edilen brüt kârın bu tip otomobilin satışında görev almış çalışanlar ve yöneticiler arasında ne şekilde paylaşılacağını göstermektedir. Bu primin ait olduğu prim grubu SATIS olarak belirlenmiştir. Ulaşılması gereken hedefin ise A1 sınıfı otomobillerin satışından elde edilecek kâr olacağı gösterilmiştir. Bu hedefin rakamsal olarak değeri yine sisteme bir ekran aracılığıyla aktarılmaktadır. Bununla ilgili detaylı bilgi ilerleyen adımlarda gösterilecektir.

YIL	MIN.YZD.	BİREYSEL %	BÖLÜM %	HAVUZ %
2004	100.00			100.0000
2004	116.00			150.0000
2005	100.00			100.0000

PERSONEL GRUP ADI	KATSAYI
A1 SATIŞ YÖNETİCİSİ	1.00
A1 BAYI SATIŞ SORUMLUSU	1.00
A1 SATIŞ GRUP YÖNETİCİSİ	1.20

Şekil 4.8 Prim Tanımlamaları

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, HESAPLAMA FORMÜLÜ olarak belirtilen ifadedir. $(MAAS*0.30)*0.25*(IIF(CARPAN1=2.5,1,0))$ şeklinde tanımlanmış olan hesaplama formülü, bu prim türü ile ilişkilendirilmiş personellerin maaşlarının %30'unun %25'i kadar değerinde prim almaya hak kazandıklarını göstermektedir. Fakat bu primi alabilmeleri için, CARPAN1 olarak tanımlanmış değişkenin değerinin 2.5 olması beklenmektedir. Aksi takdirde kişi prim almaya hak kazanamaz. CARPAN1 değerinin dışında, prim almaya hak kazanabilmesi için ön koşul hedefi olarak belirtilen A1 sınıfı otomobil satış cirosunun da belirtilen dönemdeki hedefini gerçekleştirmiş olması beklenmektedir. Ekranın sağ tarafında ödeme ayları belirtilmiştir. Burada işaretlenen aylarda prim ödemeleri yapılmaktadır. Örnekte Haziran ve Aralık ayları işaretlenmiş, dolayısıyla bu prim türündeki PD'leri 6 aylık ölçümler sonucunda yapılır ve personellerin hak ettikleri primler de yine bu aylarda personellere verilir.

Ekranın alt tarafında bulunan gridlerden ilki, tanımlanmış olan primlerin personellere dağılım yüzdelerini vermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken, primin üç farklı türde çalışanlara dağıtılabileceğidir. Bireysel, bölüm ve havuz olarak tanımlanmış bu türlerin yıllara göre minimum ve maksimum değerleri belirtilmiş. Bu değerlere uygun olarak gerçekleşmelerin olması durumunda da bireysel, bölüm veya havuz bazında belirtilen oranda ödemeler dağıtılır. Şekil 4.8'deki örnekte tanımlanmış olan prim, satış kârı ile ilişkili olduğundan bireysel veya bölüm bazında değil şirketin geneli bazında düşünülmüştür. Bunun dışında bireysel satışa göre tanımlanmış olan prim türlerinde bireysel yüzde verilebilir. Yine benzer ürünlerin satışı için bir bölümün satış rakamları incelenerek prim oranları bölüm bazında değerlendirilebilir.

Yine ekranın sağ alt köşesinde personel paylaşım katsayıları bulunmaktadır. Burada prim türünün hangi personel gruplarına hangi katsayı ile dağıtılacağı belirlenmektedir. Şekil 4.8'de de görüldüğü gibi, bu primle ilişkilendirilmiş personel gruplarından satış grup yöneticisinin katsayısı 1.2 olarak belirlenmiştir. Bu prim türüne tahakkuk eden tutar bu katsayılar oranında bölüştürülerek personel grubundaki kişilere eşit parçalarla dağıtılır.

Ekranın sağ üst köşesinde görülen GERİ DÖNÜŞÜMLÜ MÜ? tiki ise, prim hesaplamalarının kümülatif olup olmadığını belirtmek için kullanılmıştır. Eğer bu prim türü kümülatif olarak tanımlanmışsa, sadece belirtilen dönem primi hesaplanmakla kalmaz, buna ek olarak, belirtilen dönemde prim hak edişi varsa, geriye dönük olarak bulunulan dönemden Ocak ayına doğru her hangi bir dönemde prim alınmamış fakat toplamda hedeflerin tümü gerçekleştirilmişse, personel yine prim almaya hak kazanır.

Bireysel Hedef Girişleri					
YIL / AY	2005	1			
Hedef Kodu	AKAMA1	SATIS ADEDI - BIREYSEL			
Adı	Soyadı	Ürün Grubu	Açıklama	Hedef	
HİLMİ	DÖNMEZ	A1OTO	A1 Sınıfı Otomobil	7.00	
HÜSEYİN	ASLITÜRK	A1OTO	A1 Sınıfı Otomobil	3.00	
VELİ	ARIFOĞLU	A1OTO	A1 Sınıfı Otomobil	6.00	
YELİZ	TELLİ	A1OTO	A1 Sınıfı Otomobil	2.00	
AYŞE	İNİLİ	A1OTO	A1 Sınıfı Otomobil	4.00	

Şekil 4.9 Bireysel Hedef Girişleri

Yukarıdaki şekilde görüleceği gibi, 2005 yılının Ocak ayı için bireysel bazda satış adedi için hedefler girilmiştir. Şekil 4.10'da ise, 2005 yılının ocak ayı dönemi için çalışanların ürün bazında yaptıkları satışlar girilmektedir. Bireysel hedef girişlerinde ürün grubu bazında verilen hedefler, bireysel sonuç girişlerinde ürün bazına indirilerek, daha detaylı satış bilgileri sisteme aktarılmaktadır. Prim hesaplamasında ise, belirtilen dönem için her bir ürün ait olduğu ürün grubu rakamına dahil edilerek, ürün grubu bazında verilen hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine bakılarak değişken ücretler belirlenmektedir.

Bireysel Sonuç Girişleri					
YIL / AY	2005	1			
Hedef Kodu	AKAMA1	SATIS ADEDI - BIREYSEL			
Adı	Soyadı	Ürün Kodu	Açıklama	Gerçekleşen	
HİLMİ	DÖNMEZ	OTOA1001	A1 Sınıfı Otomobil - 001	6.00	
HÜSEYİN	ASLITÜRK	OTOA1001	A1 Sınıfı Otomobil - 001	2.00	
VELİ	ARIFOĞLU	OTOA1001	A1 Sınıfı Otomobil - 001	4.00	
YELİZ	TELLİ	OTOA1001	A1 Sınıfı Otomobil - 001	3.00	
AYŞE	İNİLİ	OTOA1001	A1 Sınıfı Otomobil - 001	4.00	

Şekil 4.10 Bireysel Sonuç Girişleri

Aşağıdaki şekilde ise işletme bazında genel hedef ve sonuç girişleri görülmektedir. Burada girilen hedefler adet bazında ise, ürün gruplarına göre hedef satış adetleri ve gerçekleşen rakamlar, ciro veya kar gibi hedefler ise parasal tutarlar girilmektedir. İşletme bazında girilen hedefler, havuz yüzdelerine göre dağılım yapılacağı zaman dikkate alınacaktır.

Genel Hedef / Sonuç Girişleri				
YIL / AY		2005	1	
İşletme Kodu		11587	İSTANBUL ŞUBE	
Hedef Açıklaması	Ürün Grup Açıklaması	Hedef	Gerçekleşen	
SATIS ADEDİ PAREKENDE - SUBE	B1 OTOMOBİL GRUBU	45.00	54.00	
SATIS ADEDİ PAREKENDE - SUBE	B2 OTOMOBİL GRUBU			
SATIS ADEDİ PAREKENDE - SUBE	B3 OTOMOBİL GRUBU			
SATIS ADEDİ - BİREYSEL	A1 Sınıfı Otomobil	54.00	0.00	
AKARYAKIT BRÜT KAR		0.00	0.00	
AKARYAKIT CİRO		0.00	0.00	
2.EL SATIS BRÜT KAR		3,750.00	750.00	
AKSESUAR BRÜT KAR		250.00	335.00	
MOTOSİKLET BRÜT KAR				
A SATIS BRÜT KARI		19,180.00	29,258.00	
SERVİS BRÜT KAR		34,887.00	40,201.00	
ŞUBE BRÜT KARI		157,927.00	123,831.00	

Şekil 4.11 Genel Hedef / Sonuç Girişleri

Yapılan tanımlamalar ve verilen hedeflerden sonra, prim hesaplama adımına geçilebilir. Burada prim hesaplamasının yapılacağı dönem yani yıl ve ay bilgisi girildikten sonra prim tahakkuku işlemleri başlatılır. Personeller için sisteme girilmiş hedefler ve gerçekleştirilen değerler alınarak ayrı bir dosyaya yazılır. Eğer primler kümülatif hesaplanacaksa, kümülatif rakamlar toplanıp yine aynı dosyaya aktarılır. Bir hedef aynı zamanda başka bir hedefle ilişkili olabilmektedir. Bu durumda da bu iki hedefin aritmetik ortalaması alınarak hedeflerin ne oranda gerçekleştiği tespit edilir. Prim türlerinde belirtildiği şekilde, ön koşul hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmektedir. Bu hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda kişiye değişken ödeme yapılmamaktadır. Yine prim türlerinde belirtilen hesaplama formülünde yer alan ÇARPAN1 ve ÇARPAN2 hedeflerinin gerçekleşme oranları belirlenip bu oranlar formülde yerine konulmaktadır. Belirtilen dönem için minimum ve maksimum gerçekleşme yüzdeleri dikkate alınarak, bireysel, bölüm ve havuz bazında ödeme yüzdeleri bulunuyor. Bulunan bu rakamlar, prim türleri tanımlarında belirtilen personel grup katsayılarına göre dağıtılmaktadır.

Prim türüne dahil olan personel gruplarında kaç çalışan olduğu tespit edildikten sonra tutarlar bu katsayılara bölünerek, nihai prim değerlerine ulaşılmaktadır. Kümülatif esasa göre hesaplamının yapılması gereken durumlarda eğer bir çalışan belirtilen dönemde prim almaya hak kazanmamışsa, bir sonraki dönem hedeflerini gerçekleştirdiğinde geçmiş dönem performansı da dikkate alınarak yeniden prim tahakkuk işlemleri yapılmaktadır. Hedeflerin tümüne ulaşılması durumunda da, geçmiş dönemdeki primleri de bu dönemde ödenmektedir.

Şekil 4.12'de görüleceği gibi, yapılan hesaplamalardan sonra, değerler işletme tarafından kullanılmakta olan Humanist İnsan Kaynakları programına aktarılabilir. Burada belirtilen kesinti veya ödeme kodlarına uygun olarak bordroda primler görüntülenebilir.

Şekil 4.12 Dönemsel Prim Hesaplama Ekranı

Bütün bu hesaplamalar sonucu, çalışanlar gösterdikleri yüksek performanslarının değeri olarak değişken gelir elde ederler. Bu şekilde şirket hedefleri ile ortak hareket ederek, şirket kârlarının artmasına yardımcı olurlar.

Sonuç itibarıyla, uygulama detaylarına ilişkin bilgiler verilen sistem, 2001 yılından beri X A.Ş.'de fiilen kullanılmaktadır. Yukarıda uygulama detaylarına ilişkin bilgiler verilen sistem 2001 yılından beri fiilen kullanılmaktadır. Şirkette uygulanan PYS, değişken ücret ile uyumlu hale getirilmeye çalışılmış, yetkinlik bazlı PD'den ziyade, hedeflere göre

değerlendirme yöntemi seçilmiştir. Özellikle satış ekibi için verilen hedeflerin gerçekleşme oranlarının kontrolü oldukça kolay olmaktadır. Bu sebeple de çalışanların sistemi izlemesi, ve prim hesaplamalarını kendilerinin de kolayca yapabilmeleri, sisteme güven duymalarını sağlamaktadır.

Değişken ücret sistemlerindeki en büyük sorun, çalışanların sistemi tam olarak anlayamamalarından kaynaklanmaktadır. Sistemle ilgili çalışanlara yeterli bilginin verilmemesi durumunda çalışanlar, PD sonuçlarının objektiflikten uzak olduğunu düşünebilirler. Bu durumda işletme çapında, huzursuzluklara ve yakınmalara neden olacaktır. Dolayısıyla da şirkete bağlılığı arttırmak ve ortak hedefleri paylaşmak hedefi ile kurulan sistem, işlevini yerine getiremeden şirket içinde huzursuzluklara yol açabilecektir. Tüm bu olumsuz etkilerin gölgesinde kalmamak için, insan kaynakları bölümü yetkilileri, sistemin detaylarından oluşan katalogları çalışanlara aktarma ve gerekirse yüz yüze görüşmelerle sistemin işleyişi hakkında bilgi verme yolunu seçmişlerdir.

PD dönemleri, satış personeli için bir ay, satış müdürleri ve diğer çalışanlar için altı ay veya bir sene olarak belirlenmiştir. Çalışanlar arasında dayanışmanın sağlanması için, bireysel hedeflerin yanında grup ve organizasyon hedefleri de verilir. Ayrıca müşteri memnuniyeti, satış ekibinin en fazla dikkat etmesi gereken noktalardan biri olduğu için, birçok hedef müşteri memnuniyeti hedefi ile ilişkilendirilerek hesaplamalar buna göre de yapılır.

Hedefler belirlenirken çok dikkatli olmak gerekmektedir. Ulaşılması zor hedeflerin seçilmesi, çalışanlar arasında huzursuzluklara yol açabilir veya tersi bir durumda düşük hedeflerin verilmesi kişilerin gerçek performanslarının altında çalışmalarına neden olabilir. Bu sebeple, hedefler belirlenirken, kişilerin geçmiş performansları, ekonomik göstergeler ve diğer etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Performansları kantitatif değerlerle ölçülemeyen şirket çalışanları için havuzdan pay alma sistemi uygulanmaktadır. İşletme kârı veya cirosunun belirli bir değeri aşması durumunda, bu çalışanlar da yılda bir kere olmak üzere değişken gelir elde ederler. Böylece sistem sadece satış personeli için değil, tüm organizasyon çapında uygulanabilir hale getirilmiştir.

PYS'nden elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların değişken gelir elde etmeleri için tasarlanmış olan sistem, düşük performanslı çalışanların performanslarını geliştirebilmeleri için alternatif yollar araştırmaya çalışmaktadır. Bir çalışanın üst üste iki dönem düşük

performans göstermesi ve dolayısıyla da değişken ücret elde edememesi, çalışanda huzursuzluğa yol açabilecektir. Bu sebeple de çalışanın düşük performans gösterme nedenleri araştırılıp, eğitim eksikliğinden kaynaklanan sebepler varsa Eğitim Bölümü'ne bu eksikliklerin giderilmesi yönünde bilgiler verilmektedir.

Ayrıca, sistemin işleyişi ile sorunların olabilmesi ihtimaline karşılık şirket genelinde bir itiraz mekanizması kurulmuştur. Çalışanların bordrolarında elde ettikleri değişken gelirle ilgili bir bölüm bulunmaktadır. Çalışan, daha önce kendisine bildirilmiş olan hesaplama formülüne göre tahakkuk eden prim ile kendi hesapladığı rakamın tutarlı olmadığını görmesi durumunda, itiraz edebilme hakkına sahiptir. İnsan Kaynakları Bölümü ise, bu çalışanın performansı ile ilgili detayları kendisine bildirmekle yükümlüdür. Çalışanın hedeflerinin gerçekleşme oranı ile ilgili şikayetleri yetkililer tarafından dinlenmekte ve sorunun kaynağı araştırılıp, çözüm yolları araştırılmaktadır. Bu noktada, performansa ilişkin sonuçların da yazılı olarak kayıt altına alınması bu sorunları en aza indirmektedir.



SONUÇ

Günümüzde mikro ve makro ölçekte tüm dünyayı etkileyen en önemli olgulardan biri küreselleşmedir. Küreselleşmenin etkisi ile iş hayatında önemli değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimler özellikle teknoloji alanında daha büyük şekilde gözlenmiş ve teknolojideki gelişmeler genel olarak bütün iş yaşamını etkilemiştir. Organizasyonlar için insan kaynakları yönetimi daha da değerli hale gelmiş ve değişimlere uygun olarak yeni yönetim tekniklerinin ve sistemlerinin araştırılması ve uygulanması ile ilgilenilmeye başlanmıştır. Küreselleşme ile birlikte rekabet koşullarının zorlaşması, ürün ya da hizmet üretiminde farklılık yaratmak için insan kaynağının kalitesinin ve yaratıcılığının artırılması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bütün bu değişimler ücret yönetimi politikalarını insan kaynakları yönetiminin en önemli konuları haline getirmiştir. Ücret yönetiminin, hem işverenler hem de işgörenler açısından hassas bir konu olması nedeniyle, işletmelerin adil bir ücret sistemini kurması, uygulaması ve çalışanlarına sistem hakkında bilgi vermeleri son derece önemli olmaktadır. Zira, konuya işletmeler ve onun en önemli işlevlerinden biri olan insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, ücret bir maliyet gideri ve işgöreni güdüleme aracıdır. Yeni geliştirilen yöntemlerin temel amacı, maliyetleri kontrol altında tutarken kalifiye işgücünü şirkete çekecek, elde tutacak ve motive edecek bir ücret sistemi kurmaktır. Burada önemli olan, işveren-işgören dengesinin sağlanması ve karşılıklı çıkarların ortak bir noktada kesişmesidir. İşgören, emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alabilmeli, işveren ise, adil bir ücret sistemi ile çalışanların tatminini ve işletmenin kârlılığını sağlayabilmelidir.

Günümüzde şirketler geçmişte kullandıkları yöntemlerin artık yetersiz kaldığını görmekte ve ücret yapılarında değişiklik yapma ihtiyacını daha yoğun olarak yaşamaya başlamaktadırlar. Bu yöndeki ihtiyaç nedenlerinin başında, değişen ve yataylaşan organizasyon yapıları ile işgücü yapısının farklılaşması gelmektedir. Daha kalifiye, daha bireysel ve mobil olan yeni işgücünü geleneksel ücret sistemleri ile şirkete çekmek, elde tutmak ve motive etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların ücretlerini artırmada en klasik yol olarak kullanılan terfiler, artan yatay organizasyonlar ile birlikte kullanılamaz bir araç haline gelmeye başlamıştır. Düşen kâr payları ve artan kalifiye işgücü arzı karşısında ücret bütçelerinin daralması, ücretlendirmede ağırlıklı olarak kullanılan temel ücretin eski ağırlığını kaybetmeye başlaması ve değişken ücretin toplam

ücret paketindeki ağırlığını arttırması, ağırlıklı olarak şirket içi adalete odaklanan, işe göre ücretlendirme mantığının yetersiz kalmaya başlaması ve ekonomide meydana gelebilecek değişimlerle enflasyonun düşmesi ile işletmeler geleneksel ücret sistemlerine alternatif yeni sistemler uygulamak zorunda kalmışlardır.

Organizasyon yapısı ücret sistemi tasarımını doğrudan etkilemektedir. Günümüzde, işletmeler yönetim kademelerini azaltmaya, yapılarını takım çalışmasına daha yatkın hale getirmeye ve çalışanlarını yetkilendirmeye çalışırken geleneksel yapıda olan ücret sistemleri ile bu noktada yetersiz kalmışlardır. Geleneksel ücret yapıları, özellikle teknoloji ağırlıklı ya da görev tanımlarının değişken ve geniş olduğu, değişime hızla adapte olma gerekliliği olan hizmet sektöründeki şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiştir. Bu şekilde belirlenen ücret yapıları, bu tip organizasyonlarda çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratmaya başlamıştır.

Ekonominin küreselleşmesi ile işletmeler bazında, yerel rekabetten küresel rekabete geçişle birlikte meydana gelen değişim ve gelişmeler sonucunda, dış çevreyle sürekli etkileşim içerisinde bulunan ve çevresine uyum sağlamak zorunda olan işletmeler, günümüzde yaygın bir şekilde, çalışanlarının motivasyonları, performansları ile ücretleri arasında bağlar kurarak hem çalışanların kişisel performanslarını ve hem de organizasyonun genel performansını artırmayı amaçlamakta ve bu amaçla Değişken Ücret Sistemlerini benimsemektedirler.

Değişken Ücret Sistemleri'nin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde ölçülmesine bağlıdır. Performans yönetiminde yapılacak bir hata Değişken Ücret Sistemi'ni olumsuz yönde etkileyecektir. Performans Yönetim Sistemi'nin ve dolayısıyla da Değişken Ücret Sisteminin işleyişini engelleyebilecek konular ortadan kaldırılmalıdır. Performans Yönetim Sistemi'nde değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları sıklıkla yapılmakta ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri sorunlar yaratmaktadır. Bunun dışında, yoğun değişim sürecinde işlerin sık sık değişmesi, işlerin özelliklerinin karmaşıklaşması ve teknolojik gelişmeler gibi faktörlerin de performansın doğru bir şekilde belirlenmesinde güçlükler yarattığı görülmektedir.

Performans Yönetim Sistemi'nin sağlıklı işleyebilmesi ve ücretleri belirlemede yeterli olması için önemli olan bir diğer konu da, yönetim kademesinin ve çalışanların Değişken Ücret Sistemi'ne inanması ve uygulama konusunda kesin kararlı olmasının gerekliliğidir.

Sistemin gerekliliği, amaçları ve kullanım alanlarını belirlemek, sistemi özümsemek, yöneticilerin ve değerlendiricilerin önemli bir görevi olmalı, ayrıca yöneticiler, çalışanlarına da aynı bilinci ve inancı aktarabilmelidirler. Çalışmanın son bölümünde yer alan araştırmada Değişken Ücret Sistemi'ni kullanan X A.Ş'de, yöneticiler bu sistemin gerekliliğine inanmış ve organizasyon çapında bu gereklilikleri tüm çalışanlara aktarmışlardır.

Ücretin çok yönlü karakterlerinin bir bölümünü oluşturan psikolojik yönü, çalışanların işindeki motivasyonunu olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Oldukça hassas bir dengeye sahip olan ücret yönetiminde ideal olan, çalışanların organizasyon içerisinde bu konudaki adaletin sağlanıyor olmasını hissetmeleridir. X A.Ş'de Performans Yönetim Sistemi'nde yöntem olarak Hedeflere Göre Değerlendirme seçilmiş ve dolayısıyla da verilen hedeflerin somut olmasıyla çalışanların sistemin objektifliği konusundaki şüphelerini ortadan kaldırmıştır.

Çalışanların kendilerinin katkıları ile organizasyonun kendilerine sağladıkları ve diğer çalışanların katkıları ile onlara sağlananları karşılaştırdıkları bilinmektedir. Yapılan kıyaslamada eğer bir eşitsizlik hali görülüyorsa, çalışanın moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkilenecektir. Dolayısıyla, sağlıklı ve doğru uygulanan bir Değişken Ücret Sistemi, çalışandaki eşitsizlik anlayışını kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olacaktır. Ücret adaletinin böylesi önemli olduğu bu durumda, eşitliği en iyi şekilde sağlayabileceği düşünölen Değişken Ücret Sistemleri'nin, demotivasyon aracına dönüşmesini engelleyecek tedbirler alındıktan sonra, hem çalışan hem de organizasyon için en uygun ücret yönetimi sistemi olması kaçınılmazdır. Bu amaçla da hedeflerin somut olması ve sayısal hedeflerin verilmesi, Değişken Ücret Sistemleri'nin motivasyon düşürücü etkisini ortadan kaldırmaktadır.

Değişken Ücret Planı, Performans Yönetim Sistemi ile birlikte uygulanarak düşük performansın arttırılması yönünde de teşvik yaratmaktadır. Ayrıca, uygulama hatalarından arındırılmış Değişken Ücret Sistemi, bireysel kararların kalitesini yükseltecek, çalışan ve organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesini sağlayacaktır.

Değişken Ücret Sistemi'nin yararları gibi, karşılaştığı çeşitli güçlükler de ortaya çıkmaktadır. Daha çok Performans Yönetim Sistemi'nde ortaya çıkan bu güçlüklerin ya da uygulama hatalarının ortadan kaldırılması için bazı noktalara dikkat etmek yeterli olacaktır. Örneğin hedeflerin belirlenmesinde çalışanların da katılımının sağlanması, iş

tanımlarının açık olması ve karşılıklı olarak kabul edilmesi, performans kriterlerinin açık, objektif ve anlaşılır olması, ayrıca çalışanların katıldığı bir itiraz mekanizmasının bulunması gereklidir. Değişken Ücret Sistemi türlerinden yalnız birini uygulamak bazen organizasyonun yapısı da göz önünde bulundurulduğunda pek geçerli olmayabilir. Bu sebeple tek tip bir değişken ücret yerine, bireysel, takım veya organizasyon performansına dayalı değişken ücret türlerinin bir karmasını kullanmak da gerekebilir.

İşçi sendikaları Değişken Ücret Sistemlerine olumlu yaklaşmamaktadırlar. Sendikaların sisteme karşı çıkma nedeni, Değişken Ücret Sistemi ile ücretin bireyselleştirilmesi ve işçi-işveren sendikalarının belirlediği ücret standartlarından uzaklaşılmasıdır. Değişken Ücret Sistemleri, ücreti kolektif boyuttan çıkarıp bireyselleştirmekte, bunun sonucunda da sendikaların varlığı tehlikeye düşmekte, işveren ücretlendirmede daha esnek olabilmekte ve bireysel ücretler nedeniyle çalışanlar arasında dayanışma ve örgütlenme kaybolmaktadır. Sendikalar, bireysel performansa dayalı değişken ücrete karşı çıkarken, grup ya da örgüt performansına dayalı değişken ücret sistemlerine, daha sıcak bakmaktadırlar. Genelde sendikalar performans değerlendirmesinin ücrete yansıtılması konusuna; kötüye kullanmalar, adam kayırmalar, subjektiflik ve işçiler arasında bölücülüğe yol açabileceği gibi gerekçelerle karşı çıkmaktadırlar. Fakat son yıllarda artan uygulamalar nedeniyle, sendikalar sisteme toptan karşı çıkmak yerine, sistemin hedeflerini yeniden belirleyerek ve sağlıklı işlemini sağlayarak kendileri açısından kabul edilebilir bir hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bunu sağlamak için, sistemin belirlenmesi ve uygulanması sırasında her aşamada yer almayı zorunlu görmekteyiz. Sendikalar, özellikle kendilerinin katılacağı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması üzerinde durmaktadırlar.

Değişken Ücret Sistemleri, etkili bir Performans Yönetim Sistemi ile birlikte kullanıldığında, verimliliği destekleyici yönde bir motivasyon sağlamaktadır. Ülkemizde de düşük enflasyon rakamlarına ulaşılması ile Değişken Ücret Sistemlerine ilgili giderek artmaktadır. Özel sektörde sıkça uygulama alanı bulan Değişken Ücret Sistemleri, kamu sektöründe de ilgiyle incelenmektedir. Özel sektörde genellikle satış ve pazarlama bölümlerinde prim adı altında karşımıza çıkan Değişken Ücret Sistemleri, son zamanlarda yılda bir veya iki kere verilen Performans Primi adı altında da karşımıza çıkmaktadır. Amacı iyi bir şekilde belirlenmiş, bu amaçlara destek verecek şekilde Performans Yönetim Sistemi'nde değişiklik yapılmış bir Değişken Ücret Sistemi, bireylerin ve dolayısıyla da organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet. **Ücret Yönetimi**, İstanbul: TÜSSİDE, 1995.
- ACAR, Ahmet Cevat. “Ücret Yönetimi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ders Notu ,İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 2002).
- AKAL, Zeki. **Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durum**, Ankara : MPM Yayınları, Yayın No: 235.
- AKYILDIZ, Hüseyin. **Ücret Yapısının Oluşumu**, Isparta : Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No:11, 2001.
- ALDEMİR, Ceyhan. **Personel Yönetimi**, 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1996.
- ARMSTRONG, Michael. **Performance Management**, London : Kogan Page, 1994.
- ARTAN, Sinan. **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, 1981.
- ATAAY, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990.
- BARUTÇUGİL, İsmet. **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- BENLİGİRAY, Serap. **Ücret Yönetimi**, Eskişehir : T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1462, 2003.
- CANMAN, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- CASCIO , Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life** , New York:Mc-Graw-Hill.Inc, Third Edition, 1992.
- CUMMING L.L. and SCHWAB Donald , **Performance in Organizations**, Illinois: Scot, Foresman and Company, 1973.
- DE CENZO, David A, ROBBINS, Stephen P. **Human Resource Management**, Singapore, Fifth Edition, 1996.
- DİCLE, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara : Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, 1982.
- ERDOĞAN, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.
- FINDIKÇI, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 2000.

- LUTHANS, Fred. **Organizational Behavior**, New York : Mc.Graw-Hill Book Comp., 1973.
- MINER, J.B. and CRANE, D.P. **Human Resource Management The Strategic Perspective**, New York : Harper Collins College Publishing, 1995.
- PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth T. **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul: Roya, 1993.
- PALMER, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner. İstanbul : Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- PFEFFER, Jeffrey. **Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force**, Harward Business School Press, 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir : AÖF Yayını, Ünite 7, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa : Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.
- SCHULER, S. Randall. **Managing Human Resources**, Cincinnati : South Western Publishing Company, 1998.
- SMITHER, James W. **Performance Appraisal**, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.
- STEERS Richard M. , PORTEN Lyman W. and BIGLEY Gregory A., **Motivation And Leadership At Work**, Sixth Edition, Singapur:McGraw-Hill, International Editions, 1996.
- STEVENSON, Laurie and LEPANI, Barbara. **Finance Sector Union Strategies In A World Of Change**, Australia: The Centre For Technology And Social Change, University of Wollongong, 1991.
- UYARGİL, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:262, 1994.
- ÜNAL, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara: Kamu-İş Yayını, 1998.
- WALTER, Mike. **The Performance Management Handbook**, London: Institute of Personnel and Development, 1995.
- YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, s.212.
- YÜKSEL, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 1997.

Dergi – Makale-Araştırmalar :

ATAAY,İsmail Durak. “Ücret Tatmini Ve Ücret Sistemleri”, **Banka Ve Sigorta İşçileri Sendikası (Banksis) Yayını**, No:10, 1985.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin. “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, **Çimento İşveren Dergisi**, cilt:16, sayı: 1 ,Ocak 2002.

BROUGH, John. “PRP For Manuel Workers : Issue And Experiences”, **Employee Relations**, No:7,1994.

DİCLE ,Ülkü. “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Yayını No.17, 1977.

DONALD, Brookes. “Merit Pay, The Hoax”, **HR Magazine**, No:2, Sep 1993.

European Industrial Relations Review. “Italy Pay and Benefits. Flexible Pay Examined”, **European Industrial Relations Review**, Issue 269, June,1996.

GOODHART, “Rewards for Top Performers”, **Financial Times**, Nov. 3 , 1993.

GROSS, S. and BACHER, J. “The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't”, **Compensation and Benefits Review**, January-February, 1993.

IGNACE N. DENISE, Maki. “Trade Union Influence On Human Resource Management Practices”, **Industrial Relations**, No:1, January, 1994.

Manufacturing-Science-Finance, “MSF: Performance Related Pay: A Guide For Negotiators in The Flnance Sector”, **MSF**, 1995.

MARSDEN,David and RICHARDSON,Ray. “Performing For Pay? The Effect Of Merit Pay On Motivation In The Public Service”, **British Journal of Industrial Relations**, No:2. June,1994.

MURLIS, Helen. “The Myths About Performance Pay”, **Personal Management**, Aug,1994.

NEWMAN, Jerry M.,FISCHER Daniel J.. “Strategic Impact Merit Pay”, **Compensation And Benefits Review**, Jul/Aug, 1992 , No:4.

SCHWAB Donald P., OLSON Craig A. “Merit Pay Practices : Implications For Pay-Performance Relationship”, **Industrial and Labor Relations Review**, Special Issues, February,1990.

UYARGİL, Cavide.”İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılan Başlıca Sorunlar”, **Basisen Dergisi**, Sayı:50, Mayıs, 1993.

WEB Kaynakları :

Bargaining Support, Factsheet, “*Performance Related Pay*” , May 2001, www.unison.org.uk/acrobat/B871.pdf, Erişim Tarihi : 03.03.2005.

CLIVE , Craig N. “Variable Pay Plans”, May 2002, www.baylights.com/articles/0502payplans.html, Erişim Tarihi : 10.03.2005.

DECKOPL , John R., MERRIMAN Kimberly K. and BLAU Gary, “Variable Pay” www.business.twsu.edu/management/JOOP%20research%20publication.pdf , Erişim Tarihi: 12.04.2005.

İnsankaynakları.com İçerik Ekibi , “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar”, www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 17.05.2005.

ÖZDEN, Mehmet Cemil. “Ücret Yönetimi”, www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm, 2002, Erişim Tarihi : 04.03.2005.

ÖZDEN, Mehmet Cemil. “Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar”, www.mcozden.com/ikf_4_py_pds.htm,2002, Erişim Tarihi :05.02.005.

ÖZDEMİR, Erkan. “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, www.isguc.org/ik_hedef.php, Erişim: 23 Kasım 2004.

Platin Dergisi, “Ücrette Enflasyon Bazlı Rotüş Kan Kaybediyor”, Kasım, 2003, www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 12.03.2005 .

SILVA, Sriyan. “Performance Related and Skill-Based Pay”, 1998, www.ilo.org/public/english/region/asro/bangkok/download/yr2002/employer/perform.pdf, 1998, Erişim Tarihi: 12.04.2005.

ŞENTÜRK, İstem Başar. “Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı” , www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 06.05.2005.

ŞENOL, Gökhan. “İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş”, www.isguc.org/arcview.php?ex=31, Erişim : 17.11. 2004.

TAŞ, Çiğdem. “Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, www.insankaynakları.com, Erişim Tarihi : 15.04.2005.

“Ten Reasons of Choosing Vairable Pay”, www.nhrma.org/Conference/images/Ten_Reasons_Why.pdf, Erişim Tarihi : 03.03.2005.

www.tvu.ac.uk/blackboard/pdfs/HR%20copy/12.pdf, “How do i decide what to pay people”, 12.pdf, Erişim Tarihi : 03.03.2005.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	03.03.1980	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1993-1997	Kenan Evren Lisesi
Lisans	1997-2001	İstanbul Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Bilimleri Mühendisliği
Yüksek Lisans	2002-2005	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Çalıştığı kurum(lar)		
2004-Devam ediyor		Bilin Yazılım ve Bilişim Danışmanlığı Yazılım Geliştirme Uzmanı