

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ:
TÜRKİYE'DE UYGULANAN PERFORMANSA
DAYALI ÜCRET PLANLARININ KISMİ BİR ANALİZİ**

DOKTORA TEZİ

Tuncay YILMAZ

**Enstitü Ana Bilim Dalı: ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**

Tez Danışmanı: Prof Dr. Cihangir AKIN

EKİM 2004

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında çok ve çeşitli kaynaklardan yararlandım. Onlar olmasaydı belki de bu tezin yazılması da mümkün olmayacaktı. Dolaylı veya dolaysız olarak performansa dayalı ücret konusunda çalışmış ve birikimlerini ortaya koymuş olan tüm akademisyenlere, yazarlara ve uygulamacılara teşekkür ediyorum.

Teşekkürlerin en büyüğü ise, benim bu konu üzerinde çalışmamı sağlayan, destekleyen ve katkılarını esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Cihangir AKIN'a, ayrıca Prof. Dr. Adem UĞUR ve Prof. Dr.Gültekin YILDIZ'a olacaktır.

İnceleme imkan ve fırsatını bulduğum bazı kaynaklardan çok şeyler öğrenme ve tezimde kullanma imkanım oldu. Bazılarından ise sadece esinlendim.

Doktora tezi gibi akademik bir çalışma tek başına yazılamaz. Bu konuda pek çok destek gördüğümü belirtmem gerek. Destek ve ilgilerini benden esirgemeyen tanıştığım veya sadece ismen bildiğim kişilere yürekten bir teşekkür borcum var.

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET (PDÜ) SİSTEMİ	10
1.1. Ücret Kavramı ve Önemi	10
1.1.1. Ücretin Tanımı	11
1.1.2. Ücretin Önemi	11
1.1.2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	12
1.1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi	12
1.1.2.3. Ekonomi Açısından Ücretin Önemi	14
1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Aracı Olarak Ücret	15
1.1.4. Ücretin Çekim Gücü ve Alıkonma Üzerindeki Etkileri	16
1.2. PDÜ Sistemi, Tanımı ve Ortaya Çıkış Süreci	17
1.2.1. PDÜ Sisteminin Tanımı	17
1.2.2. PDÜ Sisteminin Ortaya Çıkışını Hazırlayan Nedenler	20
1.2.2.1. Endüstri İlişkilerinde Yaşanan Değişim: Kolektivizmden Bireyselliliğe Geçiş	20
1.2.2.2. Geçiş Sürecinde Ücretlendirme ve PDÜ	23
1.2.2.3. Geleneksel Ücret Sistemlerinin Yetersizlikleri	25
1.3. PDÜ Sistemine Yönelik Yaklaşımlar	29
1.3.1. Felsefi Açından PDÜ Sistemi	29
1.3.2. Özendirici ve Ödül Olarak PDÜ Sistemi	31
1.3.3. Motivasyon Aracı Olarak PDÜ Sistemi	33
2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME YÖNTEMLERİ	41
2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Planları (Başarı Ücret)	42
2.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret (BPDÜ), Tanımı ve Özellikleri	43

2.1.2. BPDÜ Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar.....	47
2.1.3. BPDÜ Planlarının Üstünlükleri	58
2.1.4. BPDÜ Planlarının Yetersizlikleri.....	63
2.2. Kazanç Paylaşım Planları.....	69
2.2.1. Kazanç Paylaşım Planları, Tanımı ve Özellikleri	69
2.2.2. Kazanç Paylaşım Planı Türleri.....	72
2.2.2.1. Scanlon Planı	73
2.2.2.2. Rucker Planı.....	76
2.2.2.3. Verimlilik Artışını Paylaşım Planı	80
2.2.3. Kazanç Paylaşım Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar.....	82
2.2.4. Kazanç Paylaşım Planlarının Üstünlükleri	86
2.2.5. Kazanç Paylaşım Planlarının Yetersizlikleri	88
2.3. Kar Paylaşım Planları (KPP)	90
2.3.1. Kar Paylaşım Planının Tanımı ve Özellikleri	91
2.3.2. Kar Paylaşım Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar.....	93
2.3.3. Kar Paylaşım Planlarının Üstünlükleri	101
2.3.4. Kar Paylaşım Planlarının Yetersizlikleri	104
2.4. Çalışanların Hisse Sahipliği Planları (ÇHSP).....	105
2.4.1. ÇHSP, Tanımı ve Özellikleri	106
2.4.2. ÇHSP'nin Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	110
2.4.2.1. Planların İşleyişi.....	110
2.4.2.2. Tarafların Planlara Yönelik Tutumları.....	114
2.4.2.3. Organizasyonel Değişim Süreci ve ÇHSP	117
2.4.2.4. Uygulamada Dikkat Edilmesi Gerekli Unsurlar	120
2.4.3. ÇHSP'nin Üstünlükleri	122
2.4.4. ÇHSP'nin Yetersizlikleri	125
2.5. Takım Performansına Dayalı (TPD) Ücret Planları.....	126
2.5.1. Takım Çalışması ve Günümüzde Artan Önemi	127
2.5.2. TPD Ücret Planları, Tanımı Ve Özellikleri	130
2.5.3. TPD Ücret Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar	133

2.5.4. TPD Ücretin Dağıtım Yöntemleri.....	141
2.5.5.TPD Ücretin Üstünlükleri.....	142
2.5.6.TPD Ücretin Yetersizlikleri.....	145
3. UYGULAMALAR VE ORTAYA ÇIKARACAĞI SONUÇLAR AÇISINDAN	
PDÜ PLANLARI	148
3.1. Organizasyonlarda PDÜ Sisteminin Kurulması	148
3.2. PDÜ'in Başarı Kriterleri.....	152
3.2.1. Performansa Dayalı Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....	152
3.2.2. Yönetici Sınıfın PDÜ Planlarını Benimsemeleri ve Sorumluluğu Üstlenmeleri.....	153
3.2.3. Çalışanlara PDÜ Planlarının Benimsetilmesi	154
3.2.4. Performans Standartlarının Belirlenmesi.....	156
3.2.5. Performans Değerlendirme	157
3.2.6. Derecelendirme	158
3.2.7. Performansa Dayalı Ücret Artış Büyüklüklerinin Belirlenmesi	159
3.2.8. Performans Değerleme İle Ücret Arasında Sağlıklı Bir İlişkinin Kurulması	160
3.2.9. Performans Kazançlarının Taraflar Arasında Dağıtımı	161
3.2.10. Geri Bildirim.....	163
3.3. PDÜ Sistemine Yöneltilen Eleştiriler	164
3.3.1. Finansal Teşviklerin Sınırlı Etkisi	165
3.3.2. Dar Odaklılık	166
3.3.3. PDÜ'in Kesin Bir GÜdüleyici Olmayışı	166
3.3.4. Ölçümlerden Kaynaklanan Problemler.....	167
3.3.5. Bütçe Kısıtı	167
3.3.6. Takım Çalışmasına Yönelik Önyargılı Bakış	168
3.3.7. Kontrol Problemleri	168
3.3.8. Sistemin Ömrünü Tamamlaması.....	169
3.4. PDÜ Sisteminin Avantaj Ve Dezavantajları.....	170
3.5. Sendikacılık Hareketi ve PDÜ Sistemi	174
3.6. Performans Değerleme Sisteminin Performansa Dayalı Ücret Planları Açısından Rolü Ve Önemi	183

4. ULUSLARARASI DENEYİMLER İŞİĞİNDA PDÜ.....	191
4.1. PDÜ Sistemi'nin Sektör Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	191
4.1.1.Özel Sektörde PDÜ Sisteminin Uygulanması ve Ortaya Çıkardığı Sonuçlar	191
4.1.2. Kamuda Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları	195
4.1.2.1. Kamu Hizmetlerinde PDÜ	197
4.1.2.2. Kamu Yönetici ve Çalışanları Açısından PDÜ.....	199
4.1.2.3. Kamu Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	200
4.2. PDÜ Sisteminin İşletme Büyüklükleri Açısından Değerlendirilmesi	203
4.3. PDÜ Sisteminin Ülkeler Bazında Değerlendirilmesi	209
4.3.1. Avrupa'da PDÜ Uygulamaları	209
4.3.2. Amerika'da PDÜ Uygulamaları.....	218
4.3.3. Japonya ve Uzakdoğu'da PDÜ Uygulamaları	225
5. TÜRKİYE'DE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET, STATÜSÜ VE UYGULAMALARI.....	234
5.1. Türkiye'de Performansa Dayalı Ücret: Genel Durum	234
5.2. Türkiye'de PDÜ Sistemine Yönelik Bir Uygulama Çalışması.....	248
5.2.1.Çalışmanın Amacı.....	248
5.2.2. Çalışmanın Sorunsalı	249
5.2.3. Çalışmanın Yöntemi	249
5.2.4. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi.....	250
5.2.5. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	252
5.2.6. Bulgular ve Değerlendirme	253
SONUÇ.....	271
KAYNAKLAR	285
EKLER.....	301
ÖZGEÇMİŞ.....	302

KISALTMALAR

BPDÜ : Bireysel performansa dayalı ücret

ÇHSP : Çalışanların hisse sahipliği planları

İKY : İnsan kaynakları yönetimi

KPP : Kar paylaşım planı

PDÜ : Performansa dayalı ücret

TPDÜ : Takım performansına dayalı ücret

TABLÖLAR

Tablo 1: Geleneksel ve çağdaş ücretlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması.....	27
Tablo 2: 1996 yılında Avrupa Birliğine üye ülkelerde kar paylaşım planı uygulamaları.....	98
Tablo 3: Kar paylaşım planları uygulamasının ardından elde edilen sonuçlar.....	103
Tablo 4: Takım ve bireysel performansa dayalı ücretin karşılaştırılması.....	144
Tablo 5: Sendikalı çalışanların PDÜ algıları.....	177
Tablo 6: Sendikalı çalışanların bireysel performansa dayalı ücret algıları.....	179
Tablo 7: Bazı AB ülkelerinde sektörler (genel) bazında PDÜ uygulamaları.....	193
Tablo 8: Bazı AB üyesi ülkelerde sektörler açısından PDÜ uygulamaları.....	194
Tablo 9: İşletme büyüklükleri açısından PDÜ.....	206
Tablo 10: AB ülkelerinde birey ve takım performansına dayalı ücret karşılaştırması	213
Tablo 11: AB ülkelerinde kara katılma ve ÇHSP karşılaştırması.....	215

ŞEKİLLER

Şekil 1: PDÜ Süreci.....	149
--------------------------	-----

ÖZET

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, performansa dayalı ücret, ücret sistemleri

Performansa dayalı ücret (PDÜ) işletmelerin başarısında çok büyük öneme sahiptir ve her bir organizasyonun amaçları ışığında değerlendirilmelidir. PDÜ uygulamaları çalışanların katılımını formüle eder, uygular ve yaygınlaştırır. Bir PDÜ sisteminin basamakları: amaçları belirlemek, sonuçları değerlendirmek, ücret ile başarıyı ilişkilendirmek ve ne kadar ödeneceğine karar vermektir. Takıma dayalı ücret, kazanç paylaşımı, kar paylaşımı ve çalışanların hisse sahipliği planları da vardır.

Performansa dayalı ücret son 20 yıldan beri kullanılmaktadır. Başlangıçta, özel sektörde yaygın olarak kullanılmış, daha sonra kamu sektörü kurumları bu programları uygulamaya koymuştur. Performansa dayalı ücret beyaz yakalı çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde ana metod iken, daha sonra mavi yakalı çalışanlar için de kullanılmaya başlanmıştır. Performansa dayalı ücret 1970'li yıllarda özellikle özel sektörde seyyanen ücret sistemini yerine kullanılmaya başlandı. Bazı ülkelerde 1990'lı yıllarda ödeme sistemlerini değiştirmeye ve yerine performansa dayalı ücret koymaya dayalı yeni bir eğilimi oluştu.

Bu tezin temel amacı çalışma ilişkilerinde kolektivizmden bireyselliğe geçiş sürecinde performansa dayalı ücret sistemlerini analiz etmektir. Ayrıca neo-liberal ekonomi politikaların ücret sistemlerine etkilerini incelemektir.

PDÜ uygulamaları farklı amaçlar için kullanılabilir. Organizasyonel bir değişim için kullanılabilir. Yönetim PDÜ sistemini organizasyon kültürünü değiştirmek, sendikaların gücünü azaltmak, orta kademe yöneticilerin rolünü artırmak ve esnekliği artırmak için kullanılabilir.

SUMMARY

“Performance Related Pay System: A Analysis Of Performance Related Pay Systems Application In Turkey”

Keywords: Human resource management, performance related pay, wage systems

Performance related pay has a significant impact on business success and there is a need to be assessed in the light of each organization’s objectives. Paying to performance is a process of providing a financial reward in relation to individual, group or organizational performance. PRP schemes formulate, implement and extend the employee participation. The main steps of creating a PRP system is: to set objectives, to appraise results, to link achievements to pay and to decide how much to pay. There are also team based pay, gain sharing, profit sharing and employee share ownership plan.

Performance related pay system (PRP) has been used for the past 20 years. At the beginning, it was used widely in the private sector, and then number of public sector institution has introduced schemes. PRP has become the main method of determining pay determination for white-collar workers, later it has also become main method for blue-collar employees. PRP has now largely replaced the fixed incremental wage systems introduced in the private sector. There was a tendency to change payment systems in some countries during the 1990s through experimenting with performance related pay.

The main objective of this thesis is to analyse performance related pay in the process of a shift from collectivism to individualism in employment relationship. It also analyse effects of neo-liberal policies on wage systems.

The PRP schemes can be used for different aims. It can be used as a vehicle for organizational change. Management can be use the PRP system to change organisation culture, to weaken trade union power, to increase the role of the line manager, and to encourage flexibility.

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler işletmelerin karşılaştıkları teknik sorunlara köklü değişiklik ve çözümler sunmasına rağmen insan faktörüne ilişkin sorunlar ve bunların çözümü aynı mutlaklık ve kesinlikte olmamaktadır. Bunun nedeni, belki de insan unsurunun diğer faktörlerde olduğu gibi sadece nicel değerlerden değil pek çok nitel değerden oluşması olabilir. Bu arada insan ögesinin arz ve talep denkleminde bir subje olmaması gerektiği yönündeki felsefi görüşe rağmen insanın “çalışan veya işgören” kavramı içerisinde bir subje olması engellenememiştir.

İnsanların üretim sürecine sundukları “emeklerinin fiyatı” olarak tanımlayabileceğimiz ücret, iktisadi ve sosyal hayatta önemli etkileri olan bir konudur. Ücret, emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve hayat standardını belirlemektedir. Sanayileşme ve nüfusun kentlerde toplanması ile birlikte hayatın devamı için tek gelir kaynağı haline gelen “ücret”, çalışanlar için daha da önemli bir hale gelmiştir.

Çalışanların perspektiflerinden bakıldığında ücret, ekonomik tatminin belirleyici temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat ücret bunun da ötesinde insanların sosyal yapı içerisindeki yerlerini belirleme ve psikolojik etki gücüne sahip olma özelliklerini de içerisinde taşımaktadır.

Ücret çalışanlar açısından ne kadar önemli ve değerli ise işverenler açısından da aynı derecede önem taşır. Fakat tarafların bakış açıları arasında önemli bir farklılık göze çarpar. Çalışanlar için ücret bir gelir iken işverenler açısından bir maliyet unsurudur. Karların arttırılması: daha çok mal ve hizmetin üretilmesi ve satılmasıyla veya maliyetlerin aşağıya çekilmesiyle yani ücret giderlerinin azaltılması ile mümkün olabilir.

Sosyal düzen, yasal düzenlemeler, sendikalar veya çalışma konseyleri gibi yapılar ücretlerin aşağı çekilmesine sert bir tepki verir. Bu konuda yapılması gereken işgücü verimliliğinin arttırılmasıdır. Kullanılan ücretlendirme yönetimin çalışanların motivasyonları ve verimlilik düzeyleri üzerinde etkili olacağı yönündeki yaklaşımlar yeni ücretlendirme tekniklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Mal ve hizmet piyasalarının kazandığı uluslararası boyut, ulusal ekonomilerde yaşanan daralmalar, işletmelerin faaliyetlerini baskı altında sürdürmeleri sonucunu doğurmuştur. Bu baskıların altından kurtulmanın yöntemlerinden bir tanesi çalışanların performans düzeylerinin yükseltilmesidir. Bu bağlamda esnek, teşvik edici ücret sistemlerine artan bir rağbet yaşanmaya başlanmıştır.

Hızlı teknik ve ekonomik değışikliklere karşı işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sahip oldukları esneklik ile yakından ilintilidir. PDÜ planları ile organizasyonlar ademi merkeziyetçi bir yapı kazanmakta, yönetici sınıfa daha çok otonomi ve sorumluluklar verilerek organizasyonun esneklik kabiliyeti yükseltilmeye çalışılmaktadır.

Pratikte PDÜ sistemi basitçe tanımlanamaz. Fakat geniş bir açıdan tanımlama yapılacak olursa: birey-takım-veya organizasyon performansı baz alınarak çalışanlara finansal ödüllerin sunulduğu bir ücretlendirme yöntemidir denilebilir.

Tanım ile ilgili problem, sistemin parça başına ücret gibi geleneksel teşvik edici ücretlendirme yöntemlerine benzetilmesinde ortaya çıkmaktadır. PDÜ planları diğer teşvik edici ücret yöntemlerinden farklı olup vurgu sadece ürünün nicelik veya niteliğine değil bunun dışındaki unsurlara da yapılmaktadır. Ayrıca PDÜ planları hedef ve amaçlarına uygun olarak dizayn edilip uygulanırken diğer ücret sistemlerinde bu durum gözlemlenememektedir.

1980'lerin başında etkilerini ciddi olarak hissettirmeye başlayan yeni liberal ekonomik dalga ekonomik ve sosyal hayatta köklü bir değışimin tetikleyicisi olmuştur.

Çalışma hayatında kolektivizmin yerini almaya başlayan bireyselleşme birlikte sendikal hareket, çalışma ilişkileri, toplu pazarlık sistemi, ücret ve ücretlendirme yöntemleri yapısal bir değışim ve başkalaşım sürecine girmiştir. İşlerin biçim ve yapısında meydana gelen değışimle birlikte bireysel iş akitlerinin çalışma hayatında hızla yaygınlaşmaya başlaması ücretlerinde bireyselleşmesi gerektiği görüşü iş çevrelerince kolayca kabul görmüş ve hızla uygulanmaya başlanmıştır.

Ücret ve ücret artışlarının bireysel performans sonuçlarına göre belirlendiği bireysel performansa dayalı ücret planı (BPDÜ) 1980-1990 aralığında altın dönemini yaşamıştır.

Bu dönemde işletmelerin birbirlerinden çok farklı yaklaşımlarla konuyu ele aldıkları görülür. Bazı işletme yönetimleri PDÜ sistemini stratejik bir yaklaşım ve ücret esnekliği için bir fırsat olarak görürken; diğer grup ise, sistemi sorgulamadan günün modası olduğu için benimsemişlerdir. Bu dönemde işverenler açısından planın uygulanmasının ardındaki temel gerekçe: performansa dayalı ücret planlarıyla sendika ve toplu pazarlık mekanizmalarının dışlanması olmuştur. Nitekim 1980'li yıllara kadar üyeleri için önemli sayılabilecek ekonomik kazanımlar elde eden sendikalar bu dönemden itibaren hızla güç ve itibar kaybetmeye başlamışlardır. Çünkü işletmelerin ve çalışanların bireysel farklılıkları üzerine kurulu performansa dayalı ücret planları sendikaların varlığı için önemli bir tehdit unsuru haline gelmiştir. Özellikle bireysel performansa dayalı ücret planlarının uygulanmasının ardından, sendikaların ellerindeki yetki ve sorumlulukları kaybetmeleriyle birlikte sendikalar çözülme sürecine girmiş hızla üye kaybetmeye başlamışlardır.

Bu dönemde, işverenlerin tek taraflı bu tip uygulamalarına direnmeye çalışan sendikaların PDÜ'e karşı çıkmalarının nedenleri olarak: zaman içerisinde ücretlerin aşağı ve yukarı hızla esnetilebileceği, ekonomik konjonktürün kötü gidişi ve yönetim hatalarından kaynaklanabilecek gelir kaybı riskini yüklenmek istememeleri gibi konular ön plana çıkmaktadır.

Sendikaların muhalefetine rağmen dünyanın dört bir yanında kısa bir süre içerisinde büyük ölçüde benimsenen bu sistem, insan kaynakları ve nakdi ödül uygulamaları açısından ilk akla gelen konulardan bir tanesi olmuştur. Sayısal ve coğrafi alandaki bu genişlemenin ardından sistemin etkinliğinin sorgulandığı ve önemli eleştirilerin yapıldığı bir döneme girilmiştir.

Bireysel performansa dayalı ücret planlarını uygulayan pek çok işletmenin önemli problemlerle karşı karşıya kalmaları, 1990 sonrasında sisteme yönelik eleştirilerin artması sonucunu doğurmuştur. Planın performansı ödüllendirmekte yetersiz kalabilmesi, uzak olması, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilme ihtimali, profesyonel işgörenler için her zaman tatmin edici olmayışı, takım çalışmasını aksatabilmesi, şeffaf bir biçimde uygulanmaması, amaçlara ulaşmada yetersiz kalışı gibi konular sisteme yöneltilen eleştiri noktaları olarak öne çıkmıştır.

Başlayan yeni dönemle birlikte diğer performansa dayalı ücret yöntemleri iş çevrelerinin hızla çekim alanına girmiştir. Bireysel performansa dayalı ücret planlarının ortaya çıkardığı olumsuzluklara rağmen bireysel performansa dayalı ücret planlarından vazgeçilmemesi, hatta artan oranda değişik biçimlerde yeni uygulama alanları bulması bir paradoks olarak görülebilir.

Her şeye rağmen özellikle bireysel planlardan vazgeçilememesinin nedeni, işletme yönetimlerinin bireysel performansın ödüllendirilmesini diğer ödül stratejilerinin tatbiki açısından anahtar bir rol oynadığını düşünmeleri olabilir. Günümüzde iş çevrelerinin büyük bir bölümü bu yöntemin yüksek performans gösterenlerin doğru olarak ödüllendirilmesinin biricik anahtarı olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar.

PDÜ, bir kavram olarak çok bileşenli bir yapıyı içerisinde barındırmaktadır. Sistem sanıldığı gibi aksine sadece bireysel performansa dayalı ücret planlarını değil bunun dışında

- Kazanç paylaşım planlarını,
- Kar paylaşım planlarını,
- Çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemini ve
- Takım performansına dayalı ücret planlarını içerisine almaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, kolektivizmden bireyselciğe geçişin yaşandığı 1970'li yıllarda başlayan ve 1980 sonrasında ekonomik, sosyal ve iktisadi hayatın bütünsel bir değişim sürecine girdiği, liberal iktisat politikaları ve siyasi iktidarların desteği ile “esnekliği” merkezine alan anlayışın bir ürünü olan Performansa Dayalı Ücret Sisteminin yapısı, genel özellikleri ve ortaya çıkardığı etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesine yöneliktir.

Bu bağlamda, araştırma üç temel amaca hizmet edecektir.

Birinci olarak, performansa dayalı ücret sisteminin yapısına ilişkin sorunsalların ortaya konulması,

- Performansa dayalı ücret sistemi kaç plandan oluşur?
- Planlar arasında etkinlik ve verimlilik açısından fark var mıdır?
- Sektör ve işlemenin büyüklüğü planların uygulanabilirliği açısından ne anlam ifade etmektedir?
- PDÜ sistemi ile motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Sendikaların sisteme bakış açıları, gibi temel sorulara bu bağlamda cevap aranacaktır.

İkinci olarak, PDÜ sisteminin egemen üç kültür bloğu (Avrupa, Amerika ve Uzakdoğu-Japonya) açısından değerlendirilmesinde, uygulamalarda ülkeden ülkeye farklılıklar var mıdır? Ülkeler PDÜ sistemlerinde, genellikle hangi tür planları benimsemektedirler? Bunun yanında PDÜ ile ülkelerin iç hukukları arasında ilişki olup olmadığı da incelenecektir.

Son olarak, Türkiye özelinde uygulanabilirliğinin tartışılmasıdır. Türkiye bağlamında konu incelenirken aşağıdaki sorulara cevaplar aranmaya çalışılacaktır;

- Türk işletmelerinin PDÜ sistemini tercih etmelerinin nedenleri nelerdir?
- PDÜ hangi sektörlerde yaygın olarak uygulanmaktadır?
- PDÜ sistemi hangi ölçekteki işletmelerde tercih edilmektedir?
- PDÜ sistemi kurulum sürecinde dış kaynaklar (danışmanlık firmaları) mı yoksa iç kaynaklar mı kullanılmaktadır? Hangi tercih daha başarılı sonuçlar alınmasına imkan vermektedir?

Bu temel üç sorunsal ile araştırmanın kuşatıcılığı sağlanmak istenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışmada, uygulama ve akademik olmak üzere iki temel fayda hedeflenmiştir. İlk olarak, uygulayıcıların, PDÜ planlarını, temel ilkeler bazında nasıl uygulayabileceklerinin ortaya konulması, uygulama sürecinde karşılaşmaları muhtemel

sorunların ortaya çıkartılıp, bunlar için çözüm önerilerin geliştirilmesi hedeflenen temel faydalardan biridir.

Bir diğeri fayda da, konuyla ilgili Türk literatürüne çeşitli açılardan katkı sağlamaktır.

Literatürde ülkeler arasındaki uygulamalar, farklılıkları ve sonuçları genellikle ikili karşılaştırmalarla (Amerika-Japonya, İngiltere-Amerika vb) ve makale düzeyinde ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada, dörtlü bir karşılaştırma (Avrupa-Amerika Uzakdoğusu ve Türkiye) yapılmaya çalışılmıştır.

Sistemin tasarlanması, kurulması, işletilmesi, gözden geçirilip eksikliklerinin giderilmesi, taraflar açısından ortaya çıkardığı yarar ve sakıncalar vb konular yerli ve yabancı literatürde teori ile sınırlı kalmakta, uygulanmasının basit olduğu iddia edilen PDÜ planları için bile örnekler verilmemektedir. Çalışmada bu konu ile ilgili olarak gerekli olduğunu düşünülen yerlerde örnek çalışmalar sunulmuştur.

Literatürde, önce özel sektörde ardından kamu sektöründe uygulanan PDÜ planlarının tatbik edilmesinin ardında yatan temel nedenin organizasyon performansının geliştirilmesi olduğu iddiası yer almaktadır. Halbuki bu argüman özel sektör için doğru bir kabul olup kamu için daha farklı bir anlam içermektedir. Kamu sektörünün sisteme bakışı ve uygulamanın ardındaki gerekçeler irdelenmiş, sistemi henüz yeni yeni konuşmaya ve sınırlı olarak uygulamaya başlayan Türkiye için temel bazı noktaların altı çizilmeye çalışılmıştır.

Ücret artışları için performans sonuçlarını baz alan ülkelerde yıllık enflasyon oranları düşük düzeydedir. Bu durum genel olarak enflasyon oranlarının ücret artışları için temel belirleyici olmaması anlamına gelmektedir. Türkiye’de işletmeler için ekonomik hayatta ağırlığını sürekli hissettiren yüksek enflasyon oranları yakın zamana kadar ücret artışlarının temel belirleyici unsuru olmuştur. Çalışma, böyle bir yapıda performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışları üzerindeki minimum etkisi nedeniyle planların çalışanlar üzerinde motivasyon etkisinin olup olmadığına ışık tutacaktır.

Danışmanlık firmalarının ücretlendirme uzmanları ile gerçekleştirilen yapılandırılmamış mülakatlarda elde edilen bulgu; Türkiye’de işletmelerin, ölçek bazında büyüdükçe dış dünya ile paralel olarak PDÜ planlarından yararlanma oranlarının da arttığıdır. Fakat

küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin sisteme bakışı ve sistemden beklentileri ile büyük işletme yöneticilerinin beklentileri arasında önemli bir ayrım olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın İçeriği ve Temel Soruları

Esnek ve teşvik edici bir ücretlendirme modeli olarak ifade edilen performansa dayalı ücret sisteminin statüsünü anlamayı ve araştırmayı hedefleyen bu çalışmada, her bölümde temel bir soruya yanıt aranmış ve aşağıdaki temel konular üzerinde yoğunlaşmıştır.

1-Performansa dayalı ücret sisteminin genel ücret kavramı içerisindeki yeri, yöntemi ortaya çıkartan nedenler ve bu ücretlendirme tekniğine ilişkin yaklaşımlar nelerdir?

İnsan kaynakları yönetim sistemi içerisinde ücretin yeri nedir? Çok yönlü özelliklere sahip olan ücretin çalışanlar için taşıdığı anlam nedir? İşverenler açısından ücret bir maliyet olmanın ötesinde başka anlamlar taşımakta mıdır? Genel dengeler üzerinde belirleyici bir güce sahip olan ücret ekonomi açısından ne ifade etmektedir? Yöneticilerin yüksek kalifikasyona sahip insanları işletmeye çekmek, varolan yapı içerisindeki çalışanları ise elde tutmak konusunda ücret ne derece etkili bir araçtır? Farklı tanımlamalara rağmen ortak kavramlar nelerdir? Endüstri ilişkilerinde yaşanan değişim ücret ve ücretlendirme anlayışı üzerinde ne gibi etkiler bırakmıştır? Performansa dayalı ücretin, kolektivizmden bireyselciliğe geçişin bir ürünü olduğu yaklaşımı ne derece gerçeklik taşımaktadır? Geleneksel yöntemler niçin yetersiz kalmışlardır? Sistem içerisinde felsefi bir derinliği barındırmakta mıdır? Yaşanan kavram kargaşası içerisinde yöntemin özendirici mi yoksa bir ödül olarak mı nitelendirilmesi doğru olacaktır? Akademisyen ve uygulayıcıların üzerine sürekli vurgular yaptıkları “motivasyon ve yükseltilmesine”, PDÜ sistemi bir katkı sağlayabilir mi?

2- Bir ücretlendirme paketi olarak PDÜ sistemi hangi tür planlardan oluşmaktadır?

PDÜ planlarının özellikleri nelerdir? Nasıl ortaya çıkmışlardır? Performansa dayalı ücret planlarını birbirinden ayıran temel farklılıklar nelerdir? Hangi nedenlere dayalı olarak planlar uygulanmaktadır? Planlarda ücret artışları hangi yöntemler yardımıyla

tespit edilmektedir? Planlar sonucu ortaya çıkan ücret artışlarının temel ücretlere ilave edilmesi veya edilmemesi taraflar açısından niçin hararetli tartışmaların konusu olmaktadır? Pratikte uygulama nasıl yapılmaktadır? Süreç içerisinde hangi noktalara dikkat edilmesi planların başarısı üzerinde etkilidir? planların taşımış olduğu üstünlükler ve yetersizlikler nelerdir?

3- Yönetimler, sistematik bütünlüğe zarar vermeden tüm planlar için ortak bir uygulama sürecini başarılı olarak nasıl yürütebilirler?

Sistemi kimin kurması ve yönetmesi uygun olacaktır? Plan süreç şemasında hangi unsurlara yer verilmelidir? Örgüt kültürü PDÜ planlarını ne yönde etkiler? Bu konuda çift yönlü bir etkileşimden bahsedilebilir mi? Yönetici sınıfın planları kabul etmemesi ne tür sorunların yaşanmasına neden olabilir? Çalışanların planları kabul etmeleri için, ikna görüşmeleri ve toplantılarının yapılmasının altında gizliden bir zorlamanın varlığından bahsedilemez mi? Uygulama açısından önem taşıyan performans standartların hangi özellikleri taşıması gerekir? Performans değerlendirme sürecinde nelere dikkat edilmelidir? Performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulamaması durumunda ne gibi sorunlar yaşanabilir? Dağıtımda nasıl bir yol izlenmelidir? Bu konuda alternatifler nelerdir? geri bildirim taşıdığı önem nereden kaynaklanmaktadır? Sisteme ne tür eleştiriler yöneltilmektedir? Sistemin sağlayabileceği avantaj ve dezavantajlar nelerdir?

4. Sistem dünyada ve Türkiye’de nasıl uygulanmaktadır?

Niçin işletmeler bir can simidi gibi sisteme sarılmaktadırlar? Sistem uygulamalarının belli sektörlerde yoğunlaştığı iddiası ne derece gerçeği yansıtmaktadır? Ülkeler arasında uygulamalar açısından sektörel bazda farklılıklar görülmekte midir? Türkiye’de hangi sektörler öne çıkmaktadır? Türkiye’de planların uygulanmasına bakışta işletme ölçeğinde esas alındığında nasıl bir farklılaşma dikkat çekmektedir? Sistem kamu yönetiminde niçin uygulanmak istenmektedir? Sistemin kamuda tatbikine nasıl (ihtiyaç-zorunluluk-lüks) bakmak gerekir? Sistemin uygulanmasına kamu yöneticilerinin yaklaşımı nedir? Sistemin kamu yönetiminde uygulanması ile özel sektörde uygulanması arasındaki farklılıklar nelerdir? Sendikaların sisteme bakışı nedir? Ülkeler arasında ne tür uygulama farklılıkları yaşanmaktadır? Konu ile ilgili olarak Türkiye için

sağlıklı değerlendirmelerin yapılması niçin mümkün görünmemektedir? Türkiye’de enflasyonun sistem üzerindeki etkisi nasıl olmaktadır? Hangi tür planlar daha çok tercih edilmektedir?

Literatürün Değerlendirilmesi

Literatürde yerli ve yabancı kaynaklar incelenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de ücretlendirme, yakın zamana değin enflasyon ile ilişkilendirilerek yapıldığı için PDÜ ve diğer teşvik edici ücret sistemlerine ilişkin kaynaklar oluşmamıştır. Mevcut literatür: DPT, MPM, Maliye Bakanlığı gibi kamu kuruluşlarının sınırlı sayıdaki rapor ve incelemelerinden, danışmanlık firmalarının akademik niteliği olmayan ve genellikle yabancı yayınların çevirilerini oluşturan çalışmalardan, performans yönetim sistemi ve insan kaynakları yönetimini konu alan çalışmalardaki genel tanımlamaların ötesine geçmeyen bölümlerden oluşmaktadır.

Yabancı literatür performansa dayalı ücret sistemlerinin uzun zamandan beri kamu ve özel sektörde uygulanmasının doğal bir sonucu olarak konuya ilişkin detaylandırılmış çalışmalarla zengin bir içeriğe sahiptir. Bu doğal birikimin sonucu olarak, konuya ilişkin akademik çalışmaların yanında, adı doğrudan performansa dayalı ücret planları ile anılan sivil toplum kuruluşları ortaya çıkmıştır.

Ücret artışları ile enflasyon arasındaki birebir ilişki nedeniyle daha önce gündeme gelmeyen veya sınırlı sayıda uygulama alanı bulan sistem, enflasyonda yaşanan düşme eğilimi ile birlikte organizasyon performansının yükseltilmesi ve rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak öne çıkmıştır. Bu çalışma söz konusu alanda oluşan kaynak eksikliğini gidermeye yönelik bir katkı sunacaktır.

1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET (PDÜ) SİSTEMİ

“Senin aldıkların (para) aslında yaptıklarının karşılığıdır, yap(a)madıkların ise aslında senin alamadıklarındır (para)”. Günümüz ücretlendirme yöntemlerinin altında yatan felsefenin bu olduğu söylene aslında pek de hata edilmiş olmaz.

Uygulanmakta olan tüm ücret sistemlerinin bir amacı vardır. Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılandığı bir yapıda, açık ve adil bir uygulamanın yapıldığı izlenimi verilerek, verimliliği esas alan davranışlar için işgörenlerin motive edilmeleri ve işçilik maliyetlerinin kontrolü ücret sistemlerinin amacını oluşturmaktadır. Cevap aranması gereken soru ise “neye ücret ödemek istiyoruz?” dur. Bu noktada ücret sistemi nesnelleşmeye başlar. Ücret sistemleri bir yönünde açıkça tanımlanmış bir takım amaçları, diğer yönünde ise “vurguları” içerisinde barındırır. Fakat günümüzde her iki yönün de işletme stratejileri ile desteklendiği dikkat çekmektedir.

Organizasyonların fonksiyonel etkinlikleri içerisinde önemli bir yere sahip olan ücret, dizayn karakteristiği açısından bu yapıdan etkilenmekte ve daha sonra işlevsel yapı ile uyumlu bir özellik kazanmaktadır. Örneğin ileri derecede merkezileştirilmiş ve değiştirilemezlik niteliği kazanmış bir ücret sisteminin ademi merkeziyetçi, takım bazlı, açık organizasyonlarda etkin olarak kullanılması mümkün olmamaktadır.

1.1. Ücret Kavramı ve Önemi

Üretim faktörlerinden işgücü üretimin asli unsurlarındandır. Üretimin temel amacının yine işgücünün kendisi oluşu söz konusu faktörün değerlendirilişinde daha fazla dikkat ve çabayı gerekli kılmaktadır. Bunun yanında işgücü diğer üretim faktörlerinden de bir çok yönden ayrılmaktadır. Tüm bu özellikler de işgücü açısından organizasyonlarda kendine has politika ve uygulamaların ortaya çıkmasına ve yerleşmesine neden olmaktadır. Özellikle işgücü kullanımının karşılığını ifade eden ücret tespiti ve ödemesi işletmeler açısından en sorunlu ve karmaşık alanı temsil eder.

1.1.1. Ücretin Tanımı

Ücret kavramı, farklı bakış açılarından ele alınış biçimine göre değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Ücret, bir üretim faktörü olan “işgücünün karşılığı” olarak ele alındığında fiyat, sosyal bakış açısıyla değerlendirildiğinde ise gelir olarak ifade edilmektedir. Bu durum, ücretin değişik anlamlar yüklenen bir kavram oluşunu ortaya koymaktadır.

Ücret kavramı farklı disiplinler ve işçi- işveren tarafları açısından değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Çalışanlar açısından gelir ve hayat standardının belirleyicisi olarak anlam bulurken, işveren açısından da önemli bir maliyet unsuru olarak kabul görmektedir (Bingöl, 1997:339). Bu noktada ücretle ilgili sorunun belirginleştiği görülmektedir. Taraflar arasındaki farklı bakış açısı ücretin değişik anlamlandırılması ve değerlendirilmesini gündeme getirmektedir.

Genel yaklaşımla ücret, işgücünün üretime katkısı karşılığında aldığı pay olarak da bilinmektedir. Bu onun üretimle bağlantılı özelliğini ortaya koymakta, salt sosyal bakış açısını taşıyan gelir nitelikli tanımlamalardan çok katkı-karşılık ilişkisini ortaya koyan bakış açısını yansıtmaktadır.

1.1.2. Ücretin Önemi

Ücret çok yönlü bir kavram olarak hem iktisadi hem de sosyal hayatın önemli bir unsurudur. Bu özelliği ile de ücret, hem ekonomik hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Bu yönüyle ücret, çalışanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir unsur olmasının yanında, işletmeler açısından da önemli bir maliyet kalemi ve motivasyon aracı olarak değer bulmaktadır. Diğer yandan sosyo-ekonomik alanda da gelişmenin önemli bir göstergesidir.

1.1.2.1.Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi

Ücret, özellikle çalışanlar yani ücret sahipleri açısından daha fazla önem taşımakta ve üzerinde durulma eğilimi artmaktadır. Çünkü ücret çalışan açısından sadece bir ekonomik büyüklük değil, sosyal ve psikolojik tatmin aracı olarak kabul görmektedir.

Çalışanlar açısından ücret ilk olarak, hayatını devam ettirebilmesi için gerekli gelir olarak anlam kazanmakta ve onun ekonomik gücünü belirlemektedir. İnsanın kendisi ve geçimini sağlamakla yükümlü oldukları bireylerin yaşam standardı ile ücretler arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olmaktadır.

Diğer yandan ücret çalışanlara statü ve saygınlık kazandırmaktadır. Bireylerin sosyal dokudaki yer alışları büyük ölçüde sosyal aktiviteleri ile belirlenmekte ve bunların kaynağı da genellikle ücretler olmaktadır. Ücret saygınlık, statü ve güven ihtiyacını karşılamada bireylerin iktisadi güçlerinin temel belirleyicisidir.

Bu açıdan incelendiğinde ücret, çalışanlar açısından ekonomik ve sosyal tatmin alanlarına yönelen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

1.1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

Çalışanlar açısından gelir olarak anlam bulan ve önem kazanan ücret, işverenler açısından da önemli bir maliyet olan işgücü için yapmış oldukları ödemeleri ifade etmektedir. Bu bakış açısı ile ücret işletmeler açısından bir “maliyet” olarak değerlendirilmektedir.

Ücret işletmelerde özellikle, çalışmaya istekli insangücü potansiyeli oluşturmak, nitelikli insangücünü işletmeye çekmek ve çalışanları motive etmek için etkili bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın yada üretime katkının karşılığı olarak ele alınan ücret, çalışanlar açısından meslek tercihlerinde, işyeri seçimlerinde ve çalışma sürekliliğinde etkili bir unsurdur. Bu noktada işletmenin insangücü politikaları açısından kullanabileceği bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli işgücünü işletmeye çekme ve işletmede tutabilme

noktasında ücretler, işletmelerin temel bir üstünlük alanıdır. Çalışanlar ücretlerini diğer işletmelerde ödenen ücret düzeyi ile karşılaştırma eğilimindedirler. Çoğunlukla da yüksek ücret ödeyen işletmeler cazibe merkezi haline gelmekte, bu işletmelere yönelen insangücü arzı artmaktadır. Bu noktada ücretler işletmeler açısından insangücü havuzu oluşturma ve etkin personel seçimi politikalarını yürütmeye başarının belirleyicisi olarak önem kazanmaktadır.

Diğer yandan ücretler, insangücünü etkin kullanabilme yönünde çalışanları harekete geçirme açısından da belirleyicidir. Ücret ödeme biçimleri ve ücret yönetimi çalışanların işletmeye bağlılığı ve çalışma şevkinin artırılabilmesinde kullanılan etkili araçlardır.

İşletmelerin uyguladıkları ücret sistemlerinden beklentileri: kullandıkları yöntemin yüksek beceri ve performans düzeyine sahip dışarıdaki işgücü için bir çekim yaratması, içeride çalışanların ise işten ayrılmayı düşünmemelerini temin etmesidir.

Sosyal bilimler disiplinleri altında işçi-işveren münasebetleri bir mübadele olarak tanımlanmaktadır. Bu mübadele sürecinde çalışanlar organizasyon içerisinde yer alarak fikir ve emeklerini, işverenler ise ücret, çalışma koşulları, fırsatlar, iş güvencesi vb unsurları karşı tarafa sunarlar. İşverenler sahibi oldukları işletmenin piyasadaki konumu, mali yapısı, piyasada geçerli olan çalışma şartları, iş görenlerde aradıkları yetenek ve beceriler dikkate aldıktan sonra ücreti de içerisine alan paketi karşı tarafa sunarlar. Benzer şekilde organizasyon içerisinde çalışanların da bu ve buna benzer unsurlar dikkate alınarak ücret artışları gerçekleştirilir.

Yüksek kalifikasyona sahip insanları işletmeye çekmek ve çalışanların ise işlerinden ayrılmalarını engellemek konusunda kullanılan farklı enstrümanlar üzerine yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu konuda ücret unsuru da bir enstrüman olarak öne çıkmaktadır. Temel ücret planlarının dışına çıkılıp performansa dayalı ücret planları kullanılmaya başlandıktan sonra özellikle yüksek performansa sahip çalışanlar açısından işgören devir hızında önemli düşüşlerin yaşandığı gözlemlenmektedir. Bireysel performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı ilk dönemlerde işçi devir oranlarının yüksek olmaktadır ve bu durum normal karşılanmalıdır. İşlerinden ayrılanların

çalıştıkları dönem içerisinde sergiledikleri performans düzeyleri incelendiğinde bunların orta ve alt performans düzeyinde çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyonların yüksek performanslıları çekmek ve alıkoymakta sergilediği beceri düzeyi de performansa dayalı ücret planlarının rolü, çalışan ve işveren arasındaki mübadele ilişkisi içerisinde anlaşılabilirlik kazanmaktadır. Ücretler, çalışma şartları, işyeri koşulları, terfi imkanları organizasyona katılmaya veya içerisinde kalmaya karar vermede belli başlı etmenler olarak öne çıkmaktadır. İşletmelerin bu konularda birbirlerine yakın veya benzer özellikler göstermesi durumlarında performansa dayalı ücret planları performans düzeyi ortalamasının üzerinde olanlar için ayrı bir cazibe unsuru olabilmektedir.

Ücret düzeyi işletmelerin ödeme kapasitelerinin de bir göstergesi olarak ele alınmaktadır.

1.1.2.3. Ekonomi Açısından Ücretin Önemi

İşletmeler açısından maliyet ve teşvik aracı, çalışanlar açısından da gelir olarak ele alınan ücret, iktisadi değişkenleri etkileyen bir özelliğe sahip olmasıyla da ekonomi açısından da önemli bir büyüklüktür.

Özellikle ücret fiyatlar genel düzeyi ve toplam talep üzerinde belirleyici bir unsurdur. Ücret düzeyi veya ücretlerdeki artış toplam talep aracılığıyla piyasaya yansiyarak fiyatlar genel seviyesini etkileyebilmektedir. Ücret seviyesindeki değişimler, toplam talebi etkileyerek üretim artışını ve yatırımları da uyurabilmektedir.

Ücret, üretim açısından önemli bir faktör olan insan kaynağının etkin kullanımını da belirlemektedir. Ücret düzeyindeki değişimler mikro ve makro düzeyde insan kaynağındaki mobilitenin de nedeni olabilmektedir.

1.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Aracı Olarak Ücret

İnsan kaynakları kavramı, organizasyonların hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları temel unsurlardan bir tanesi olan insanı ifade etmektedir. Üretim sürecinin vazgeçilmez bir parçası olan insan aynı zamanda üretimin bir hedefidir.

Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşılması mümkün görünmemektedir. Organizasyonların sahip oldukları maddi kaynaklar ve bunun miktarı, insan kaynaklarının yetersiz olması durumunda hiçbir anlam taşımamaktadır. Bu açıdan bakıldığında insan kaynaklarının iki temel amacı olduğu söylenebilir. Bunlar:

- Verimliliği arttırmak,
- İş hayatının kalitesini yükseltmek.

İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş hayatının kalitesi üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesine imkan sağlamaktadır (Sadullah, 2000:15). Bu noktada ücret ve ücretlendirme, verimlilik ve çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesinde önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların tatmin olacakları bir ücret sisteminin oluşturulması, “ücretlendirme” olarak ifade edilebilir. Yönetimler ücret sistemlerini kurarken her düzeyde çalışanı işe çekmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı amaç edinirler. Ücretlerin tespitinde çalışanların başarı düzeyleri, eşit işe eşit ücret ödenmesi, piyasa koşulları, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğu dikkate alınmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:10).

Günümüz iş dünyasında performans yönetimi ve değişken bir ücret modeli olan PDÜ sistemine ayrı bir önem verilmektedir. Değişken ücrete duyulan ilginin altında yatan temel neden: finansal ödüllerin çalışanların yaptıkları işi daha hızlı ve daha iyi yapacakları konusunda onları teşvik edeceği kurgusu veya varsayımdır. Bu nedenle ücretlendirme planları performans yönetiminin önemli bir aracı olarak görülmektedir. Değişken ücret: kar paylaşımı, yıllık ikramiyeler, çalışanların hisse sahipliği planları,

bireysel başarı planları vb gibi bir çok ücretlendirme tekniğini ifade etmek için kullanılan genel bir kavramdır (Kurdelbusch, 2002:326).

Ücret programları diğer insan kaynakları programları ile yakın bir ilişki içerisinde. Bu durum bir örnek ile açıklanacak olursa geleneksel yapılarda işverenlerin önemli bir bölümü (özellikle mal ve hizmet üretim birimlerinde) çalışanları için ücret farklılaştırmasına gitmeme eğilimindedirler. Bu durum çalışanların daha üst statülerde (kalfa, usta, kısım şefi...) yer almak için gerekli motivasyonu kazanmaları açısından engelleyici bir rol oynar. Bu nedenle tercih edilen ücretlendirme yönteminin terfiler açısından negatif veya pozitif yönlü etkin bir rol oynadığı söylenebilir.

1.1.4. Ücretin Çekim Gücü ve Alıkonma Üzerindeki Etkileri

İşletmelerin uyguladıkları ücret sisteminden beklentileri, kullandıkları yöntemin yüksek beceri ve performans düzeyine sahip dışarıdaki işgücü için bir çekim yaratması, içeride çalışanların ise işten ayrılmayı düşünmemelerini temin etmesidir.

Sosyal bilimler disiplini altında işçi ve işveren arasındaki münasebetler bir mübadele olarak tanımlanmaktadır. Bu mübadele sürecinde çalışanlar organizasyon içerisinde yer alarak fikir ve emeklerini; işverenler ise ücret, çalışma koşulları, fırsatlar, iş güvencesi vb unsurları karşı tarafa sunarlar. İşverenler sahibi oldukları işletmenin piyasadaki konumu, mali yapısı, piyasada geçerli olan çalışma şartları, iş görenlerde aradıkları yetenek ve becerileri de dikkate aldıktan sonra ücreti de içerisine alan paketi karşı tarafa sunarlar. Benzer şekilde organizasyon içerisinde çalışanlar için buna benzer unsurlar dikkate alınarak ücret artışları gerçekleştirilir.

Yüksek kalifikasyona sahip insanları işletmeye çekmek, çalışanların ise işlerinden ayrılmalarını engellemek konusunda kullanılan enstrümanlar ve etkileri üzerine yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu konuda ücret unsuru bir enstrüman olarak öne çıkmaktadır. Organizasyonlarda zaman esasına dayalı klasik ücret planlarının dışına çıkılıp performansa dayalı ücret planları kullanılmaya başlandıktan sonra özellikle yüksek performansa sahip çalışanlar açısından işgören devir hızında önemli düşüşlerin yaşandığı gözlemlenmektedir.

Bireysel performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı ilk dönemlerde işçi devir oranları yüksek olmaktadır ve bu durum normal karşılanmalıdır. İşten ayrılanların çalıştıkları dönem içerisinde sergiledikleri performans düzeyleri incelendiğinde bunların daha çok orta ve alt performans düzeyinde çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır.

Organizasyonların yüksek performanslıları çekmek ve alıkoymakta sergiledikleri beceri ve bunda performansa dayalı ücret planlarının rolü, çalışan ve işveren arasındaki mücadele ilişkisi içerisinde anlaşılabilirlik kazanmaktadır. İşgörenler açısından ücretler, çalışma şartları, işyeri koşulları ve terfi imkanları organizasyona katılmaya veya içerisinde kalmaya karar vermede belirleyici olmaktadır. İşletmelerin bu konularda birbirlerine yakın veya benzer özellikler taşıması durumunda performansa dayalı ücret planları, performans düzeyi ortalamasının üzerinde olanlar için ayrı bir cazibe unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

1.2. PDÜ Sistemi, Tanımı ve Ortaya Çıkış Süreci

1.2.1. PDÜ Sisteminin Tanımı

Köklü değişimlerin yaşandığı çalışma hayatında geleneksel ücretlendirme yöntemlerinin ihtiyaçlara cevap vermediği gözlemlenmektedir. Bilgi ve teknolojiye yapılan yatırımlar iş yapma biçimlerini derin yapısal bir dönüşüme zorlarken klasik ücretlendirme anlayışı da benzer bir evrim geçirmektedir.

İşletme yönetimleri, rekabette kendilerine güç katacak yeni yönetim teknikleri konularında sürekli bir arayış içerisindeyler. Parasal ve parasal nitelikli olmayan pek çok teşvik unsuru, verimliliğin yükseltilmesi aynı zamanda çalışanların motive edilmeleri için kullanılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemi bu arayışların bir sonucu olarak doğmuş parasal nitelikli teşvik yöntemidir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin yönetim tarafından fark edilmesini ve bunun bir şekilde (nakdi-gayri nakdi) takdir edilmesini beklerler. PDÜ çalışanların bu psikolojik ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

En genel tanımı ile performansa dayalı ücret (PDÜ): ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemlerini içermektedir (Uyargil, 1994:125).

Veya:

Birey, grup/takım veya organizasyon performansı baz alınarak çalışanlara finansal ödüllerin sunulduğu ücretlendirme yöntemine performansa dayalı ücret (Armstrong, 1995:647) denilmektedir.

Veya:

Çalışanların: birey, takım veya şirket performansı ile doğrudan ilişkilendirilerek finansal olarak ödüllendirilmelerine PDÜ denilmektedir (Brough, 1994:19).

Yerli ve yabancı kaynaklı tüm tanımlarda kullanılan ortak kavramlar aynıdır. Bunlar:

- İşe ve pozisyona değil, “çalışana özel” bir ücretlendirmenin yapılması,
- Ücretlendirmede bireyin, takımın veya organizasyonun performansının ölçü olarak alınması,
- Sonucusu ise, her bir çalışan için farklı bir ücret artışının gerçekleştirilmesidir.

Beş farklı performansa dayalı ücretlendirme yönteminden bahsedilebilir. Bunlar:

- Bireysel performansa dayalı ücret planları (BPDÜ),
- Kazanç paylaşım planları,
- Kar paylaşım planları,
- Çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemi veya çalışanların hisse sahipliği planları (ÇHSP),
- Takım performansına dayalı ücret (TPDÜ) planlarıdır.

Tüm PDÜ yöntemlerinde ücret artışları için belirleyici unsur “performans gelişimleri” olmaktadır. Sahip olduğu çeşitlilik nedeniyle sistem, ekonomik gelişmişlik düzeyleri farklı ülkelerde, farklı işkollarında ve tüm çalışan sınıflar için uygulanabilir bir özelliğe sahiptir.

Performansa dayalı ücret sisteminin işletmelerde hızla yaygınlaşmaya başlamasının ardından planlar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının öncelikli temel konusu olarak anılmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde performansa dayalı ücret sisteminin işletme politikalarını destekleyen, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan etkin bir araç olduğu yönündeki düşünce yaygınlık kazanmıştır.

Kaynak ve yönlendiricileri ne olursa olsun 1980 sonrasında performansa dayalı ücretlendirme modelleri “ücretlendirmenin en parlak fikri” ve “çalışanları motive etmenin temel ve vazgeçilmez bir aracı” olarak kabul görmeye başlamıştır. Detaylandırılmış iş değerlendirme planları, sabit artışlar, fiyat hareketleri ve enflasyon dikkate alınarak yapılan ücret artışlarının yerini hızla piyasa ile ilişkilendirilmiş temel ücret ve birey/takım/organizasyon performansı ile ilişkilendirilmiş “esnek ücret artışları” almaya başlamıştır. Kısa bir süre içerisinde yaşanan bu değişim dikkate değerdir.

PDÜ sistemi dinamik bir yapıdadır. Değişen şartlara uyum sağlayabilir. İşletmelerin ücretlendirme konusundaki tercih değişimleri PDÜ planlarına da yansımakta, planlar arasında ara geçişler veya ortak uygulamalar yaşanabilmektedir. Örneğin günümüzde bireysel PDÜ planlarının yerini takım ücret planlarının, kazanç paylaşım planlarının ve kar paylaşım planlarının aldığı bir trend dikkat çekmektedir.

Bireysel planların organizasyon performansı üzerinde yeterince pozitif etkiler sağlayamaması, takım çalışmasına ve kaliteye zarar vermesi ve yüksek performans için çalışanları motive edememesi bireysel performansa dayalı ücret planına yönelik bir sorgulama sürecinin doğmasına neden olmuştur.

Tüm olumsuzluklara rağmen bireysel PDÜ planları için bir paradoksun yaşandığı da söylenebilir. Diğer PDÜ planlarının kullanımında yaşanan artışa karşın pek çok ülkede (yöneltilen tüm eleştirilere rağmen) bireysel performansa dayalı ücret sistemi, ücret artışlarında kullanılan en etkili argümanlardan bir tanesi olmaya hala devam etmektedir. Türkiye gibi bu ücretlendirme modelini yakın zamanda benimsemiş ve sınırlı sayıda tatbik eden ülkeler için bu sorgulama ve değişim sürecinin bir süre daha yaşanmayacak gibi görünmektedir.

Yapılan tüm eleştirilere rağmen PDÜ sisteminin başarısı, performans yönetim sistemi ile ücret arasında doğru bir entegrasyonun kurulmasına ve bu yapının kurum kültürü ile desteklenmesine bağlıdır.

1.2.2. PDÜ Sisteminin Ortaya Çıkışı Hazırlayan Nedenler

1.2.2.1. Endüstri İlişkilerinde Yaşanan Değişim: Kolektivizmden Bireyselleliğe Geçiş

1970'lerden sonra ortaya çıkan esnek üretim ve meydana gelen yapısal değişim geleneksel endüstri ilişkiler sistemini derinden etkilemiştir. Uluslararası sermaye hareketleri ve çok uluslu şirketlerin ileri teknoloji kullanarak ulusal piyasalarda yerli üreticilere rakip olmaları, yeniden yükselişe geçen liberal iktisat politikaları sayesinde meşruiyet kazanmaları ülke içerisindeki ekonomik birimleri ve endüstri ilişkilerini yapısal bir değişime zorlamıştır. Yeni değişime uyum sağlamak ayakta kalmanın formülü olarak sunulmuş; istihdamda, ücretlerde, yasal yapıda esneklik çalışma yaşamına ilişkin köklü değişikliklerin gerekliliği haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerde hızla yaygınlaşması ile iş analizleri, insan kaynakları planlaması, temini ve seçimi, performans değerlendirme kariyer planlama ve ücret yönetimi gibi konuların daha formal ve bilimsel nitelikte ele alınması imkanı doğmuştur.

Toplumsal ve ekonomik yapıda yer alan tüm aktörler için büyük bir öneme sahip olan ücret ve ücretlendirme ilkeleri sorgulanmaya başlanmış, yeni gelişmelere paralel ve eşgüdümlü olarak tekrar dizayn edilmiştir. Yakın döneme ait bu ücret sistemlerinin temel özelliği ise sendikaların dışlandığı bir yapıda esnek bir nitelik taşımasıdır. Performansa dayalı ücret (özellikle bireysel performansa dayalı ücret) bu yeni dönemin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

1980 sonrasında yeniden esmeye başlayan liberalizm rüzgarları ile birlikte bireysellelik post modern endüstriyel toplumların yükselen değeri olurken kolektivizm küçümsenen bir kavram haline gelmeye başlamıştır.

Ekonomik ve sosyal hayatta bireyi merkeze alan bu dönüşümden endüstri ilişkileri sistemi de etkilenmiştir. Çalışma ilişkilerinin düzenlendiği yapılar olan toplu pazarlık sistemleri bu değişimden payını almış, 1980 ve sonrası kolektivizmden uzaklaşan bir dönem olarak belirginlik kazanmıştır.

Bireyselci anlayış üç temel sacayağı üzerine kuruludur. Bunlar: özerklik (otonomi), bireysel sorumluluk ve benzemezlik (Realo, Koido, Ceulemans, Allik, 2002:164-165).

- Otonomi: Otonomi (bağımsız olma) bireyselcilikle ilgili tartışmaların temelini oluşturmakta, bağımsız düşünme-karar verme ve tatbik etmeyi ifade etmektedir. Bu bakış açısı altında birey/kişi, diğer insanlardan- gruplardan ve kurumlardan bağımsız ve otonomik bir varlık olarak tanımlanır.
- Bireysel sorumluluk: Daha çok bireyin çalışma yönüne ilişkin bir özelliği olup eylemler ve bunların ortaya çıkaracağı sonuçların sahiplenilmesini ifade etmektedir.
- Benzemezlik: Benzemezlik de vurgu kişinin başkalarına benzemediğine ve eşsiz/tek olduğunadır. Burada bireyin kendisini “diğer insanlardan farklı” olarak konumlandığı dikkat çeker.

Bireyselcilik yeni dönemle birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla kendisine yeni bir alan yaratmış ve kimlik oluşturmuştur. Ölçme ve değerlendirme, hedefler belirleme, işgörenlerle yönetimin direkt ilişkiler kurması, performansa dayalı olarak ücretlendirmenin yapılması gibi yaklaşımlarla kalite ve performans için birey merkezli çalışma biçimleri desteklenmiştir.

Otoritenin merkezde toplanması yerine güç, zayıflatılmış birey ve takımlara dağıtılmıştır. Bunun bir sonucu olarak çalışanlardan katılımcı olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri istenmeye başlanmıştır. İdeal iş piyasası mantığının işlediği, kurulmaya başlanan bu yeni modelde kurumsal süreç ve organizasyonlar (toplu pazarlık, sendikalar) dışarıda bırakılmıştır.

Ücret ile ilgili önemli kararların profesyonel yönetim kademelerinde ele alınması, çalışanlar ile yönetenler arasında diyalog kanallarının sürekli açık hale getirilmesi, parasal ödüllere veya ücret artışlarına birey veya organizasyon performansının temel teşkil edeceği yönündeki gelişmeler ise ücretlerin belirlenmesinde toplu pazarlığın gücünü azaltmıştır.

Yaşanan süreçte insan kaynakları yönetimi uygulamaları, bireyci veya kolektivist nitelikli kültürel yapı içerisinde yeniden şekillenmektedir. Birey merkezli iş dizaynı, liyakate dayalı terfiler, bireysel başarıya yapılan vurgular, bireysel teşvik planları, formal değerlendirme yöntemlerinin kullanılması bireyci kültürün araçları olarak sayılabilir. Buna karşın grup odaklı iş dizaynları, grup/takım başarısına sürekli vurgular yapan bir yapı, takım teşvik planları, informal değerlendirme yöntemlerinin kullanılması, toplam çalışma süresi veya kıdeme dayalı terfi ve ödüllendirmeler ise kolektivist kültürün öne çıkan uygulama araçları olarak belirginleşmektedir.

Kolektivizmin ve bireyselciliğin yaşanan değişim süreci içerisinde köklerinin toplumsal yapıda ve kültürel dokuda aranması doğru değerlendirme ve analizler yapılabilmesine imkan sağlayacaktır.

Pek çok işletme yönetimi takım çalışmasına büyük önem vermesine rağmen insanların organizasyona çekilmeleri, alıkonmaları ve motive edilmelerinde önemli sorunlar yaşayabilmektedirler. Bunun gerçek nedeninin toplumsal kültür dokusunda, bireysel veya takım çalışmasına göre biçimlendirilmiş insan kaynakları yönetimi uygulamaları içerisindeki uyumsuzlukta aranması doğru olacaktır.

Birey merkezli bir yapıda çalışanlar kolektivist organizasyona uyum sağlayamazlar (tersi bir durumda aynı sonucu doğuracaktır). Ayrıca ulusal kültürün sahip olduğu bireyci veya kolektivist nitelik performans değerlendirme, buna bağlı ödül sistemleri ve çalışma biçimlerini de şekillendirici bir rol oynamaktadır.

Bireyselcilik ile kolektivizmde, bireysel amaçlarla grup/takım amaçlarına yapılan vurgular farklılıklar göstermektedir. Kolektivist bir yapıda bireylerden grubun ihtiyaç ve hedeflerini her zaman kendi ihtiyaç ve hedeflerinden önde tutmaları beklenir. Birey ve takım ihtiyaçlarının çatışması durumunda ise aynı şekilde bireyin, tercihini takımdan

yana kullanması istenir. Bireyi temel alan bir yapıda ise bunların tam tersi bir durum söz konusu olmaktadır (Kwon, Stoeberl, Baumhart, 2003:267). Kolektivizmde kolektif çıkarlar ve işbirlikçi davranış modelleri, bireysellelikte ise bireysel çıkarlar ve rekabet ön plandadır

Kollektivistler, toplu pazarlık yoluyla çalışanların özgürlüğünün, saygınlığının ve değerinin korunduğuna vurgu yaparlar. Hareket noktaları, varolan güçlerin dengesizliği ve bu dengenin ancak toplu pazarlık ve sendika gibi organlarla bir derece sağlanabileceğine olan inançlarıdır. Bireyci yeni akım ise bu oluşumu önemli ölçüde engellemekte hatta ona zarar vermektedir.

1.2.2.2. Geçiş Sürecinde Ücretlendirme ve PDÜ

Sermayedarlar ile çalışanlar arasında gücü ele geçirme ve elde tutma biçimindeki mücadelenin altında yatan temel gerçeklik, arka planda kolektivizm ile bireysellelik arasında varolan güç mücadelesinden başka bir şey değildir. Tartışmalara neden olan temel argüman ise; çalışma ilişkilerini hangi yöntem veya metodun daha iyi organize edeceği konusudur. Bu süreçte toplu pazarlık, çalışanları temsil eden etkin kurumsal organizasyonlar (sendikalar) olduğu sürece varlığını devam ettirebilir. İşverenler veya uygulanan hükümet politikaları kollektivist endüstri ilişkileri dokusunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Dünyada 1980 sonrası yaşanan süreçte ise, gelişmelerin işverenlerin lehine olduğu dikkat çekmektedir.

Birey merkezli dönüşümde, “bireysel iş akitleri” çalışma hayatında hızla yaygınlık kazanmaya başlamış, bireysel özgürlüğün simgesi haline gelmiştir. Felsefi bir bakış açısı ile konu ele alındığında, bu dönemde işgörenlerin de geçmiş zamanlara kıyasla daha fazla sermayedarlara benzediği söylenebilir. Çünkü yeni ekonomik konseptin etkisi altındaki tüm coğrafyalarda çalışanlar, sadece kendi menfaatlerini düşünmeye ve ekonomik kazançlarını her ne şartla olursa olsun maksimize etmeye yönelmektedirler.

Bireyin merkeze yerleşmesinin ardından ücret tespitlerinin bireysel performansa göre yapılmaya başlanması yaşanan sürecin doğal bir sonucu olarak görülmelidir. Nitekim 1991 yılında İngiltere’de işletmelerin yaklaşık %45’lik bir bölümünün ücretlerin

belirlenmesinde bireysel performansı esas almaları bunun açık bir örneğini oluşturmaktadır (Kessler, Purcell, 1995:350).

Bireyci anlayışta, ücretlendirme modeli olarak öne çıkan bireysel performansa dayalı ücret yöntemi ile “farklılık olgusuna” vurgu yapılmaktadır. Buna karşın kolektivizmde ise bunun yerini “iş güvencesi” ve “takım ödülleri” almaktadır. Bireyselleşimde çalışanların uzun bir zaman dilimi için organizasyona bağlılıklarından söz edilemez ve onlardan da iş akdi dışında kurumsal bir bağlılık da beklenmez. Ayrıca bu tür organizasyonel yapılarda yönetimler, iş akitleri dışındaki konularda kendilerini sorumlu hissetmemektedirler (Ramamoorthy, Carroll, 1998:575).

Kolektivizmde ödüllerin miktarından çok dağıtım veya paylaşımında eşitliğin sağlanması önem taşır. Ayrıca iş güvencesine yapılan vurgu ile içsel eşitliğe (kıdeme ve hiyerarşik yapıya uygun ücret ve ücret artışları) dışsal eşitlikten (piyasa koşullarında veya rakip firmaların yaptıkları ücret ödemeleri) daha fazla önem verilmektedir.

Performansa dayalı ücret planlarının ortaya çıkarmış olduğu sonuçların belirlenmesi ve etkilerinin ölçülmesine yönelik yapılan çalışmalarda özellikle bireysel performansa dayalı ücret planlarının çalışanlar arasında yıkıcı bir rekabete yol açtığı, motivasyon ve katılım konularında yeterince başarılı olamadığı görülmüştür. Bu durum ise takım veya organizasyon performansını baz alan ücret planlarının hızla yükselmesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Aslında performansa dayalı ücret planlarında gizliden veya açıktan kolektivizme karşı bir meydan okuyuş sezilenmektedir. Yüksek ücret kazanımları elde etme anlayışının hakim olduğu sistemde toplu pazarlık dışlanmakta ve işletme yönetimine bu konuda geniş bir hareket serbestisi tanınmaktadır. Çalışanların ücretler yoluyla motive edilerek performans ve verimliliklerinin artırılması yönündeki genel düşünce biçimi, sistemin özellikle ilk uygulanmaya başlandığı dönemlerde (bugün hala görülmektedir) yönetimlerce sendika ve toplu pazarlık müessesesinin zayıflatılması amacıyla kullanılmıştır.

Ücret ve ücret artışlarının sadece bireysel performans sonuçlarına göre belirlendiği bireysel performansa dayalı ücret planlarında değil kar paylaşımı, kazanç paylaşımı vb

gibi diğerk performansa dayalı ücret planlarının uygulanmasının ardında yatan temel gerekçelerden bir tanesi benzer şekilde işletme yönetimlerinin sendika ve toplu pazarlık sistemlerinin etkilerinden kendilerini koruma güdüsü, bunun altında yatan düşünsel nedenin ise sendika ve toplu pazarlık sisteminin bir tehdit unsuru olarak algılanması olduğu söylenebilir.

Yaşanan süreçte işletmelerin birbirlerinden çok farklı yaklaşımlarla konuyu ele aldıkları dikkat çekmektedir. Bazı işletmelerde yöntem ücretlerin belirlenmesi için stratejik bir yaklaşım ve ücret esnekliği için bir fırsat olarak algılanıp uygulanırken diğerlerinde sistem sorgulanmadan günün modası olduğu için uygulama yoluna gidilmektedir.

Performansa dayalı ücret günümüzde çalışanlar ve endüstri ilişkiler sistemi üzerinde önemli etkiler yaratan yönetsel bir araç olarak algılanmakta, işgücü piyasaları ve maliyetlerde öngörülmeven ani değışiklere karşı geliştirilmiş maliyet minimizasyon yöntemi olarak görülmektedir. Varlık nedenleri sürekli yenilikler yapmak, daha kaliteli ve ucuz mal ve hizmet üretmek olan işletmeler için yaşanan değışimde PDÜ planları bir kurtuluş reçetesi haline dönüşmüştür.

1.2.2.3. Geleneksel Ücret Sistemlerinin Yetersizlikleri

Çalışma hayatında ücret sistemlerinden bir bölümü daha fazla önem kazanırken diğerk bölümü ise etkinliklerini kaybetmekte, eski parlak günlerini geride bırakmaktadır.

Yaşanan bu değışimin temel uyarıcıları ise:

- Farklılaşan yönetim gereksinimleri,
- İşlerin yapısında meydana gelen yapısal değışim,
- İşgörenlerin ücrete ilişkin görüş ve beklentilerindeki değışiklikler olmaktadır.

Organizasyon yapıları ücret sistemi tasarımlarını doğrudan etkilemektedir. Bu etki, geleneksel ücret sistemlerinde kullanılan iş değıerleme yönteminde daha ön plana çıkmaktadır. Örneğın, pozisyonların yetki seviyesi, bağılı çalışan sayısı, sorumluluk alanı gibi kriterler organizasyon yapısı ile birebir ilişkili olup iş değıerleme faktörleri

arasında sıklıkla kullanılmaktadır. Bu nedenle organizasyonlardaki hiyerarşik yapının, iş değerlemesinin temel dayanak noktalarından birini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak günümüzde, işletmeler yönetim kademelerini azaltmaya, yapılarını takım çalışmasına daha yatkın hale getirmeye ve çalışanlarını yetkilendirmeye çalışırken geleneksel yapıdaki ücret sistemleri ile önemli sorunlar yaşamaktadırlar. Geleneksel ücret yapıları, özellikle teknoloji ağırlıklı yada görev tanımlarının değişken ve geniş tanımlandığı, değişime hızla adapte olma gerekliliği olan hizmet sektöründeki işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamaz olmuştur. Bu durum ise çalışanlar arasında memnuniyetsizliklerin artmasına neden olmaktadır (Taş, 2002).

Geçen zaman içerisinde yönetimler, kullandıkları geleneksel ücret sistem(leri)inin örgütün amaçlarına ulaşmada yetersiz kaldığını, işgörenleri uyarıcı ve güdüleyici niteliklerini kaybettiklerini fark etmişlerdir. Yönetim, ortaya çıkan yeni gereksinimlere uygun ve işletmenin iş ortamını etkileyecek, yaşayan bir organizma olarak organizasyonel yapıya canlılık ve yani bir ivme kazandıracak yeni ücretlendirme yöntemlerinin arayışına girmişlerdir (Ataay, 2000:304).

Bu süreçte PDÜ sistemi teknolojik gelişmeler ve yapısal değişimlerin bir sonucu olarak doğmuştur. Bazı PDÜ yöntemleri (kar paylaşım planları gibi) uzun zamandan beri sınırlı sayıda işletmeler tarafından uygulanıyor olmasına rağmen 1980 sonrası dönemde hızla yaygınlık kazanmaya başlamışlardır. Sistemin gerçekte bu derece kabul görmesinin ve hızla uygulanmaya başlanmasının ardında yatan temel nedenin “esnek bir ücretlendirmeye” imkan vermesi olduğu söylenebilir.

Yüksek performans düzeyine ulaşılabilmesi için organizasyonlar, rekabette kendilerine güç katacak yeni yönetim teknikleri üzerinde sürekli çalışma ve pratikler yapmaktadırlar. Günümüzde çok sayıda işletme, etkinliğin artırılması için performans çıktıları veya arzu edilen tutum ve davranışlarla ilişkilendirilebilecek ödül sistemleri (özellikle parasal nitelikli olanlar) üzerinde durmaktadırlar. Bu durum PDÜ planlarının büyüyerek gelişmesine aynı zamanda hızla yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır.

Geleneksel zaman esasına dayalı ücret sisteminde “eşit işe, eşit ücret” prensibine uygun olarak hareket edilmesi, farklı verimlilik düzeyindeki çalışanlara farklı miktarlarda ödemelerin yapılabilmesini engellemektedir. Yöntem, uygulamada basitlik ve kolaylık

sunarken işgörenler arasında eşitliği tesis etmekte buna karşın adaleti tesis etmekte yetersiz kalmaktadır.

Geleneksel ücretlendirme yöntemleri ile PDÜ gibi günümüz yeni ücretlendirme yöntemleri arasında: ücretlendirme stratejileri, ücret paketinin amacı, işin değeri, performans temeli, temel ve değişken ücret, kime değişken ücret ödeneceği gibi konularda belirgin görüş ayrılıkları dikkat çekmektedir. Bu durum tablo yardımıyla ele alındığında karşımıza şu çıkmaktadır:

Tablo1: Geleneksel ve çağdaş ücretlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması

	<i>Geleneksel Sistemler</i>	<i>Yeni Ücretlendirme Yöntemleri</i>
<i>Ücretlendirme Stratejisi</i>	Şirket içi adalet ve dengeye önem veren “doğru ücretlendirme” stratejisi	Şirket ana hedef ve stratejileri ile uyumlu, mükemmelliği vurgulayan strateji
<i>Toplam Ücret Paketinin Amacı</i>	Şirkete çekmek, elde tutmak, piyasada rekabetçi olmak	İletişim aracı, bireyler/takımlar arasında farklılık yaratmak, yüksek performansın devamlılığını sağlamak
<i>İşin Değeri</i>	Şirket içi denge/adalete bağlı olarak belirleme, şirket içinde belirlenen değer ile piyasa değerinin örtüşmediği yerlerde (piyasanın daha yüksek kalması durumunda) şirket içinde belirlenen değer tercih edilmesi	İşin piyasadaki ekonomik değeri ön plandadır. Temel ücrette rekabetçi bir yol izlemek yerine toplam ücret paketinde sunulan imkanlar ön plana çıkar
<i>Performans Sisteminin Temeli</i>	Görevlerin/işlerin yerine getirilmesi önemli, çalışanların özellikleri ön plandadır	Sonuçlar ve hedeflere ulaşma önemli, çalışanların davranışları ön plandadır
<i>Temel ve Değişken Ücret</i>	Temel ücret, toplam ücret paketinde ağırlığı olan ve iyi yönetilmesi gerektiği düşünülen kısım. Temel ücret, piyasada rekabetçi bir seviyede belirlenir	Temel ücretin iletişim aracı olarak yetersiz kaldığı görüşü ağırlıklıdır. Sürekli olarak yaygınlaştırılacak değişken ücret yöntemleri aranır. Özellikle yüksek nitelikteki beyaz yakalı çalışanlarda değişken ücretin daha uygun olduğu görüşü ağırlıklıdır
<i>Kime Değişken Ücret Verilir</i>	Genelde sadece çalışana (satış ekibi ve yöneticilerle kısıtlı) verilir, takım çalışmasına ve işbirliğine verilen önem yetersiz kalmaktadır.	Çalışana, takıma ve iş birimine verilir, içinde bulunulan şartlar hangisini gerektiriyorsa o doğrultuda hareket edilir

Kaynak: TAŞ Çiğdem, Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar, 13.12.2002

Yaşanmakta olan değişime rağmen geleneksel ücret sistemleri Türkiye’de ve dünyanın pek çok ülkesinde, çalışanların ücretlendirilmeleri açısından dominant özelliğini halen muhafaza etmektedir. Sistemin açık ve sade oluşu, uygulama ve yönetimindeki kolaylıklar, çalışanların kolayca kabulleri bu ücret sistemlerinin yaygın kullanımının temel gerekçelerini oluşturmaktadır. Fakat bu ücretlendirme sisteminde temel problem,

yapılan “işin önemi” ödüllendirilirken işin nasıl yapılmış veya yapılıyor olduğunun göz ardı edilmesinde ortaya çıkmaktadır. Zaman içerisinde bu yapının “pozisyon için ücretten”, “çıktı (verimlilik, kar, satış, bilgi, yeterlilik, beceri vb) için ücret” yönünde bir transformasyon geçirmesi kaçınılmaz görünmektedir.

Değişim sürecinin bazı ülkeler için daha uzun bir zaman alacağına söylenmesi pek de yanlış bir tespit olmayacaktır. Çünkü ekonomik düzen içerisinde yukarı fiyat hareketliliği (yani enflasyon) ücret artışları için temel belirleyici rolünü devam ettirmektedir. Ücret artışlarının tespitinde sadece enflasyonun veri olarak alınması, çalışanların verimliliklerinin dikkate alınmaması (veya ikincil değerlendirme) rasyonel bir davranış olarak görünmemektedir.

Yüksek enflasyonlu ülkelerde, gerçekleşen ve beklenen enflasyon oranları ücret artışlarının tespitinde temel belirleyici olmaktadır. Bu ülkelerde PDÜ gibi yöntemlerin sağlıklı olarak uygulanabilmesi için enflasyon oranlarının makul seviyelerde seyretmesi büyük önem taşımaktadır.

Ücretlerin tespit edilmesinde, işletmenin ekonomik verilerinin göz ardı edilerek işletme yöneticilerinin belirlediği yönde artışların yaşandığı inkar edilemez bir gerçektir. Oysa ücret, çalışanların etkinlik ve verimliliklerinin artırılması amacıyla kullanılan personel yönetiminin en temel işlevlerinden birisini oluşturmaktadır. Bu nedenle ücret tespitinde uygulanan yöntem veya yöntemlerin, verimlilik kriteri çerçevesinde objektif, net ve istikrarlı olmasına özen gösterilmelidir.

Geleneksel ücret sistemlerinde ücret, bir hak olarak görülmektedir. Ayrıca “çalışma süresi” ücret için baz oluşturmakta, “temel ücret” performansın değil işyerinde sahip olunan konumun ve kıdemin bir fonksiyonu olmaktadır. Klasik ücret yöntemlerinde, yönetici ve çalışanların aldıkları ikramiyeler de bir hak olarak kabul edilmektedir. PDÜ gibi yenilikçi ücret sistemlerinde, geleneksel ücret sistemlerindeki “hak” kavramı sorgulanmakta ve bunun yerini “performans sonuçları” almaktadır (Beer, Cannon, 2004:4).

Geleneksel ücret sistemlerinin organizasyonları daha az hiyerarşili, rekabetçi, sonuç ve süreç odaklı, adaptasyonel ve işbirlikçi yapma konusunda sergilediği yetersizlikler PDÜ

planları yoluyla ortadan kaldırılabilir. Eğer yöneticiler için: işgörenlerin çalışmalarında iş hedeflerine odaklanmalarının sağlanması ve alacakları ücret ile işletme hedefleri arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmeleri önemli ise, performansa dayalı ücret sistemi bu ihtiyaca önemli ölçüde cevap verebilecek niteliktedir.

1.3. PDÜ Sistemine Yönelik Yaklaşımlar

1.3.1. Felsefi Açıdan PDÜ Sistemi

Performansa dayalı ücret planları bir “prosedürler yumağı” olmasının yanında felsefi bir içeriğe de sahiptir. Sistemin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, yönetici sınıfın bu felsefeye inanmaları ile yakından ilintilidir. Bu felsefe, insan performansının potansiyeli ile ilişkili bazı kabulleri içerisinde taşımaktadır.

Ücretin bir teşvik aracı olarak kullanılmasının altında yatan felsefi neden, insan potansiyelinin büyüklüğüne olan inançtır. Bu; verimlilik, iş kalitesi, kendinden bir şeyler katma (creativity) gibi insan performansının tüm yönleri ile ilgilidir. Örneğin gelişme ve yenilik için çalışanların ileri sürecekleri fikirler bir çok organizasyon için büyük ve önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu fikirler, kalite gelişimlerinden maliyet indirimlerine kadar geniş bir alanı içerisine almaktadır. Bu tür fikir ve yaklaşımlar, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerle ilgili pek çok konunun daha farklı açılardan ele alınmasına ve irdelenmesine imkan sağlamaktadır.

Verimlilik gelişimleri sınırsız görünmektedir. Bilimsel yönetim anlayışının babası olarak kabul edilen Taylor, farklı endüstrilerde yaptığı çok sayıdaki çalışmalarında teşvik edici ücret sistemlerinin çalışanları motive ettiğini, sağlıklı bir biçimde dizaynı ve tatbiki ile 2-3 kat daha fazla üretimin gerçekleştirilmesine imkan sağladığını tespit etmiştir. Taylor yüksek performanslı çalışanları tanımlamak için “birinci sınıf işgören” kavramını kullanır.

Taylor’a göre her bir çalışan yüksek performanslıdır veya bu potansiyele sahiptir. Bu nedenle her bir çalışan birinci sınıf bir işgördendir. İnsanların uygun olacakları işler için seçilmeleri ve bu işlere yerleştirilmeleri bu sonucun ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Fakat kullanılan metotların yetersiz olması durumunda sağlıklı bir seçme ve yerleştirmenin yapılması mümkün olmayacaktır. Seçim sonrası süreçte gerçekleşen deneme periyodu ve performans değerlendirme çalışmaları yanlış yerleştirmelerin tespitine imkan sağlamaktadır. Bunun dışında, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uzmanları çalışanların iş uyumları ile ilgili konularda sürekli bir gözlem içerisinde olmaları gerekmektedir. Yapılacak insan kaynakları aktiviteleriyle çalışanların performans seviyeleri sürekli yükseltilmeye çalışılmalıdır.

PDÜ sisteminde düşmanca ilişkilere yer yoktur. Performansa dayalı ücret sisteminin var olduğu bir yapıda çalışanların, yönetimin kendileri için açık temel/baz oranlar belirledikleri konusunda büyük bir güven duygusuna sahip olmaları gerekmektedir. Güven duygusunun olmaması, çalışanların “yönetimin kendilerini manipüle ettiği” hissine kapılmalarından kaynaklanmaktadır. PDÜ yöntemlerinde güven duygusu büyük bir önem taşımaktadır. Yönetimin dağıtım prosedürlerinde açık davranmaması güven ortamının yitirilmesinin diğer bir sebebidir.

Takım performansına dayalı ücret planlarında takım üyelerinin uygulamalar, üretim ve hizmet konularında gelişim ve iyileştirmeler için yapacakları düşünsel katkılar büyük önem taşıdığı için, işletme yönetimleri bu katkıların yapılmasını sağlayıcı ve kolaylaştırıcı, çalışanlara güven veren bir iklimi işletme içerisinde oluşturmalıdırlar.

İşbirliği ancak bilgi paylaşımlarına bağlı olarak geliştirilebilir. Yönetimin bu konuda atacağı adımlar ve uygulamalar hakkında çalışanlarını sürekli bilgilendirmesi işbirliğini kuvvetlendirecektir.

PDÜ organizasyonlar için köklü yapısal bir değişimi ifade etmektedir. İşletme yöneticileri, çalışanların bu değişimi kolayca kabul edecekleri ve uyum sağlayacakları yönünde bir kaniya kapılmamalıdırlar. Bunun bir süreç olduğu hatırdan çıkartılmamalı, yukarıdan aşağıya yapılacak sürekli bilgilendirmelerle sistem desteklenmelidir. Yönetimin sabırlı tutum ve davranışlar sergilemesi işgörenlerin sistemi kabullenmelerinde önemli bir rol oynayacak, bu sayede en azından şiddetli bir direnç sergilenmesinin önüne geçilebilecektir.

Parasal nitelikli teşvik planlarını uygulayan işletmelerde yaşanan sorunların altında yatan temel neden, yönetimlerin çalışanları sistem hakkında ayrıntılı bir biçimde bilgilendirmemeleridir. Yapılacak detaylı bilgilendirmeler çalışanların kabulünü kolaylaştıracaktır. PDÜ hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde istemin başarısı için temel şartlardan bir tanesi olarak bu konuya sürekli vurgular yapıldığı görülmektedir.

Performansa dayalı ücret çok taraflı bir kazanım sürecini ifade etmektedir. Sistemin başarısı halinde bu durum organizasyonlar için: maliyetlerde azalma, verimlilik artışı, çalışanların iş tutumlarında ilerleme, satış grafiğinin yükselmesi, uzun dönemde ise karlarda artışını ifade etmektedir. Tüketiciler yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı mal ve hizmetlere ayrıca gelişmiş ürünlere sahip olma imkanı kazanmaktadırlar. Hissedarlar karların artışı ve bunlara bağlı olarak hisse senetlerinin yükselen değerleri ile önemli bir kazanım elde etmektedirler. Çalışanlar açısından bu durum ortalama ve ortalamanın üzerindeki çalışanlar için yüksek ücret artışları olarak anlam kazanırken, düşük performans seviyesinde olanlar için yüksek performansa ulaşılması yönünde zorlayıcı bir neden olmaktadır.

1.3.2. Özendirici ve Ödül Olarak PDÜ Sistemi

Performansa dayalı ücret planlarından bahsedildiğinde yöntemin amacının teşvik mi yoksa ödül mü olduğu konusunda bir zihin bulanıklığı göze çarpmaktadır. Özellikle değerlendirme sonuçlarına ulaşıldığı noktada bu iki kavram arasında önemli bir takım farklılıkların olduğu ortaya çıkmaktadır. Burada temel ayrım “teşviklerin yönünün geleceğe, ödüllerin yönünün ise geçmişe yönelik” olmasında kendisini belli etmektedir.

Finansal teşvik planları, çalışanların motive edilmesi ve performanslarının geliştirmesi için dizayn edilirler. Bu sayede çalışma temposu ve çıktı miktarı arttırılarak kar – satışlar – verimlilik yükseltilmekte, maliyet giderleri azaltılmakta, kalite ve müşteri hizmetlerinde iyileşmelerin kaydedilmesi ve zamanında dağıtımla hedeflenen sonuçlara ulaşılması mümkün olmaktadır.

Finansal ödüllerde çalışanlara yaptıkları katkılar ve çıktılarda ulaşılan başarı için ekstra bir parasal karşılığın sunulması söz konusudur. Bu yöntemi kullanan işletme

yöneticileri, bu yolla çalışanların takdir edildiklerine ve (tüm çalışanlara) eşit davranıldığına dikkat çekerler. Yönetimin, çalışanlarını takdir etmesi önemli bir motivasyon aracı olup bir teşvik niteliği de taşımaktadır. Fakat ücret ve gelecek performans arasındaki ilişkinin tüm çalışanlar tarafından yeterli açıklık ve netlikte algılanamadığı da önemli bir olgu olarak karşımızda durmaktadır.

Performansa dayalı ücretin bir teşvik mi yoksa ikramiye mi olduğu konusunda da bir kavram kargaşası yaşanmaktadır. Teşvik ve ikramiye terimleri sık sık ve bazen de birbirinin yerine kullanılmakta ve önemli bir takım benzerlikler taşımaktadır. Fakat ikisi arasında temel bazı farklılıkların da olduğu bir gerçektir.

Teşvikler, önceden belirlenmiş bir takım hedeflere ulaşılması ile ilişkilendirilmiş parasal ödemeler olup çalışanların daha yüksek bir performans seviyesine ulaşabilmeleri için motive edilmeleri amaçlanır. Teşvik planları işletmelerin en alt seviyesinden en üst noktasına kadar (örneğin yönetim kurulları) tatbik edilirler, bireyler kadar takım/gruplarda bundan yararlandırılır. Parasal teşvikler temel ücrete ilave edilerek kazanç paketlerinin değişmez bir parçası olmaktadır.

İkramiyeler ise, başarılı sonuçlar için toptan yapılan parasal ödemeler için kullanılan bir kavramdır. Birey, takım veya organizasyon dikkate değer başarılar elde ettiğinde veya organizasyon performansının belirlenen hedefleri aşması durumunda ikramiye yönteminden yararlanılmaktadır. İkramiye miktarının ne olacağı işletmenin bütçe kısıtları dikkate alınarak patronun, yöneticilerin veya yönetim kurulunun vereceği kararlara göre belirlenmektedir. Bu nedenle ikramiye planlarının teşvik planlarına göre planlanmışlık derecesinin daha düşük olduğu söylenebilir. Günümüzde bir çok şirket düşük temel ücret ve bunun yanında ödül formu olarak “başarı ikramiyesi” yönteminden yararlanmaktadır. İkramiye planları ödül olarak sonuçlara odaklanılacağı ve sabit maliyetlerin kontrolüne imkan vereceği için küçük, sermaye dönüşüm hızı yüksek ve süratle büyüyen işletmelerde tatbik edilmesi durumunda pozitif sonuçlar doğurması mümkün olmaktadır.

1.3.3. Motivasyon Aracı Olarak PDÜ Sistemi

İşletmelerin temel amaçlarından bir tanesi karlılıktır. Karlı olmayan işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri mümkün değildir. Günümüzde işletme sahipleri veya hissedarlar önemli sayılabilecek miktarda paralar ödeyerek profesyonel yöneticilerle çalışmaktadırlar. İşletmenin büyüklüğü veya faaliyet gösterdiği alanın önemi ortadan kalkmakta, yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için idareleri altında çalışan personeli etkin ve verimli şekilde yönetmeleri büyük önem kazanmaktadır. Bu ise çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile mümkün olabilir. Gelişmekte olan ve çalışanların kalitesi ile ilgili sorun yaşayan ülkeler açısından eldeki potansiyelden maksimum derecede yararlanılması için motivasyon ihmal edilemez bir önemde karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticiler belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarını bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneltmeye çalışırlar. Yöneticilerin başarılı olabilmelerinin temel belirleyicisi, birlikte çalıştıkları insanların motivasyon düzeyleridir.

Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını yükseltebilmek için önce “motivasyon kavramını” tanımaları ve özelliklerini bilmeleri gerekir. Motivasyonun şu iki temel özelliği akıldan çıkarılmamalıdır:

- Motivasyon kişisel bir olaydır. Bir çalışmanı motive eden her hangi bir durum veya olay bir başkasını motive etmeyebilir (parasal ödüllerin sınırlılığı bu noktada ortaya çıkmaktadır).
- Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Bu açıdan yöneticiler veya insan kaynakları uzmanları, personelin hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiğini bilmelidirler.

Çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapabilmeleri için sağlıklı bir iş ve ilişki ortamı tesis edilmesi gereklidir. “Bir işi yapma isteği” olarak tanımlanabilecek motivasyon, çalışanların işlerini önemli hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle artırılabilir.

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında yer alan motivasyon uygulamada en fazla ihmal edilen konulardan bir tanesidir. Bunda yöneticilerin motivasyonun yüksek tutulması ile işletmenin neler kazanabileceğini somut olarak öngörememeleri etkili olmaktadır. Motivasyonun yüksek tutulması için bazı ek maliyetlere katlanması gerekir. Organizasyona daha nitelikli elemanların çekilmesi, mevcut nitelikli elemanların uzun süre şirket bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması ancak motivasyonun yüksek tutulduğu çalışma ortamları ile mümkün olabilir.

İnsanların bir işi yapmalarının nedeninin gereksinimlerini karşılamak olduğu söylenebilir. Kişiler gereksinim basamaklarının birinde kendilerince yeterli doyuma ulaştınca bir üst basamağa yükselirler, diğerleri önemini yitirir. Bazı araştırmacılar da bu ihtiyaçları kişinin kendisinden değil içinde bulunduğu toplumun koşullarından kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu ise Herzberg'in iki faktör modelidir. Herzberg, özellikle ücretin işgörenin işletme tarafından tanınmasının bir ölçüsü olduğunu belirtir. Alınan ücretin azlığı ya da çokluğu bireylerde ekonomik ölçüler dışında bazı etkiler yapmaktadır. Ücret artışı ne kadar olursa olsun, birey "bu artışı" tanınmasının, işinde ilerlemesinin bir ölçüsü olarak algılamaktadır (Atay).

İşletmelerde çalışanların motive edilmeleri için pek çok yöntem ve metottan faydalanılmaktadır. Bunlardan bir tanesi motivasyon aracı olarak ücretlerden yararlanılmasıdır.

Ücret, hayatın devam ettirilebilmesi için gereken geçimi sağlaması, çalışanların toplum içerisinde konumunu belirlemesi gibi özelliklerinden dolayı bir motivasyon aracı olarak nitelendirilebilir.

Ücret, çalışanların önem verdiği noktalara vurgular yapabildiği ölçüde motivasyonu arttırıcı bir özellik taşır. Bu noktalardan bazıları şunlardır:

- Çalışanların ilgisinin yüksek ücret artışlarına yönlendirilmesi,
- Çalışanların sergiledikleri yüksek derecede performansın karşılığının aynı derecede bir ücret artışı sağlayacağını bilmeleri,

- Çalışanlar iş performanslarının yaptıkları işin zorluk derecesini yansıttığını düşünürler. Bu performansa dayalı ücret planlarını uygulayan işletmeler için önemli bir problemdir. Böyle bir yapıda çalışanlar, performans ücret artışlarının iş performanslarının bir sonucu olduğu iddiasını kabul etmekte önemli direnç göstermektedirler. Bu durum performans değerlendirme ile ilgili problemlerin yanında performans ücretin paylaşımında da önemli sorunların yaşanmasına neden olmaktadır.
- Yöneticiler, işgörelere performans değerlendirme çalışmalarının negatif sonuçlarından daha çok pozitif sonuçlarını göstermektedirler. Bunun yerine, sonuçların ortaya çıkaracağı olumluluk veya olumsuzluklar tüm yönleri ile çalışanlara anlatılmalıdır (Negatif sonuçlar; yüksek performansa sahip çalışanların çalışma grubundan veya takımından dışlanması, pozitif sonuçlar ise ücret artışı, tanınma, takdir ve övgü olabilmektedir).

Motivasyon ve ücretlendirme arasındaki temel ilişki, genelden özele inildiğinde farklı bir anlam kazanmaktadır. Farklı ücretlendirme teknikleri, farklı motivasyonel etkilerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Çalışanların belirli dönemler dikkate alınarak performans ölçüm sonuçlarına göre ücret artışlarının belirlenmesi durumunda da farklı sonuçlarla karşılaşılması gayet doğal görülmelidir.

Toplam kalite yönetiminin gurularından Dr. W. Edward Deming bireysel performans değerlemeyi “yönetimin ölümcül hastalıklarından bir tanesi” olarak tanımlar. Deming iki temel noktaya vurgu yapmaktadır. Birincisi: işçiler üretimin veya iş süreçlerinin birbirinden ayrılmaz parçalarıdır. İkincisi: odak bireyden çok takım veya süreçler olmalıdır. Deming finansal teşviklere karşı olmayıp bu tür teşviklerin takım veya grup performansı ile ilişkilendirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Risher,1999:10).

Finansal teşviklerin verimliliğe aykırı, organizasyonlar için uygun olmadığı ve motivasyonu arttırmadığı yönünde eleştirel görüşler de ileri sürülmektedir (performansa dayalı ücret bu açıdan bakıldığında hem dışsal bir ödül hem de finansal bir teşvik aracıdır). “Punished By Reward” kitabının yazarı Dr. Alfie KOHN parasal ödüllere (okuyan veya evdeki çocuklar için çalışanlara para verilmesi vb) karşı olduğunu belirtmektedir. Kohn, işin özünden kaynaklanan (öğrenme aşkı, çalışmaktan zevk almak

vb) içsel ödüllere güvenmemiz gerektiğini; dışsal ödüllerin kullanılması durumunda ise bunun çalışanların ilgilerini başka yönlere çekerek içsel ödüllerin gücünü zayıflatacağını iddia etmektedir (Risher, 1999:10). Günümüz iş dünyasındaki gelişim ve değişimlere bakıldığında Kohn'un argümanlarının pek de kabul görmediği anlaşılmaktadır.

Motivasyon unsurları içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır.

İçsel motivatörler: sorumluluk, özgürce hareket edebilme, yetenek ve becerilerini sonuna değin kullanma (isteği) ve bunları yerine getirme arzusu, işe duyulan sürekli ilgi vb dir.

Dışsal motivatörler ise, çalışanın kendisi ile ilgili olmayıp dış etkenlerin denetim ve kontrolleri altındaki araç ve unsurları içermektedir. Bunlardan bazıları: parasal ödüller veya parasal cezalar, ödüller, terfiler, cezalandırma, disiplin çalışmaları, eleştiriler veya övgülerdir. Fakat unsurlardaki çokluğa rağmen içsel ve dışsal motivasyonun psikolojik yönlerinin ölçülmesinde önemli zorluklar yaşanmaktadır.

Dışsal motivasyon araçlardan etkilenme düzeyi yüksek olanlarda problem çözme ve öğrenme isteklerinin düşüklüğü, ileri derecede kontrole ihtiyaç duyma, yaratıcılık yönlerinin zayıflığı, maddi özellikle parasal ödüllerin teşvik etkisi güçlüdür. İçsel motivasyon yönü ağır basan çalışanlar için ücret veya nakdi ödüllerin yaptıkları işlerde birincil öncelik olmadığı görülür (Clugston, 2000:311-313).

Dışsal motivatörler kısa bir süre içerisinde ve güçlü bir etki meydana getirmelerine karşın, uzun zaman dilimi içerisinde bu güçlerini yitirmektedirler. İçsel motivatörler daha çok çalışma hayatının kalitesi ile ilgili olup daha derin ve uzun süreli bir etki gücüne sahiptir (Armstrong, 1995:153).

PDÜ planının uygulanmasının ardından çalışanların yüksek motivasyona sahip, ileri performans düzeyinde insanlar haline geleceğini düşünmek büyük bir saflık olarak nitelendirilebilir. Finansal teşviklerin işgörenleri motive edeceği doğrudur. Çünkü bu yolla çalışanlar ihtiyaçlarını daha kolay giderebilmekte ve sergiledikleri performansın yönetim tarafından fark edilerek bunun parasal olarak ödüllendirildiğini düşünmektedirler. Ama özellikle bireysel PDÜ planlarında küçük bir azınlığın anlamlı

ücret artışlarından yararlanabiliyor olması pozitif motivasyonel etkinin kısıtlı sayıda işgören ile sınırlı kalması sonucunu doğurmaktadır. Yüksek ücret artışlarına sahip olabilmek için çalışanlar arasında rekabetin artması ise organizasyon içerisinde çalışma barışına önemli zararlar verebilecektir. Çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek huzursuzluklar, planların eksik-hatalı dizaynı ve uygulanması, PDÜ planlarının pozitif motivasyon gücünü negatife çevirecektir.

Çalışanların motivasyon düzeyini belirleyen önemli bir etken, bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklardır. Bazı çalışanlar için maddi kazançlar önemli bir motivasyon unsuruyken, diğerleri için statü ve rol çok daha önemlidir. Kişilerin beklentileri motive olmalarında son derece etkilidir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, çalışanı işine karşı memnun yada memnuniyetsiz yapabilir. Bu ise organizasyonun hedeflerine ulaşması konusunda belirleyici rol oynar.

Performansa dayalı ücret planları iş motivasyonu hakkındaki pek çok teorik ve ampirik çalışmalara konu olmuştur. Sosyal bilimlerde, ücret artışlarının çalışanları, hedeflere ulaşabilmesi için motive etmeyi nasıl başardığı konusunda pek çok teori geliştirilmiştir. Bunlar arasında “beklenti teorisi” ve “amaç teorisi” dikkat çekmektedir.

Beklenti teorisi, pek çok akademisyen ve konunun uzmanlarının üzerinde ortak düşünceler taşıdığı temel önermeleri içermektedir. Bu teoriye göre PDÜ yöntemi, çalışanları daha fazla efor sarfetmeleri konusunda psikolojik bir ikna gücünü içerisinde barındırmaktadır. Ayrıca teori planın hangi şartlar altında daha iyi çalışabileceğinin anlaşılabilmesine yönelik önemli katkılar da yapmaktadır (Milkovich, Wigdor, 1991:81).

Beklenti teorisine göre performansa dayalı ücret planlarında aşağıda sıralanan şartların yerine getirilmesi durumunda çalışanların motivasyon düzeylerinin yükselmesi beklenir.

Bunlar:

- Çalışanların planlarda yer alan performans hedeflerini anlamaları ve performans hedeflerine ulaşılabilmesinin kendi yetenek, beceri ve çalışmaları ile mümkün olabileceğine inanmaları,

- Performans ile ücret artışları arasında tutarlı ve birbirini destekleyen açık ve güçlü bir ilişkinin tesis edilmesi,
- Çalışanlar ücret ve ücret artışlarına önem verirler. Bunun planlanan performans hedeflerine ulaşılması ile mümkün olacağının anlatılması işgörenleri motive edecektir.

Amaç teorisi, ücret ile performans arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ileri süren beklenti teorisinin tamamlayıcı öğelerini içerisinde barındırmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve büyük bir değişim yaratacağı düşüncesinin hakim olması çalışanların performanslarının yükselmesine pozitif katkılar sağlayacaktır. Ayrıca geri beslemeler, danışmanların verecekleri destek de çalışanların performans hedeflerine ulaşabilme ihtimallerini arttırıcı bir rol oynayacaktır.

Bu iki teori birlikte ele alındığında, performansa dayalı ücret sistemi çalışanların eforlarını organizasyonun hedeflerine yöneltmektedir. Ayrıca süreçlerin spesifik, kabul edilebilir ve ulaşılabilir hedefler, anlamlı parasal artışlar, sağlıklı bir iletişim ve geri bildirimlerle desteklemesi ile çalışanların performans gelişimleri ve hedeflere ulaşılabilme ihtimalleri artacaktır.

Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması, arzulanan sonuçlara ulaşılmasında önemli katkılar sağlayabilecektir. Bunlar (Ünal, 1998:15):

- Ücret ve performans arasındaki ilişkinin açık, anlaşılır ve dolaysız olması,
- Ücret ve performans arasında kurulan ilişkinin çalışanlar tarafından tam ve doğru olarak anlaşılması,
- Birey/takım/organizasyon performans değerlendirmesi ile ödülün verilmesi arasındaki sürenin uzun olmaması,
- Üst performans dilimindekiler için sistemin anlamlı artışlar sunmasıdır.

Tüm bu ve diğer unsurlar kişilerin organizasyonda önemsedikleri ve görmek istedikleri değerlerdir. Bu değerlerin önem ve öncelik sırası insanların kişilik özelliklerine ve içinde buldukları ortama göre değişeceği unutulmamalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme yöntemlerinden olan bireysel performansa dayalı ücret planlarının beklenti ve amaç teorileri ile diğerlerine göre daha uyumlu olduğu söylenebilir. Bireysel teşvik planlarında ücret artışları, bireysel seviyede sayısallaştırılabilir performans ölçümlerine dayalı olarak yapılmaktadır. İşgörenlerin yaptıkları işleri kendi kontrolleri altında algılamaları ve bu nedenle ölçümün bireysel seviyede yapılmasının gerekliliğine olan inancın izlerini bu yöntemde görmek mümkün olmaktadır. Ayrıca işgörenler başarımlar dereceleri üzerinde değişiklikler (oyunmalar) yapılamayacağı ve farklı anlamlar çıkarılamayacağı için sayısal ölçümlere daha büyük önem verirler ve bu yöntemi daha kolay benimserler.

Kazanç paylaşım planları veya kar paylaşım planları da, bireysel performansa dayalı ücret planlarının ortaya çıkardığı motivasyonel etkiyi çalışanlar üzerinde benzer şekilde göstermektedir (sayısal performans hedeflerine ulaşma, geniş kapsamlılık, ödemelerin sıklıkla yapılması şartları altında) fakat bireysel nitelikli planlardaki kadar çalışanlar organizasyona yaptıkları katkılarını net olarak görememekte, ücret ve sergiledikleri performans arasındaki kurgusal ilişki algısı yetersiz kalmaktadır.

Tüm bunlara rağmen çalışanlar arasında işbirliğinin zorunlu olduğu durum ve şartlarda, bireysel olarak yürütülmesi çok zor işlerde veya teknolojik değişimlerin süreklilik arzettiği yapılarda, takım ve organizasyon düzeyindeki performansa dayalı ücret planlarının çok daha yararlı olduğu bir gerçektir.

PDÜ'nin özel sektör çalışanları için sahip olduğu pozitif motivasyonel etki düzeyi kamu çalışanları için daha düşüktür. Kamu çalışanlarının bu tür bir ücretlendirme yöntemine daha baştan karşı olmalarının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı da söylenebilir.

Nitekim Marsden ve diğerlerinin kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmada PDÜ planlarının yüksek performanslıları motive etmediği anlaşılmıştır. Kamu çalışanları, planların motive etmek bir yana çalışma ilişkilerine zarar verdiğini, motivasyonu düşürdüğünü, kıskançlıklara neden olduğunu, yönetime karşı bir güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasını sağladığını, takım çalışmasına zarar verdiğini ve çalışanların yönetimle işbirliğini zedelediğini belirtmişlerdir (Marsden, French, Kubo, 2001:15-16, Marsden, French, Kubo, 2000:12-13).

Dışsal bir motivasyon aracı olarak PDÜ sisteminden yararlanılması kısa sürede pozitif sonuçlar almayı hedefleyen işletme yönetimleri için önemli bir alternatif gibi görünmektedir. Fakat uzun süreli performans gelişimlerinin temin edilebilmesi için sistemin diğer içsel motivasyon araçları ile desteklenmesi ihmal edilmemelidir. Gelişmekte olan ülkelerde para ve ücret önemli bir motivasyon unsuru iken gelişmiş ülkeler için durumun aynı yönde olmadığı unutulmamalıdır.

2. PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşlerin yapısında meydana gelen temel değişimler, ücret ve çalışma ilişkilerine dair geleneksel görüş ve düşünceleri derinden etkilemektedir. Yöneten ve çalışanların ilgilerinin sonuçlara yönlendirilmesi, yöneten ve yönetilenler arasındaki çatışmaların en aza indirgenmesi, dışarıdaki kalifiye işgücünün çekilmesi, halen çalışmakta olan ve yüksek kalifikasyona sahip olanların organizasyon içerisinde alıkonmaları, verimlilik kültürüne dayalı bir anlayışın tüm organizasyon için ortak bir düşünce olarak benimsenmesi günümüz işletmecilik anlayışının öne çıkan konuları arasında yerini almıştır.

Çalışma ilişkilerinde yaşanan değişimle organizasyonlar, çalışanların performansları ile direkt ilişkili yenilikçi ücretlendirme teknikleri üzerine dikkatlerini yöneltmektedirler. Organizasyonel yapıya uygun olarak modifiye edilen ücretlendirme teknikleri yoluyla işletme yönetimleri, çalışanlarının süreçlere katkılarda bulunabilmelerine ilişkin bir felsefenin geliştirilmesi, işletme stratejilerinin (spesifik olarak) belirlenebilmesi için gerekli çalışmaların yapılması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için organizasyonel yapının yeniden şekillendirilmesi, belirlenen politika ve programların bir takvim içerisinde tatbik edilmesi gibi konulara daha sistematik olarak yaklaşma imkanlarını elde edebilmektedirler.

Performansa dayalı ücret, organizasyonların maliyet kontrollerini sürdürebilmelerine imkan vermekte, çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek verimliliğin arttırılmasına yönelik bir kültür oluşumuna önemli katkılar sağlamaktadır. Ayrıca yöntem sayesinde organizasyonun işgücü maliyetleri çalışanların yetenek ve kabiliyetleri ile ilişkilendirilmesi bu yolla mümkün olabilmektedir

Çalışma hayatında zaman içerisinde meydana gelen değişimler ve bu değişimlerin ücretlendirme teknikleri üzerinde “değişimi zorlayan baskılarının” bir sonucu olarak birey, takım ve organizasyon performansı ile direkt veya dolaylı olarak ilişkilendirildiği performansa dayalı ücret sistemleri doğmuştur.

2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Planları (Başarı Ücret)

Teknolojide, işletme stratejilerinde, çalışma ilişkilerinde, organizasyon yapısında ve iş dizaynında meydana gelen değişim, ücret ve ücretlendirme yöntemlerini de yeniden şekillendirirken bu süreçte gelişimci organizasyonlar maliyet kontrollerinin sürdürülmesi ve çalışanlarının performanslarının daha da arttırılması için alternatif ücretlendirme metotları üzerinde sürekli olarak çalışmalar yapmaktadırlar.

Ücretlendirme formlarında görülen çok çeşitliliğin altında yatan temel nedenin aslında “işlerin yapısında meydana gelen köklü değişiklikler” olduğu söylenebilir (Haneman, 2000:245). Geçmiş dönemlerden farklı olarak günümüzde ücret; bireyin performansı ile direkt veya dolaylı olarak ilişkilendirilmektedir. Bu açıdan yakın dönemde “performansa” yapılan vurgunun artık ücretlendirme konusunu da etkilediği rahatlıkla görülmektedir.

Çalışanların yaptıkları işler için sergileyecekleri gayret ve bunun derecesi organizasyonun performansı açısından bugün geçmişten daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle farklı ücretlendirme tekniklerinin çalışanların gayretleri üzerinde meydana getireceği teşvik etkisi ve bunun derecesi akademi ve iş çevrelerinde büyük bir merak ve araştırma konusu olmuştur (Dijk, ve diğ., 2001:187).

Bölgesel, ulusal veya global nitelikte faaliyet gösteren işletmeler, her geçen gün şiddetini daha da arttıran yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve karlarını arttırabilmek için sürekli yeni yöntem arayışları içerisindeyler. Ücret bu yeni yöntem arayışları içerisinde yer almaktadır. Ücretin çalışanın performansına göre belirlenmesi yaklaşımının aslında “geleceğe yönelik ortak hedeflere ulaşılabilmesi için performansa dayalı ücretlendirmenin stratejik öneminin yönetim tarafından kabul edilmesi” (Appelbaum , Mackenzie, 1996:31) anlamına gelmektedir. Özellikle hizmet sektörü merkezli ekonomilerde her geçen gün şiddetini daha da arttıran uluslararası rekabet, maliyet baskıları ve teknolojik değişim ücretin performans ile ilişkilendirilmesini bir zorunluluk haline getirmiştir.

Batı toplumlarında iş çevreleri, global ekonomide etkin olarak rekabet edilmesini engelleyen, bürokratik ve hiyerarşik yapılara dayalı geleneksel ücret sistemlerinden

duydıkları rahatsızlıkları her geçen gün daha yoğun olarak dile getirmektedirler. Bu tür şikayetler performans ile ilişkilendirilmiş ödeme planlarının stratejik açıdan ön plana çıkmasına imkan sağlamaktadır.

Yaşanan gelişmelerin bir sonucu olarak bireysel performansa dayalı ücret planlarının işletmelere sağlayabileceği stratejik avantaj ve üstünlükler, hızla farklı işkolları ve coğrafyalarda planların uygulanması sonucunu doğurmuştur.

2.1.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret (BPDÜ), Tanımı ve Özellikleri

“Performansa dayalı ücret sistemi” nde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi, ücretin bireyin performansına bağlı olarak belirlendiği bireysel performansa dayalı ücret (başarı ücret) planlarıdır.

Bireysel performansa dayalı ücret (başarı ücret) için farklı tanımlamalar yapılabilir. Örneğin :

“Başarı ücret; çalışanın iş performansının organizasyon için kabul edilebilir performans seviyesini aşması durumunda çalışana yapılan finansal ödüllerdir” (Appelbaum, Mackenzie, 1996:32) veya “başarı ücret, çalışanların organizasyona yaptıkları katkıların parasal olarak ödüllendirilmesine dayanan bir tekniktir” denilebilir.

Basarı ücret 1980’ler boyunca sanayileşmiş Batı Avrupa, Amerika ve Uzakdoğu ülkelerinin politik, ekonomik ve iş çevreleri için dikkat çeken sembollerden birisi olmuştur. 1970’ler boyunca etkin olan sabit oranlı veya toplu sözleşmeler yoluyla sağlanan ücret artışlarının yerini bireysel performansa dayalı ücret artışları almaya başlamıştır. 1990’ların ortalarında bireysel performansa dayalı ücret ciddi olarak kan kaybetmeye başlamış, 1980’lerin temel felsefesi olan “açgözlülük iyidir anlayışı” yerini daha soft olan 1990’ların esnek ve kompleks anlayışına bırakmıştır.

Başarı ücret geçmiş dönemlerdeki parlak günlerini yaşamasa da İngiltere, Amerika ve Kıta Avrupa’sında iş aleminin büyük bir çoğunluğu için geçerliliğini hala devam ettirmektedir. Örneğin “1990’da Amerikan şirketlerinin %47’si bireysel performansa dayalı ücret planlarını uyguluyor iken bu oran hemen üç yıl sonra 1993’de %68’e

ulaşmıştır” (Appelbaum, Mackenzie, 1996:38). Perin tarafından Kuzey Amerika’da faaliyet gösteren 770 şirket üzerinde yapılan bir çalışmada ise, bu şirketlerden 2/3’ünden daha fazlasının bireysel performansa dayalı ücret planlarını kullandıkları anlaşılmıştır (Lowery, Beadles vd., 2002:100).

Yapılan çalışmalar bu ücretlendirme yönteminin çok farklı sektörlerde uygulanmaya başlandığını göstermektedir. Örneğin reklamcılık sektörünün önde gelen isimlerinden birisi Starcom Worlwide’ın CEO’su olan Jack KLUES, sektörde performansa dayalı ücret modellerinin hızla diğer ödeme biçimlerinin yerini aldığını belirtmektedir (Zbar, 2000:14).

Bireysel performansa dayalı ücret planlarının tüm iş çevrelerinde sorunsuz olarak uygulandığını söylemek de, fazla iyimserlik olacaktır. Örneğin “etkili öğretmenin ölçümünün” taşıdığı zorluklar nedeni ile devlet okullarında görev yapan öğretmenler için Avrupa ve ABD uygulamalarında başarısız sonuçlara ulaşılmıştır. Buna rağmen, yüksek performans sergileyenlere yüksek, düşük performans sergileyenlere daha düşük ücret artışlarını öngören bu yöntem, içerisinde taşıdığı köklü kültürel değerler nedeni ile pek çok organizasyon tarafından adapte edilmeye çalışılmaktadır.

Yüksek performans sergileyenlerin ödüllendirilmelerinin gerekliliği, yönetimler tarafından dikkate alınmadığında organizasyonların kalifiye çalışanlarını ellerinde tutmaları imkansız hale gelebilmektedir. Yöntemin içerisinde barındırdığı eksikliklere rağmen, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre de dikkate alınarak sistemin yeniden dizaynı ve organizasyon yapısına uygun olarak şekillendirilmesi ile ortaya çıkabilecek olumsuzlukların en aza indirgenmesi mümkün olabilir.

Başarı ücret planları diğer performansa dayalı diğer ücretlendirme modellerinden 4 noktada farklılık göstermektedir. Bunlar (Grant, 1998:2, Lowery, Beadles vd., 2002:101, Uyargil 1994:125):

- Ücret artışları, gelecekteki değil geçmişte kaydedilen performans gelişimlerinin bir karşılığıdır.
- Grup/takım veya organizasyon performansına değil bireyi merkeze alan bireysel performansa dayalıdır.

- Planda objektif ölçüm ve değerlendirmelerden daha çok subjektif ölçüm ve değerlendirmeler göreceli bir ağırlık ve öneme sahiptir.
- Plan performans gelişimleri yolu ile ücretlerde sürekli artışların olacağı kurgusuna dayalıdır.

Çalışma hayatında yöneticilerin üzerinde kafa yordukları konuların başında, kök ücretin işin mi yoksa, çalışanların değerlendirilmesi sonucu ile mi belirleneceği konusu gelmektedir. Çünkü çalışanlara ödenen ücretin önemli bir kısmını kök ücret oluşturmaktadır. Bu seviyenin belirlenmesinde ise iki yaklaşım dikkat çeker. Bunlar: “işin değerlendirilmesi” diğeri ise “çalışanın değerlendirilmesi” yöntemleridir ve bu iki yöntemin birbiri ile çatışan yönleri bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda, organizasyon içerisinde yapılan her bir işin bir değeri vardır ve çalışanın değerini işe verilen önem belirler. Bu sistemin en önemli faydası yapılan işlerin karşılaştırılmasına ve organizasyon yapısı içerisinde ücret seviyesini belirlenmesine yardımcı olmasıdır. Diğer yandan gereken yönetim becerilerine sahip olmayanları yönetici pozisyonları için iş aramaya cesaretlendirici bir yönü bulunmaktadır. Bu sorunlardan ikinci yöntem kullanılarak kaçınılması mümkün olabilir. Bu yöntemde, hiyerarşik yapıdaki hareketlilik değil çalışanın bireysel gelişimini sağlaması, yetenek ve becerilerini geliştirmesi öngörülür (Appelbaum, Mackenzie, 1996:33). Ayrıca kök ücret sistemlerinin bir motivasyon aracı olarak sahip olduğu sınırlılıklardan bireysel performansa dayalı ücret programlarının uygulanması ile aşılabılır.

Bireysel performansa dayalı ücret planlarında ücret artışları iki farklı yöntem kullanılarak gerçekleştirilebilir. Bunlar (Appelbaum, Mackenzie, 1996:32 ; Uyargil, 1994: 125 ; Ünal, 1998:11):

1. Bireysel performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak ücret artışlarının baz ücrete ilave edilmesi yöntemi. Bu yöntemde amaç kişinin bulunduğu ücret sınıfı içerisinde, ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapılmasıdır. İşgörenin eline geçen toplam paranın ancak küçük bir kısmı bu ücretlendirme yönteminin bir sonucudur. Performans düzeyi ile ücret arasında ilişkinin kurulmasında geleneksel değerlendirme skalaları veya sıralama yöntemi gibi dolaylı performans kriterleri kullanılmaktadır.

2. Baz ücretten bağımsız, bireysel performans primi ödeme yöntemi. Bu ücretlendirme tekniğinde çalışanın ana/kök ücretinde herhangi bir değişiklik olmamaktadır. İşgörenlere, yönetimin alacağı karar doğrultusunda yıl içerisinde farklı aralıklara parasal ödemeler yapılır. Ücretlerin kalıcı biçimde arttırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak için işletme yönetimleri bu yöntemi kullanmaktadırlar. Bu ücretlendirme tekniğinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki bazı doğrudan göstergeler (satış miktarı, hata oranı, müşteri memnuniyeti), mali hedefler, üretim çıktısı veya kalite gibi unsurlar dikkate alınarak belirlenmektedir. Çalışanların ellerine geçen toplam ödemelerin önemli bir bölümü bu yöntemle göre belirlendiği için performans düzeyindeki değişikliklere bağlı olarak zaman içerisinde önemli sayılabilecek artış ve azalışlar gerçekleşebilmektedir.

Bireysel performansa dayalı ücret planlarında ödemeler, temel ücrete ilave olarak veya ikramiye formunda yapılabilir. Birinci teknik (temel ücrete ilave edilmesi), çalışanlar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Çünkü, bu yolla gelecekteki performans seviyesi nasıl olursa olsun çalışılan süre içerisinde ücrette bir azalış olmamaktadır. Buna karşın ikramiye yöntemi işverenler açısından daha avantajlı görünmektedir. Parasal ödüllendirme, bir veya birkaç defada yapılmakta ayrıca nakit ödeme tekniği yanında dağıtılacak parasal tutara denk hisse senedi verilmesi yöntemi de alternatif olarak uygulanabilmektedir. Temel ücret artışlarının aksine ikramiye, sonraki yıllar için hedeflenen performans seviyelerine ulaşılamaması durumunda, alınamama sonucunu doğurmaktadır.

Ücretlendirme uzmanlarının uygulamaları, akademisyenlerin yaptıkları çalışmalar ve araştırma bulguları, başarı ücret planlarının çalışanların performans gelişimleri için önemli bir teşvik niteliği taşıdığını göstermektedir. Fakat üretim sürecinin sahip olduğu yapı, girdi ve çıktı arasındaki ilişkiler, çalışanların ücret eşitliği konusunda birbirlerine karşı tutum ve davranışları, rekabet halindeki firmanın ödeme gücü gibi bir takım temel faktörler ödeme planlarının tercihinde belirleyici rol oynamaktadır.

Başarı ücret planlarında izlenen süreçler büyük bir öneme ve farklı zorluk derecelerine sahiptir. Çalışanın performansının objektif kriterler baz alınarak değerlendirilmesinin mümkün olduğu durumlarda yöntemin üreteceği pozitif sonuçlar ve etkinlik derecesi artmaktadır. Örneğin bir mağazada satış görevlisinin satacağı ürün için bir kotanın

belirlenmesi ve belirlenen kotanın üzerindeki her ilave satış daha yüksek bir performans düzeyinin yakalandığının işareti olacaktır. Bu tür yapılarda sistemin uygulanması daha kolay olmakta organizasyon ve çalışanlar için pozitif sonuçlar daha kolay elde edilebilmektedir (Brody, Frank, Kowalczyk, 2001:243).

Ödül ile performansı birleştiren “parasal ödül sistemlerinden”, daha yüksek bir performans seviyesinin yakalanmasına katkılarda bulunması beklenir. Eğer performans, çalışanlar tarafından gösterilen çabanın parasal bir karşılığı olarak algılanır ise çalışanların memnuniyet düzeyleri yükselecektir. Ayrıca “çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duydukları memnuniyet derecesi ile performans değerlendirme ve ücret konuları arasında yakın bir ilişki vardır. Yüksek düzeyde bir memnuniyet derecesinde yapılan işin kalitatif ve kantitatif olarak daha iyi olması beklenir. Memnuniyet derecesi daha yüksek bir çalışanın performans düzeyi de yüksek olacak, bu durum performans değerlendirme ve başarı ücret üzerinde pozitif bir etkiler yapacaktır” (Garbis, Irkhe, 2000:44).

2.1.2. BPDÜ Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Ücretlerin bireysel performansa bağlanması veya ilişkilendirilmesi, kısa sürede, çok sayıda ve daha kaliteli mal ve hizmetin üretilmesini özendirilmesi amacıyla yapılır. Her organizasyon bu amaçla yola çıkar. Fakat karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamış ise istenen sonuçlar elde edilemeyecektir.

Doğru bir sistem tasarımı ve sağlam bir altyapının oluşturulması ile kurum performansında ciddi artışlar sağlanabilir. Performanslarının doğru bir şekilde değerlendirildiğini ve ödüllendirildiğini düşünen işgörenler, başarılı olmalarını sağlayan tutum ve davranışlarını yapmayı sürdürür ve daha fazla ekonomik kazanç elde etmek için çaba harcarlar.

Taraflara önemli kazanımlar sağlayacağı düşüncesi ile uygulanmaya başlanan başarı ücret planlarında zaman içerisinde problemlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Ortaya çıkan problemlerin çıkış kaynağı tek bir noktadan olmayıp, bu konuda pek çok faktör etkilidir. Kuruluşun finansal yapısı, yöneticilerin veya çalışanların tutum ve

davranışları, plandan kaynaklanan hata ve eksiklikler, dış etkenler bunlardan ilk akla gelenlerdir.

Genel bir bakış açısı ile konu ele alındığında, “bireysel performansa dayalı ücretlendirme yönteminin” motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi için öncelikli olarak yöneticilerin eğitilmeleri gerekmektedir. Ayrıca performansa dayalı ücret planlarının vazgeçilmez unsurunun, konu hakkında yönetim kademelerinin kayıtsız ve şartsız desteklerinin olması gerekliliği unutulmamalıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların motivasyon düzeylerine katkı sağlayacağı gerekçesiyle ücretlendirme tekniklerine ayrı bir önem verirler (Garbis, Irkhe, 2000:44). Gerekli ön çalışmalar yapıldıktan sonra, planların uygulanmasının ardından çalışanların ödeme yönteminin adil olmadığı yönünde bir düşünceye sahip olmaları, sistemin uygulanmasına engel olmaya çalışmaları sonucunu doğuracaktır. Böyle bir tablonun ortaya çıkmaması için ön çalışmalar büyük bir özenle yürütülmeli, ödemelerde adaletli davranmaya özen gösterilmelidir.

Planların yönetilmesi, organizasyonlarda bu işi yapmakla sorumlu kişiler açısından oldukça zordur. Çok az sayıda yönetici veya insan kaynakları uzmanı, formülasyonlarda belirtildiği biçimde planların eksiksiz olarak tatbik becerisini gösterebilmektedir. Ayrıca yöneticilerin büyük bir kısmı, aynı işi yapan çalışanlar arasında farklı performans sonuçlarına ve “eşit artış” yönünde bir tutum sergileyebilmektedirler. Yüksek performans düzeyindeki çalışanların aleyhine işleyen bu süreçte, sistemin işleyişine zarar veren bu uygulamanın temel nedeni irdelendiğinde, “geleceğe ilişkin potansiyel sahibi olma” veya “hizmet süresinin uzun olması -kıdem- ” gibi nedenlerin etkili olduğu görülmektedir.

Çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine karşı “ayrımcılık yapıldığı” hissine kapılmaları durumunda çalışanlar:

- Bir sonraki dönemde üst rasyolara ulaşılabilmesi için standartların aşağıya çekilmesi yönünde baskı yapmakta,
- Özgüven zedelendiği için çalışanların yaptıkları işlere verdikleri değer azalmakta,

- Kaynaklar küçümsenmekte, değerlendirme yetkisini elinde bulunduranların yetenek ve yeterlilikleri sorgulanır hale gelmekte ve yöneticiler hakkında yanlış ve olumsuz fikirler oluşmaktadır. Bu olumsuz duygu ve düşünceler organizasyon içerisinde yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkilerin gerilmesine zemin hazırlayabilir.

Başarı ücret planlarında ortaya çıkan sorunların sadece yönetici hatalarından kaynaklandığını söylemek büyük bir kolaylık olacaktır. Bundan daha önemlisi, güvenilir ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin tam olarak yerleştirilemediği yapılarda planların uygulanmaya çalışılması verimliliği baltalayarak çalışanlar arasında bir rekabete yol açtığı görülmüştür (Canyona, Peckb, Readc, 2001:76).

Bireysel performansa dayalı ücret planına yapılan en önemli eleştiriler de bu noktadan gelmektedir: “çalışanlar arasında rekabete yol açması”. Bu temel sorunun ortadan kaldırılması pek mümkün görünmese de ortaya çıkaracağı zararların en aza indirgenmesinde “planların dizaynında çok dikkatli davranılması ve uygulanmasının” önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Planlar organizasyon içerisinde çalışanları bir yarışın içerisine sokmaktadır. Yönetimin çalışanlar için ayırdığı parasal kaynaklar belli ve sınırlı olduğu için performans sonuçlarına bağlı olacak bu paylaşımında kazananlar ve kaybedenler olarak iki kutup oluşacaktır. Kazanma ve kaybetmeye dayalı bu oyun ve rekabet, şu sonuçların doğmasına neden olabilir:

- Rakipler (çalışanlar) birbirlerini düşman olarak görmeye başlayabilecekler, zaman içerisinde bu düşmanlık artabilecektir.
- Çalışanlar kendilerine yönelik “çarpıtılmış bir pozitif algıya” , başkaları içinse “çarpıtılmış bir negatif algıya” sahip olacaklardır.
- Çalışanlar (rakipler) arasındaki ilişki ve iletişim düzeyi süratle düşecektir. Bu temel sonuçlar, işletme hedeflerine ulaşılmasına önemli zararlar verebilir.

Ayrıca kendilerinin gerçek performans değerlerinin altında değerlendirildiklerine inanan çalışanların büyük bir çoğunluğu özgüvenlerini yitirme noktasına da gelebileceklerdir.

Rekabeti teşvik eden başarı ücret planının uygulanması ve sağlayacağı kazanımlar ile çalışanların işbirliği yapmaları arasında ortaya çıkan karmaşık yapı işletmelerin güçlerini yitirmelerine neden olabilir. İşbirliğinin büyük önem taşıdığı işletmelerde çalışanlar arasında bu tür teşvikler yoluyla bir rekabetin yaratılmasının pek mantıklı olmadığı söylenebilir. Böyle bir sonucun faaliyetlerine önemli ölçüde zarar vereceğini düşünen yöneticilerin, çalışanlar arasındaki rekabetin önlenmesi için kıdem esasına dayalı ücret artış modellerini kullanmaları daha doğru olacaktır (Grant, 1998:4).

Performans ücret programlarında karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri, çalışanların ücretin performans ile ilişkilendirilmesine duydukları şüphedir. Çalışanların, sergiledikleri performans gelişimlerinin başarı ücret kazançlarının üzerinde olduğu yönündeki inanç ve düşünceleri daha sonraki dönemler için olumsuz yönde performans değişimlerine yol açabilecektir (Lowery, Beadles vd., 2002:101).

Araştırmalar başarı ücret planlarının bazı engeller sonucunda istenilen hedeflere ulaşılmasının zorluklarını ortaya çıkarmıştır. Bunlardan bazıları (Brody, Frank, Kowalczyk, 2001:244):

- Ödül aracı olarak “paranın” kullanılacak olması taraflar arasında merhamet eğilimlerini güçlendirmektedir. Elde edilen değerlendirme sonuçları, çalışanlar için onların gelişimlerine rehberlik etmekten çok, ücret, terfi, işte alıkoyma gibi yönetim amaçlarına yönelik olarak kullanılmaktadır. Yöneticilerdeki bu merhamet bazlı eğilim bazen politik nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Değerlemeyi yapanlar, düşük performans sergileyenlerin karşılaşacakları olumsuz sonuçlardan kaçınmak için bireysel performansa dayalı ücret sistemini planlandığı şekilde uygulamaktan kaçınabilmektedirler.
- “Çalışanlardan bazılarının kayırılması”, başarı ücret planlarında karşılaşılan önemli sorunlardan bir diğeridir. Bu durumun gerçekte performans değerlendirme süreçlerinin sübjektif yapısından kaynaklandığı söylenebilir. Genel ortalamanın altında çalışanlar için değerlendirme sonuçları, iş ve eğitim konularından çok ücretler yönüyle ilgiye değer bir nitelik taşımaktadır. Performans değerlendirmesini yapanlar, iyi durumda olanların performanslarını baskı altında tutmak, kötü durumda olanların performans sonuçlarını ise abartılı olarak iyi

gösterme eğilimi içerisinde olabilirler. Performans dereceleri yüksek olan çalışanların, ödülleri başarının bir karşılığı olarak görmemeleri işletmelerde uygulanmaya çalışılan yöntemle olan güveni önemli ölçüde yaralar.

- “Bağlılık derecesi” ögesi başarı ücret planlarının başarısını engelleyici bir rol oynayabilir. Günümüz modern üretim ve yönetim tekniklerini kullanan işletmelerde her ne kadar kurum çalışanlarının seçimini insan kaynakları departmanları yürütüyor olsa da, yöneticilerin yeni personelin alımında güçlü bir etkiye sahip oldukları bilinen bir gerçektir. Bu bir anlamda, personelin işe alınmasında etkili olan yöneticilere önemli bir sorumluluk da yüklemektedir. Belirli bir sürenin geçmesinin ardından yeni çalışmaya başlayanların performans değerlendirme süreci başlayacaktır. Sorun bu noktada ortaya çıkmakta, eğer çalışanların performansları ortalama veya ortalamanın altında gerçekleştiğinde işe alınması sorumluluğunu üstlenmiş olan yönetici veya yöneticiler ortaya çıkan olumsuz durumu kapatmaya veya sabote etmeye, ikinci plana çekmeye bunun yerine çalışanın üstün yönlerini ön plana çıkartmaya çalışarak kendi haklılıklarını ispat etme eğilimi içerisine girerler. Bu ise sistemi yaralamaktadır.

Özel sektörün faaliyetlerini “kar merkezli” yürütüyor olması, personel alma ve çıkarmada sahip oldukları esneklik, planların buralarda daha kolay ve etkin olarak yürütülmesine imkan vermektedir. Ortaya çıkan sorunlar hızla tespit edilerek kurum içerisinden veya dışından uzmanların müdahaleleri ile ortadan kaldırılmaktadır. Fakat kamu organizasyonları için aynı şeyleri söylemek pek mümkün görünmemektedir.

Kamu organizasyonlarındaki bürokratik yapı, çalışanlar arasında ve organizasyon ilişkilerinde dejenerasyona yol açabilmektedir. Bu bozulmanın karakteristik özellikleri arasında güven duygusundaki eksiklik, enerjik olmayan bir yapı, organizasyonun fonksiyonel üniteleri arasındaki yüksek rekabet sayılabilir. Fakat fonksiyonel ünite/bölüm/departmanlar arasındaki yüksek rekabetten daha çok ileri düzeyde işbirliği performans değerlendirme ve başarı ücret üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Kamu organizasyonlarındaki uyum düzeyi, organizasyon içerisine değişimi taşımak arzu ve isteğinde olan yöneticilerin çabaları ile uyumlaştırılması istenir sonuçlara ulaşılması için büyük önem taşır. Risk alan, değişimin peşinde koşan, yenilikleri hızla uygulamaya

alışan lider ve yöneticiler organizasyonun bu yeni yapıya adaptasyonuna daha fazla yardımcı olabilecektir (Garbis, Irkhe, 2000:43).

Belirsizlik ortamlarında risk daha yüksektir. Çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu yerlerde de parasal teşvikler önemli bir risk altındadır (Miceli, Haneman, 2000:294). Bu yapıda, çalışanlar çıktılar üzerinde kontrol güçlerini kaybedecekleri için düzenli ve sabit ücret ödemelerini değişken ücret uygulamalarına tercih edeceklerdir. Böyle bir durum karşısında işverenler, çıktının ağırlıklı olarak belirleyici olduğu teşvik sistemlerinden daha çok davranış odaklı sistemleri benimseyebilirler. Bu açıdan organizasyonel performanstaki belirsizlik ile teşvik sistemlerinin kullanımı arasında negatif bir ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Belirsizlik ortamında başarı ücret planların sorunsuz olarak işletilmesi pek mümkün görünmemektedir.

İşletmelerde kullanılan cretlendirme yöntemleri ve ücret planları performans-dl ilişkisi içerisinde, çalışanların duygu, düşünce ve inanç değerleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Başarı cret planları objektif standartlara dayandırıldığı sürece etki gücü fazla, sübjektif değer ve yargılara dayandırıldığında ise bu etki daha zayıf kalmaktadır. Ayrıca başarı ücret planlarında, yerine getirilmesi zorunlu şartlar yönetim veya yetkilendirilmiş birimler tarafından yerine getirilmediği sürece, çalışanların ilave bir performans sergilemeleri olmaksızın yapılacak parasal demeler organizasyon için kaynakların boşa harcanmasından öte bir anlam ifade etmeyecektir.

Sistemi henüz tam olarak oturtamamış ve performansa dayalı kültürel dönüşümü henüz gerçekleştirememiş ülkelerde, ücret strateji ve planlarına sahip olduğuna ilişkin vurgular yapan pek çok işletmelerin uygulama pratikleri incelendiğinde, ücret ve performans arasında yakın bir ilişkinin gerçekte olmadığı görülmekte, üstelik bazı durumlarda negatif ilişkiler dahi olduğu görülebilmektedir. Böyle arpık bir durumun ortaya çıkmasının temel nedeni: başarı ücrete dayalı kültürel ve teknik altyapının, yöneten ve yönetilenler açısından henüz oluşmamış olmasıdır.

Başarı cret planları, çalışanları yüksek seviyede performansa teşvik etmek için dizayn edilirler. Teknik olarak çalışanlara bu ödeme "ortalama üzeri performans" için yapılır. Başarı cret yönteminin uygulanması, işletmeler için gerekli olmasına karşın yüksek performansın temini için tek ve yeterli unsur olarak kabul edilmesi mümkün değildir.

Programda belirginleşen en önemli iki nokta “amaç” ve “uygulama tekniğinin” nasıl olacağı konularıdır. Eğer, başarı ücret yönteminin uygulanmasını kabul eden üst yönetimin gerçek amacı performansın temel ölçüt olarak kabul edilmesi değil de kademeye veya hayat standartlarındaki değişimlere göre ücret artışlarının belirlenmesi ise program motivasyon etkisini kaybedecek ayrıca büyük bir güven bunalımının doğmasına neden olacaktır. Bu ise uzun dönemde işletmenin performans ve karlılığını olumsuz yönde etkileyecek, işgücü devir oranı artabilecektir (Brody ve diğ., 2001:244).

İşletmelerde yüksek performanslıların düşük performans sergileyenlere oranla daha fazla ödüllendirilmesinin gerekliliğine yönelik genel inanç birliğine rağmen; performans ve başarı ücret arasındaki ilişki, formüllerde ifadesini bulan bir basitlik ve sadelik taşımamakta, bu ilişkide anlaşılması güç bir takım organizasyonel engeller bulunmaktadır. Örneğin organizasyonlarda karar yapıcıların arzuları ne olursa olsun başarı ücret planının etkinliğinde, çalışanlar tarafından desteklenip desteklenmemesi belirleyici bir rol oynamaktadır. Üstelik çalışanların bu yöntemi, ücret artışlarında adaletsiz bir metot olarak algılamaları, sergiledikleri performansın ücret artışlarının gerçek belirleyicisi olduğuna yönelik inançlarının olmayışı programın çalışanları motive etmesinin önündeki engellerdir. Dikkat edilirse konunun teknik olarak mükemmelliğinden daha çok taraflar açısından kabul edilmesi daha büyük bir önem taşıdığı dikkat çekmektedir.

Ücret artışlarının bireysel performansa dayandırılması konusundaki itirazlar sadece çalışanlar ve onların temsilciğini yapan sendikalar tarafından yapılmamakta, organizasyonlarda programın uygulanmasına farklı kademelerden itirazlar gelmektedir. Bunlardan bir tanesi de orta kademe yöneticilerdir. Orta kademe yöneticilerin başarı ücret programının uygulanmasını istememelerinin temel nedenleri olarak şu konular öne çıkmaktadır:

- Başarı ücretin ödülünden çok bir cezalandırma aracı olarak algılanması,
- Programın özellikle orta kademe yöneticiler arasında bir rekabet doğurması ve bunun işbirliğine zarar vermesi,

- Programın sübjektif ve kapalı değerlendirmelere dayalı olması, değerlendirilenler arasında önemli bir stres kaynağına dönüşmesi,
- Programın verimlilik üzerine (kesin olarak) pozitif etkilerinin olmayacağı bazen negatif etkilerinin de olabileceği gerçeğinin orta kademe yöneticiler tarafından bilinmesi.

Bireysel performansa dayalı ücretlendirme yöntemi ve şirket kültürü arasında uyumun temin edilebilmesi için, çalışanların bu ücretlendirme tekniği ile kontrol ve manipüle edildiklerini düşünmemeleri gerekmektedir. Bu olumsuz durum ise “yetkilendirme” ile aşılabilir. Çalışanlara değerlendirme dönemlerinde kendi değerlemelerini yapabilmeleri için fırsat verilmesi yönetimin kullanabileceği önemli bir yetkilendirme aracıdır. Bu yöntemle çalışan kendi performansını değerlendirmekte, performans seviyesinin tespiti, değerlendirici amirin değerlendirmeleri ile birlikte dikkate alınarak ücret artış miktarının ne olacağına karar verilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sürecinde çalışanların pasif değil aktif ve etkin olmalarının sağlanması, ücret sistemi ile manipüle edilmişlik duygusunu ortadan kaldırabilir veya bunu azaltabilir.

Çalışanların kendilerini, uygulanmakta olan ücret sistemleri ile kontrol edildikleri hissine kapılmamaları için, şirkete ve mikro bazda görev aldıkları departmana, “yaptıkları katkı değerini yansıtmadığını düşündükleri ücret artışları” konusunda duydukları memnuniyetsizlikleri rahatça üst yönetimlere iletebilmeleri için iletişim kanallarının açık tutulmasına büyük bir önem verilmelidir. “Açık kapı politikaları”, ücret uygulamaları ve diğer pek çok konuda çalışanların görüş ve düşüncelerini yöneticilere aktarabilmelerine imkan vereceği için tatbik edilmeye çalışılmalıdır. Bu ve buna benzer yöntemler çalışanlar için psikolojik tatmin ögesi olarak, ücretlendirme ve diğer konularda ortaya çıkabilecek çatışmaları engelleyici bir rol oynayacaktır.

Başarı ücret planlarına çalışanların dahil edilmeleri veya katılımlarının sağlanması, iş performansı ve iş memnuniyetini arttırmaktadır. Bu yolla çalışanların, daha gerçekçi hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için planlara olan bağlılıkları temin edilerek, planlara ilişkin beklentilerinin bir kısmı da bu sayede de karşılanmış olmaktadır (Lowery, Beadles vd., 2002:103).

Ücret planının uygulanması sürecinde “bireysel hedefler”, değerlemenin yapılacağı periyotta iş görenlerin yapacakları işler dikkate alınarak “çalışanlar ve danışmanlar” tarafından ortak olarak tespit edilmelidir. Bunun ardından çalışanların alabilecekleri maksimum başarı ücret ikramiyesi veya tutarı ücretlendirme uzmanları tarafından tespit edilmeli ve tablolaştırılmalıdır. Ülkelerin iktisadi yapısı, işletmelerin mali gücü, başarı ücret artış oranlarının miktarı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örneğin “Amerika’da en yüksek performans düzeyindeki işgörenler için başarı ücret planları yoluyla elde edebilecekleri en yüksek ikramiye oranı baz ücretlerinin %20’si kadar olabilmektedir” (Lowery, Beadles vd., 2002:104).

Prosedürlerde açıklık ve parasal ödüllerin dağıtımında adalet, başarı ücret uygulamaları için önemlidir. “Prosedürlerde açıklık”, performans değerlendirme süreçlerindeki açıklığın çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığı konularında kendisini belli ederken; “dağıtımda adalet” aynı iş için eşit performansın sergilenmesi sonrasında verilecek parasal ödül miktarının çalışanlara aynı miktarda dağıtılması şeklinde karşılık bulmaktadır (Garbis, Irkhe, 2000:41). Süreçlerde ve parasal ödüllerin dağıtımında adil davranılması başarı ücret planlarının başarı yada başarısızlığı üzerinde son derece etkili iki unsurdur.

Tarafsız, doğru, objektif ve güvenilir bir değerlemenin yapılabilmesi ve çalışanların performans değerlendirme sürecini bu özelliklere sahip olarak algılamalarında kendilerini değerleyecek olan ilk amirlerine karşı duydukları güven veya güvensizlik büyük önem taşır.

Amirin veya yöneticinin güvenilirliği James Kouzes ve Barry Posner tarafından geliştirilmiş bir kavram olup, çalışanların yöneticilerini pek çok kritere dayalı olarak nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Güvenilir bir lider veya yöneticinin şu davranışları sergilemesi beklenir (Garbis, Irkhe, 2000:42):

- Süreçlere meydan okurlar,
- Vizyon sahibidirler,
- Çalışanlarını sürekli cesaretlendirirler,
- Çalışanları için bir model niteliği taşırlar,

- Çevrelerine güven telkin ederler.

Bu özelliklere sahip lider veya yöneticiler organizasyonu değiştirme gücüne sahiptirler. Değişimci liderler, formal çalışmaların ortaya çıkardığı işbirlikleri ile değil çalışanlarına yeni bir vizyon sunarak ve onları buna inandırarak motivasyon sağlarlar. Değişimci liderlikteki bu güçlü yapıya, çalışanların performans değerleme sistemini tereddütsüz olarak kabul etmeleri noktasında ihtiyaç duyulur. Lider veya amirler, çalışanlar tarafından ne kadar güvenilir algılanır ise performans değerleme ve başarı ücret sistemini kabul etmeleri o kadar kolay olacaktır (Garbis, Irkhe, 2000:43).

Performans değerleme ve başarı ücret planlarının etkin olarak yürütülmesinde insan kaynakları departmanına önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları departmanı çalışanların başarı ücret planlarını kabul etmeleri konusunda yoğun bir çaba sarfetmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanların kabulü olmaksızın uygulamaya konulacak bir ücretlendirme planının organizasyon içerisinde önemli sayılabilecek huzursuzluk ve çatışmaların doğmasına neden olabileceği gerçeği yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir.

Çalışanların planları kabulü sırasında bu tür bir uygulamanın kendilerine ne gibi bir getirisi olacağı yönünde önemli bir beklenti içerisinde dirler. Yani yönetimin yüksek performanslılara ne sunduğu önemlidir. Onlar süreç içerisinde üst performans seviyelerine ulaşabileceklerine ve bu seviyeye ulaştıkları taktirde ödüllendirileceklerine inanmak isterler. Sistemin ayakta kalabilmesi, bu inancın varlığını sürdürmesine bağlıdır.

Başarı ücretin etkinliği üzerine yapılan eleştirilere rağmen pek çok teorisyen bu tür ücretlendirme formunun, özellikle doğru bir biçimde dizaynı ve uygulanması ile başarılı olacağına ilişkin inançlarını dile getirmektedir. Temel vurgunun planların dizaynı ve uygulanmasına yapılması konu ile ilgili bazı faktörleri ön plana çıkmaktadır. Bunlar (Bellavary, Allen, 1995: 87):

- Üst yönetimin desteği,
- Çalışanların kabulü,
- Hedeflerin belirlenmesi,

- Performans ölçütlerinin çalışanların çaba ve gayretleri ile daha sıkı bir biçimde ilişkilendirilmesi,
- Programın organizasyon kültürü ile desteklenmesi,
- İletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması, programın uygulanması öncesinde tüm tarafların program hakkında bilgilendirilmeleridir.

Ücretin çalışanlar tarafından gösterdikleri performans ile direkt ilgili olarak algılanması şartıyla etkili bir motivator olduğu söylenebilir. Bu motivasyon aracından etkin olarak yararlanılabilmesi için organizasyon içerisinde görev alan tüm çalışanların yönetim tarafından başarı ücret planlarından yararlanabilmesi imkanı tanınmalıdır. Bu yolla çalışanlar arasında ücret artışlarından doğacak memnuniyetsizlikler en aza indirilebilir.

Başarı ücret, temelde çalışanların performans gelişimlerine bağlı olarak ücret artışlarının ne olacağını ortaya koyan bir araçtır. Ve bu aracın en temel argümanı ise paradır. Hedeflenen performans seviyelerine ulaşılmasında parasal ödüller için bazı şartlar yerine getirilmelidir. Bunlardan bazıları şunlardır (Appelbaum, Mackenzie, 1996:37):

- Ödüller miktar olarak büyük önem taşır. Küçük parasal ödüller istenilen sonuçlara ulaşılması için yeterli katkıyı yapamaz.
- Ödüllerin nasıl dağıtılacağı hakkında açık ve net bilgilendirme yapılmalıdır. Programın dizaynı uygulanması süreçlerinde konunun uzman ve sorumluları sürekli olarak çalışanları bilgilendirmelidirler.
- Yöneticiler, ortalamanın altında olan çalışanlar ile diyaloglarında ödülleri savunmaktan ve desteklemekten kaçınmamalıdır. Bu düşük performans sergileyenlere daha sonraki dönemler için bir motivasyon etkisi yapacaktır.
- Performans ölçümleri objektif ve tüm unsurlar dikkate alınarak yapılmalıdır. İşletme içerisinde konu hakkında yeterli deneyim ve tecrübeye sahip olanlar görevlendirilmeli bu konuda dış kaynaklardan azami ölçüde yararlanılmaya çalışılmalıdır.

- Düzenli olarak performans değerlendirme toplantıları yapılmalı, gelişmeler hakkında çalışanlar sürekli bilgilendirilmelidir.
- Yöneticiler ve ortalamanın altında çalışanlar arasında, yüksek seviyede bir güven köprüsü kurulmalıdır.
- Ayrıca, hedeflerin belirlenmesine çalışanlar dahil edilmeli, yöneticiler yüksek güven ortamının tesisi için ellerinden gelen tüm çabayı harcamalıdır. Bu durum, çalışanların yapacakları katkıların önemli görüldüğünün bir işareti olacak, geleceğe ilişkin beklentiler konusunda, anlama ve kabul etme süreçlerini hızlandıracaktır. Bu süreç, yönetici ve çalışanlar açısından bazı yeni becerilerin kazanılması ve geliştirilmesi için zorlayıcı bir rol oynayabilir. Çalışanlar birbirleri ile daha etkin iletişim kurmayı, problem çözmeyi, verimlilik gelişimlerine nasıl katkılar sağlayabileceklerini; yöneticiler ise çalışanlarını dinlemeyi, onların fikir ve düşüncelerini öğrenmeyi, etkin olarak astlarını yönetmek ve desteklemek yönünde çaba harcamalıdır.

İşgücü verimliliğinin artırılması çalışanların ücretlerini veya ücret artışlarını organizasyona yaptıkları katkı ve performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak almaları için uygulanmakta olan farklı yöntemlerden bir tanesi olan başarı ücret planlarında istenilen başarının ve hedeflenen sonuçların elde edilebilmesi pek de kolay değildir. Büyük bir dikkat ve özenle hazırlanan planlar tatbik edilmeli, sürekli gözden geçirmelerle revizyonlar yapılmalıdır. Kusursuz bir ücretlendirme planından bahsetmek elbette mümkün değildir. Fakat ortaya çıkacak problemlere zamanında yapılacak doğru müdahaleler ve eksikliklerin giderilmesi başarı ücret planlarına önemli avantajlar sağlayabilecektir.

2.1.3. BPDÜ Planlarının Üstünlükleri

1980'lerden itibaren iş çevrelerinde maliyetler ve bunların azaltılmasına yönelik eğilimler, organizasyonlarda uygulanan ücret politikalarının yeniden gözden geçirilmesi sonucunu doğurmuştur. Değişken ücret yöntemlerinden olan başarı ücret, çalışanların

İlgileri ile işverenlerin ilgilerinin ortak bir paydada buluştuğu bir araç olarak öne çıkmıştır.

İşletme yöneticileri çalışanların verimliliklerini arttırmak için parasal ve parasal olmayan yöntemleri kullanmaktadırlar. Yönetimlerin bu iki yönetime verdikleri önem derecesine göre kullanım ağırlıklarında değişiklikler gözlemlenmektedir.

Finansal teşvik programları için yapılan tartışmalar genellikle grup ya da birey bazlı ödüllerin etkinliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Başarı ücret planlarını kullanan işletmeler, bireysel performans sonuçlarının başarı için önemli bir rol oynadığını savunmakta ve ödeme planının bu sonuçlardan yola çıkarak geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Ayrıca değişim sürecinde yer alan organizasyonlarda bu yöntemden yararlanmaktadırlar.

Başarı ücret planının takım çalışmasına ve işgörenlerin işbirliği ve yardımlaşmalarına önemli zararlar vereceği iddiasıyla takım teşvik planlarının uygulanması gerektiğini ileri süren görüşlere ve bu ücret programının yetersizlik ve eksikliklerine yönelik yapılan eleştirilere rağmen yöntem, yüksek performansa sahip çalışanların, yönetimin değerlerine önemli katkılar sağladığı ve bunun ücretlerde artış olarak geri dönüşün olduğu bir süreci içerisinde barındırması gibi nedenlerde tercih edilmektedir.

Günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin en temel yolu maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılmasıdır. Üretim giderleri içerisinde işçilik maliyetleri çok yüksek olan işletmelerde, işgücü verimliliğinde sağlanabilecek %1'lik bir artış bile organizasyon performansı üzerinde büyük bir etki yapacaktır. Yüksek performanslı firmalarda, ücret ve performans arasında güçlü bir ilişkinin varlığı dikkat çeker iken, düşük performanslı firmalar için aynı durumdan bahsetmek pek mümkün görünmemektedir (Rayton, 2003:334-335).

Ücret artışlarının hangi kriterlere bağlı olarak yapılacağı sorusuna verilecek cevap “performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarına esas alınmasının gerekliliği” şeklinde olacaktır.

Ücret artışlarının aşağıdaki nedenlerden ötürü performansla ilişkilendirilmesinin uygun olacağı düşünülebilir. Bunlar (Lefebvre, 1995):

- Para çalışanların performansları açısından etkin bir motivasyon aracıdır.
- Yüksek performansa sahip çalışanlar diğer tüm çalışanlara yapılan eşit ücret artışlarını kabul etmek istemezler.
- Ücretin performansa bağlanması, yetkililerin performans değerlendirme süreçlerine daha fazla önem vermeleri ve uygulamada daha dikkatli davranmaları için zorlayıcı bir nedendir.
- Başarı ücret programı, çalışanların hedeflerini daha belirgin bir hale getirir.
- Başarı ücret programı için ayrılmış olan bütçe, zayıf performanslıların kendilerini geliştirmeleri veya işten ayrılmaları için bir baskı aracıdır.
- İyi dizayn edilmiş bir program, çalışanların sahiplenme duygularını artırır, onları tüm organizasyonun performansı ile ilgilenmeye yönlerebilir. Çalışanlar arasında organizasyonun hedefleri ve diğer konularda başarıya ulaşılabilmesi için geri bildirim ve iletişimi artırır.
- Program kültürel değişim sürecinin işleyişine önemli katkılar sağlayabilir.
- Program, performans değerlendirme politikalarında hiçbir sürprize yer olmadığı açık bir göstergesi niteliğindedir. İşlerin yapılması için gerekli sorumluluklar ve performans hedefleri önceden belirlenmekte, bu ise gelecek yıllara ilişkin beklentiler için taraflar açısından bir fikir birliğinin oluşmasına imkan vermektedir.
- Program, çalışanların önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak sergiledikleri performanslarının daha ciddi olarak izlenmesine ve sağlıklı olarak değerlendirilmesine imkan sağlar. Bu durum işin etkinlik düzeyinin geliştirilmesine yardımcı olur. Çünkü performans değişimlerinin çalışanlar tarafından da izlenmesi, kendilerini geliştirmeleri yönünde bir katkı sağlamaktadır.
- İyi dizayn edilmiş bir başarı ücret planı, performansın değerlendirilmesi süreçlerinde subjektifliği azaltabilir. Değerlendirme sonuçlarının, çalışanlar

açısından büyük önem taşıyan “gelirlerinde” bir değişime neden nedeniyle değerleyicileri daha objektif ve dikkatle süreci uygulamaya zorlar.

Parasal ödüllerin yüksek derecede eforu teşvik etmesi halinde verimlilik artışıyla oluşan değer; artan ücret maliyetlerinden daha yüksek olacaktır. Fakat üretimin çalışanlar arasında yüksek derecede bir işbirliği ve bilgi alışverişini gerektirmesi durumunda başarı ücret etkili sonuçlara ulaşılması konusunda istenileni vermeyebilir. Performansı temel alan bu yarışma, işbirliği çabalarını dışlayıcı bir rol oynar. Çünkü sistem çalışanların sadece kendi başarılarına değil, “rakip” olarak algılanan diğer iş arkadaşlarının başarısızlıkları üzerine de kuruludur. Bu ise plana yöneltilen eleştirilerin hareket noktasını oluşturmaktadır (Grant, 1998:4).

Başarı ücret planlarının uygulanabilmesi için ücret artış oranları veya miktarı doğrudan performans ölçüm sonuçları ile ilgili olmalıdır. “Performans değerlendirme sonuçları ücret artışları için temel oluştururken moral ve verimlilik üzerine pozitif katkılar da yapmaktadır” (Waite, Doe, 2000:189). Ayrıca başarı ücret planlarında çalışanların memnuniyetleri ve performansları ile katılım dereceleri arasında birebir doğrusal bir ilişki vardır. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin olumlu etkilerinin görüldüğü bir organizasyonel yapıda ücret artışlarının bu temel araca bağlı olarak yapılması gayet doğal görünmektedir.

Yapılan performans değerlendirme çalışmaları sonucunda çalışanların hangi performans düzeyinde oldukları belirlenir. Üst ve orta seviyedekiler ücret artışlarından yararlanırken alt düzeyde olanlar bundan yararlanamayacaklardır.

Bu noktada alt performans düzeyindeki çalışanların kendilerine sormaları gereken bazı sorular olmalıdır. Bunlardan bazıları:

- Yoksa eskisi gibi devam mı etmeliyim? Bundan sonra daha sıkı çalışmalı mı yoksa çalışmamalı mıyım?
- Kaynakların etkin olarak kullanımı için ekstra zaman ve çaba harcamalı mıyım?

Çalışanların bu sorulara verilecekleri cevaplar “organizasyonun çalışanlar portresi” içerisinde, gelecek dönemlerde yer alıp almamaları açısından önemli bir yol oynayacaktır (Rayton, 2003:335).

Yönetim süreçleri ve iletişim aracı olarak başarı ücret planlarının kullanılması dinamik bir yapıya sahip organizasyonlarda bir çok stratejik yöntemin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Bir işletme için ücretlendirme felsefesini oluşturan temel unsur işletme stratejilerini destekleyen (işletmenin) vizyon ve misyondur. Oluşturulacak sağlam bir altyapı ile başarı ücret programları, organizasyonun idaresini destekleyici bir rol de oynayabilecektir (Appelbaum, Mackenzie, 1996:36).

Çalışanların sahip oldukları özellikler ve inançları, işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yön verir. Çalışanların değişip değişemeyeceği, atılgan olup olmadıkları, işyerinde diğer çalışanlara karşı görev ve sorumluluk dereceleri, sorumluluk almaya istekli olup olmadıkları ve katılımcılık hakkındaki görüş ve varsayımlar işletme kültürünün belirleyicileridir. Planlar organizasyon kültürünün gelişimine önemli katkılar sağlayabilir. “Organizasyon içerisinde uygulanmaya başlanan yeni ücret planı ile, çalışanlar geleneksel rollerinin dışına çıkabilmektedirler” (Bankera, Lee, Pottery, Srinivasan, 2000:319). Yönetimin, ücretlendirmenin nasıl olacağına belirlenmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi konularında sergileyeceği tutum ve davranışlar, çalışanların birbirlerine ve işletmeye karşı bakış ve değerlendirmeleri üzerinde etkili olacaktır.

Başarı ücret gibi performansa dayalı ücret programlarının kullanılmaya başlanması, çalışanların organizasyonlarından şeffaflık beklentilerini arttırmaktadır. Fakat yöneticilerin dürüst davranacakları konusundaki beklentiler ise olumsuz yöndedir. Beklentilerde birbiri ile uyumsuz bu iki durumun ortaya çıkmasındaki temel neden, yöneten ve yönetilenlerin planları algılayışlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, aldıkları ücreti sergiledikleri performansın bir sonucu olarak görürken; yöneticiler ise bunun performans temeline dayanmadığı konusunda bir inanca sahiptirler (Greenberg, 2003:41-43).

Başarı ücret planları işletmeyi cazip hale getirmekle kalmayıp verimli çalışanların kalmalarına ve verimliliklerini daha da geliştirmeleri için teşvik edici bir rol oynayacaktır. Bunun aksine verimlilik düzeyleri düşük olanların (işten ayrılmadan önce) performanslarında önemli düşüşler yaşandığı görülür (Bankera, Lee, Pottery, Srinivasan, 2000:315). Çalışanlar açısından, ücretlerin algılanış biçimi iş performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Aldıkları ücretin performanslarının karşılığına

inananların buna inanmayanlara göre yaptıkları işlerde daha üretkif oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum “inanç etkisi” olarak, beklenti teorisinin yargılarını destekler niteliktedir.

Bireysel performansa dayalı teşvik planı, çalışanları işlerini yapmak konusunda daha üretkif yolların öğrenilmesi için motive edici bir rol oynayabilir. Örneğin organizasyonun satış departmanında görev alanlar gelecekte yüksek satış sonuçları doğuracak olan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve bağlılıklarının sağlanmasına yönelik bir çaba içerisine girebilirler. Ayrıca başarı ücret planlarının uzun bir süre uygulanacağı yönünde alınacak bir kararın, çalışanları daha üretkif yöntemlerin bulunması ve uygulanması yönünde teşvik de edecektir (Bankera, Lee, Pottery, Srinivasan, 2000:316).

Sürekli değişim ve gelişmelerin yaşandığı çalışma hayatında işletmelerin üstünlük elde edebilmeleri veya mevcut durumlarını korumalarında maliyet indirimleri ve verimlilik artışları önemlidir. Başarı ücret planı bu amaçların gerçekleştirilmesinin bir aracı olarak, çalışanları motive etmek ve verimliliği arttırmak amacıyla dizayn edilir ve uygulanır. Planlardan beklenen faydaların elde edilebilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesi için organizasyonların insan kaynakları yöneticileri veya ücretlendirme uzmanlarının planları sürekli olarak revize etmeleri büyük önem taşır. Değişime ayak uyduramayan planların belirlenen hedeflere ulaşılmasında katkılarının sınırlı olacağı unutulmamalıdır.

2.1.4. BPDÜ Planlarının Yetersizlikleri

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücret/maaş artışlarının belirlenmesinde belirleyici olması eğilimi her geçen gün daha da artmaktadır. Ücret artışlarında bu yöntem sıklıkla kullanılıyor olmasına karşın organizasyonların yeterli bir alt yapıya sahip olmamaları, uygulayıcıların eğitim ve donanım yetersizlikleri ve diğer sebepler planların etkin olarak uygulanmasını engellemektedir.

İşletmeler ücretlerle çalışanlarının performansları arasında ilişki kuran -başarı ücret gibi- ücret sistemlerini uygulamada bazı sorunlarla karşılaşır. Bu sorunlar ödül sistemini etkileyerek verimlilikte yaşanacak düşüşlere ve arzulanan hedeflere

ulaşılamamasına neden olmaktadır. Bu sebeple performans ödöl ilişkisini kurarak ve çalışanlarını motive ederek daha prodüktif çalışmalarını sağlamak isteyen yönetimlerin başarılı olanların sayısı oldukça sınırlıdır (Uyargil, 1994:124-125).

İş dünyasından ve akademisyenlerden “başarı ücret” yöntemine, önemli sayılabilecek bir takım eleştiriler gelmesine rağmen, planlara büyük bir güven duyan çoğunluğun da varlığı inkar edilemez. Fakat duyulan güvene karşılık bu tür programların güvenilirliklerinin test edilmesine yönelik çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca, bu tür ücret programları dizayn edilip uygulanmaya başlandıktan sonra, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına yönelik kontroller çok az işletme tarafından yapılmaktadır. Çalışanlar açısından program bir kazanım olarak algılandığında ise (hedeflere ulaşılamaması durumunda) yönetimlerin programdan vazgeçmeleri pek mümkün olamamaktadır. Bu gibi durumlar programın kısa bir süre sonra yozlaşmasına neden olmakta, sistemin açık yönü çalışma ilişkileri açısından organizasyonu ulumsuz bir takım problemlerle karşı karşıya getirmektedir.

Ücretlendirme politikalarının oluşturulması, planların dizaynı, uygulanması ve gözden geçirilerek eksikliklerin tamamlanması süreçlerinde çalışanların katılımlarının yeterli düzeyde olmadığı dikkat çekmektedir. Sendikalı işletmelerde sendika yönetimleri (genellikle) sisteme katkılarda bulunmak yerine bu tür ücretlendirme planlarının uygulanmaması yönünde çaba sarfetmektedirler.

BPDÜ planlarına çalışanlarının tümü aynı tepkiyi göstermeyebilir. Bireysel performansa dayalı parasal ödüller, çalışanları daha dar bir alanda sadece yaptıkları işe ve bu işin en az riskle, mümkün olan en kısa sürede yapılmasını teşvik eder. Çalışanlar bir süre sonra sadece “para kazanmak” için çalıştıkları hissine kapılmaya ve yaptıkları işten zevk almamaya başlarlar. Bu ise zaman içerisinde performans seviyesinde düşüşleri de beraberinde getirebilir.

Takım çalışması ve işbirliğinin başarı için büyük önem taşıdığı kurumsal yapılarda takım teşvik planları doğru tercih olacaktır. Bireylerin iş performanslarının ölçümlerinin zor, denetim ve gözetimlerin yapılamayacağı işler için bu yöntemin kullanılması büyük yararlar sağlayabilir (Appelbaum, Mackenzie, 1996:37). Eğer işletmede rekabet yerine işbirliği, bireysellik yerine takım çalışması, yıldızlar yerine iş grupları yakın diyalog ve

dayanışma hakim ise başarı ücret programının istenilen şekilde uygulanabilmesi imkansızlaşır. Çünkü sistem genel özelliği itibarı ile içerisinde kazanan ve kaybedenleri barındırır. Böyle bir yapıda ise takım çalışması gibi yöntemlerin etkin olarak kullanılması mümkün değildir.

Başarı ücret planlarının da yönetimin performans ölçüm ve değerlendirme sonuçlarını doğru ve eksiksiz olarak kullanılması gerekmektedir. Çünkü performans hedefleri ve gerçekleşen performans sonuçlarının yönetim tarafından manipüle edilebilmesi gibi bir risk bulunmaktadır. Düşük performanslıların yüksek parasal ödüller almaları sisteme telafisi imkansız yaralar açabilir. Böyle bir durumda başarı ücret planları, güven bunalımı, bilgi paylaşımında eksiklik, ortaklıktan uzak bireyselleşmiş iş ilişkileri, katılımcılıktan uzaklaşma gibi negatif bir organizasyon ikliminin doğmasına yol açacaktır.

Başarı ücret yönteminin yetersiz kaldığı diğer noktalar şunlardır:

- Değerlendirmede karşılaşılan sorunlar: Eğer ücret artışları gizli tutuluyor ise, performansa dayalı parasal ödüllendirmenin adaletli olarak yapıp yapılmadığının anlaşılması ve bunun çalışanlar tarafından da öğrenilmesi imkansız bir hal alır.
- Değerleme süreci: Yöneticiler, idareleri altındaki çalışanlarının kendilerini değerlendirmelerini önyargılı, sübjektif ve güvenilirlikten yoksun bulurlar. Bu yaklaşım tarzı değerlendirme sonuçlarının geçerliliği açısından önemli bir tehdit unsurudur. Çalışanların bu durumu hissetmeleri halinde ise ücretlerin performansa dayandırılacağı yönündeki güvene dayalı inançları önemli yaralar alabilir.
- Artışın büyüklüğü: Ücret artış oranının çalışanlar tarafından kabul edilebilir büyüklükte olması gerekmektedir. Bireysel performansa dayalı ücret planlarının çalışanlarca kabul edilebilmesi ücret artış büyüklüğü ile birebir ilişki taşır (Armstrong, 1995:655).
- Demotivator olarak ücret: Ücret, bazı hallerde işin içsel motivasyonunu zayıflatabilir. Çalışanların iş memnuniyetlerini azaltarak uzun dönemde

performans ve motivasyonda önemli sayılabilecek düşüölere neden olabilir. Ayrıca “PDÜ”in yüksek bir motivasyonu garanti edeceği ne olumlu ne de olumsuz yönde ispatlanabilmiş değildir” (Armstrong, 1995:658).

Başarı ücret planlarının, organizasyonlardaki sorunların önemli bir kısmının ortadan kaldırılmasında büyük rol üstleneceği yönünde, iş çevrelerinden yaygın bir inanç birliğinin varlığı dikkat çekmektedir. Bu düşüncenin nedeni ise, parasal teşviklerin verimliliğin ve işyerine bağlılığın arttırılması için önemli bir motivatör olacağı yargısıdır.

Ücret artışının belirlenmesi için “değerlendirmeleri yapanlara biçilen rol”, parasal ödüller için çalışanların bu kişilere olan bağımlılıklarına bir vurgu niteliği taşımaktadır. Çalışanlar yönetime veya kendilerini değerlendiren kişilere karşı, bağımlılık düzeylerini arttıracakđı için BPDÜ planlarına duyulan güven de önemli derecede erozyona uğramaktadır.

Başarı ücret planlarının uygulanması bunların dışında şu sakıncaları da doğurabilir (Lefebvre, 1995):

- Paraya dayalı teşviklerin performansa bağlanması, işin kendi doğasında olan çekiciliğine zarar verebilir.
- Çalışanların performansları kişisel faktörlerden etkilendiği için performans seviyeleri arasında güvenilir bir ayırımın yapılması oldukça zordur.
- Kaynakların derecelere göre paylaştırılmasını esas alan sistem, çalışanların bir kısmı tarafından “adil” kabul edilmemektedir. Çalışanların pek çoğu kendi seviyelerini ortalamanın üzerinde görürler. Onlara performans seviyelerinin ortalama veya ortalamanın altında olduğunun söylenmesi kendilerinde büyük bir hayal kırıklığına ve yabancılaşma duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Çalışanlar daha çok iş güvencesi ve ücretlerde basamak artışları tercih ederler. Parasal ödüllerin ise hizmet süresine/kideme dayalı olmasını isterler.

- Yönetici ve değerlemeciler organizasyonlarda (duygusal) bütünlüğün korunması için tüm çalışanlara benzer parasal artışların verilmesinden yana tavır sergileyebilirler.
- Şirket veya işletme bütçeleri başarı ücret programının uygulanması için gerekli yeterliliğe sahip olmayabilirler. Bunun dışında makro ekonomik yapı, bu yöntemin kullanılmasını imkansız hale getirebilir. Örneğin 1980’li yıllar maliyetlerin kontrol edilmesi ve azaltılmasına yönelik uygulamaların ağırlıklı olarak kendisini hissettirdiği dönemler olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde yüksek performanslıların dikkate değer bir biçimde parasal olarak ödüllendirilmeleri de mümkün olmamıştır.
- Başarı ücret programları bireysel performansı ödüllendirir. Bu durum rekabetçi davranışların doğmasına ve takım çalışmasına zarar vererek verimliliği azaltıcı bir etki yapar. Üst performans derecelerine ulaşmayı hedefleyen çalışanlar kendilerini diğerlerinden ayrı görmeye başlarlar. Bu ise diğer çalışanların zararına bir durumun ortaya çıkması demektir. Örneğin “eğitim kurumlarında işbirliği ve takım çalışmasının gerekliliği, ayrıca eğitimin kompleks yapısı nedeni ile başarı ücretin, hedeflenen sonuçlara ulaşılmasında yeterli katkıyı sağlamadığı gözlemlenmiştir” (Ballou, 2001:51).
- Çalışanların değerlendirilmeleri ve başarı ücret programlarının uygulanması ile elde edilen sonuçların hedeflerin altında gerçekleşme riski her zaman vardır.
- Çalışanlar, başarı ücret programını performansın artırılmasının bir aracı olarak değil belki de bir ücretlendirme programı olarak görebilirler. Ücretin değişken olması çalışanların ekonomik bir risk almaları demektir.

Başarı ücret planları, çalışanları yalnızca ücret ile ödüllendirilen iş ve iş türlerini yapmalarını teşvik ederken, işin diğer yönlerinin ihmal edilmesi sonucunu doğurabilir. Çalışanlar, ücret sistemleri ile kendilerinin kontrol edilerek yönetilmelerine itiraz ederler. Çünkü işlerin doğru ve tam zamanında yapılması için, çalışanlar arasında rekabet yaratılarak içsel motivasyon sabote edilmektedir. Bu durum ise çalışanların,

şirket ve müşteriler için ürün kalitesinin temininden çok, ücret artışları için, çalışma arkadaşları ile yoğun bir rekabete girmelerine neden olmaktadır.

Başarı ücret planları, yıllık performans gelişimleri ve ücret ayarlamaları sonucunda oluşturulur. Uzun zamana yayılan bu süreç, çalışanların ücret değişimi ile davranışları arasındaki bağlantıyı kurmalarını önemli ölçüde güçleştirir. Ücretlerde altı ayda veya yılda bir kez yapılan değişiklikler, işletmelerin ücret-maaş bütçesini arttırırken, bireysel ödemelerin içinde bulunulan zamanda gösterilen performans ile ilişkisiz olması bu ücretlendirme modelinin bir eksikliği olarak nitelendirilebilir. Ayrıca ücret artış oranlarının düşük veya birbirine çok yakın olması planın başarısızlığının temel gerekçelerindendir. Yani örnek bir performans sergileyen çalışana verilen başarı ücret ödülü ile orta düzeyde bir çalışanın elde edeceği başarı ücret ödülünün birbirine çok yakın olması yüksek performans sergilenmesi için yeterli motivasyon gücünü sağlayamayacaktır.

Çalışanların buldukları pozisyonlara bağlı olarak, işleriyle ilintili davranışlarına göre de değerlendirmeleri yapılabilir. Bu yöntem genel olarak “iş davranışları gözlem skalası” olarak adlandırılmaktadır. Bu teknik, çalışanların işleri ile ilgili performanslarının ölçümü için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bağlılık, yenilikçilik, yardımseverlik gibi özellik göstergeleri iş ile ilgili olmadığı halde performans değerlendirme yönteminde kullanılabilir. Fakat “özellik göstergeleri”, çalışanların performansları için güvenilir ölçütler olarak kabul edilemez. Çünkü pek çok önemli sorun kaynağını içerisinde barındırır. Örneğin çalışanın kurumuna karşı olan bağlılığı ile performansı arasında bire bir ilişkinin varlığından söz edilemez. Ayrıca bu tür “özellik değerlendirmelerinin” güvenilirlik dereceleri de oldukça düşüktür. Aynı örnekten hareketle, “bağlılık” kurum çalışanları tarafından farklı şekil ve derecelerde algılanabilir. Bu nedenle özellik değerlendirme sonuçları genellikle şüpheleri içerisinde barındırır. Eğer bu değerlendirme yönteminin bir faydasından bahsedilecek ise bu, çalışanlara organizasyonun bir üyesi olarak nasıl algılandıklarına ilişkin bir veri sunmasıdır (Garbis, Irkhe, 2000:42).

Günümüzde performans değerlendirme ve başarı ücret planlarının kendi içlerinde taşıdıkları eksikliklere rağmen, uygulamaları yürüten uzmanlar ve teorisyenler için bu eksiklik ve kusurların nasıl ortadan kaldırılacağı ve sistemin daha güvenilir bir hale nasıl

getirilebileceği gibi konular öncelikli olarak ele alınmalıdır. Bu yolla dünyada yaygın olarak kullanılan bu ücretlendirme tekniği ile ortaya çıkan aksaklık ve sorunların ortaya çıkaracağı, çalışanlara ve organizasyonal yapıya vereceği zararlar en aza indirilmiş olacaktır.

2.2. Kazanç Paylaşım Planları

Günümüzde pek çok işletme yönetimi, çalışanlar açısından istenir davranışların geliştirilmesi, arzulanan ve hedeflenen amaçlara ulaşılması noktasındaki başarısızlıkların altında yatan neden olarak çalışanlarını ödüllendirme konusundaki eksikliklerinin farkına varmışlardır (Qualitydigest). Bunun bir uzantısı olarak, ücret sistemlerinde yaşanan değişimin temel gereklilikler: esneklik, ücret artışları ve verimlilik artışları arasında ilişkinin kurulması ve şirketin karlılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gerekliliklerin bir sonucu olarak uygulama alanı bulmuş olan kazanç paylaşımı, birey, grup ve şirket performanslarına dayalı finansal teşvik planlarını içerisine almakta ve gün geçtikçe daha da yoğun olarak kullanılmaktadır.

2.2.1. Kazanç Paylaşım Planları, Tanımı ve Özellikleri

Kazanç paylaşım terimi ilk defa bilimsel yönetimin babası olarak anılan Frederick TAYLOR tarafından (belirlenmiş bir periyotta gerçekleşen ile beklenen maliyet arasındaki pozitif farkın çalışanlarla firma arasında paylaşılması olarak) kullanılmıştır. Planlar 1936 yılında uygulanmış, 1987’de O’DELL’in kazanç paylaşımını uygulayan organizasyonlarda verimliliğin %92, kalitenin %73, çalışanların ilişkilerinin %65 oranında iyileştiğini belirten raporundan sonra hızla pek çok işletmede uygulanmaya başlanmıştır (Band, Scanlon, Tustin, 1994:17).

Kazanç paylaşım planı: “işletmelerin performanslarına bağlı olarak kazançların ölçülmesi ve bunların çalışanlarla işverenler arasında bölüşümünü öngören organizasyonal bir gelişim süreci ve performansa dayalı bir ödeme biçimi” (Milkovich, Boudreau, 1997:510) olarak tanımlanabilir. Sistem çalışanlar ve işverenler tarafından

katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, organizasyonun etkinliğinin ve iş hayatı kalitesinin artırılması gibi genel amaçlar doğrultusunda taraflara ortak faydalar sağlayan koşulların oluşturulmasına imkan vermektedir.

Kazanç paylaşım planları şirket veya işletme bazında katma değer veya ölçülebilir verimlilik artışlarından doğan finansal kazançların çalışanlar ve işletme yönetimi arasında paylaşılmasına imkan vermektedir. Çalışanların analiz sonuçlarının ve gelişim alanlarının belirlenmesi gibi konularda planlara dahil edilmeleri sistemin sağlıklı işleyişi açısından önem taşımaktadır (Armstrong, 1995:672).

Değişken ücretin farklı bir formu olarak nitelendirebileceğimiz kazanç paylaşım planı, beceriye dayalı ücretlendirmenin aksine, tüm organizasyonun ödüllendirilmesini esas alan bir özellik taşır. Planların önemli özelliklerinden bir tanesi, organizasyonun daha iyi durumda olmasını isteyen, yakın gelecek için ortak menfaatlere sahip tüm tarafları (çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar) etkileme gücüne sahip olmasıdır (Daniels, 1996:33). Bu ücretlendirme programı daha önceleri imalat sektöründe yaygın olarak uygulanıyor iken günümüzde hizmetler sektöründe de hızla uygulanmaya başlanmıştır (Oleksan Kleiner, 1998:127). Hizmet sektöründe programı uygulayacak olanların, imalat sektörü uygulamalarını ve tekniklerini kopya etmeye çalışmamaları; katılımcı yönetim, yeni tekniklerin geliştirilmesi gibi konular üzerinde çalışmalar yapıldıktan ve kendilerine uygun çözümler üretilmesinin ardından uygulamalara yönelmesi doğru olacaktır.

Planlarda artık pek çok endüstriyel işletmenin yanı sıra sağlık hizmetlerinde de uygulanan sistemin öncelikli amacı maliyetlerde tasarrufa gidilmesidir (Buccini, 1989:131). Günümüzde bu tür planların daha çok ABD'deki uygulamaları dikkat çekmekte, Amerikan firmalarının yaklaşık olarak %39'unun planları uyguladıkları belirtilmektedir (Gomez-Mejia, 2000:493).

Kazanç paylaşım programları, performans gelişimi ve sağlanmasına yönelik öneriler, karar süreçlerine çalışanların dahil edilmesi gibi mekanizmaları içerisinde barındırmaktadır.

Kazanç paylaşım planlarının popüleritesinin bu kadar büyük olmasının altında yatan bazı sebepler vardır. Bunlar (Welbourne, Mejia, 1995: 560-561):

1. Piyasada birbirleri ile rekabet eden firmaların sayılarının artması yönetim tekniği olarak işlerin takım çalışmasına dayalı olarak dizayn edilmelerini gerektirmiştir. “Kesin çizgilerle belirlenmiş görev ve sorumluluklar” olarak tanımlanan geleneksel iş kavramı çerçevesinin dışına çıkmış, çalışanların beceri ve yeteneklerinin dikkate alındığı çok sayıda görevin yerine getirebileceği esneklik bazlı yeni bir anlam kazanmıştır. Esneklik ve kurum içi birimler arasında işbirliği kazanç paylaşımı programları için bir hareket noktasını oluşturmaktadır.
2. İkinci sebep, bireysel performansa dayalı ücret planlarının uygulanmasının ortaya çıkarmış olduğu rahatsızlıklardır. Bireysel performansı ödüllendiren programlar hayal kırıklığına neden olacak sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireyin katkısının diğer çalışanların yapmış oldukları katkılarından ayırarak değerlendirmek, performans ölçümünde yaşanan güçlükler, değerleyicilerin değerlendirme sürecinde yapmış oldukları hatalar, kendilerinin çok daha iyisine layık olduğunu düşünen çalışanlardaki moral bozukluğunun ortaya çıkardığı sosyal parçalanmışlık işletme içerisinde önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kazanç paylaşımı planları bu tür programlara kıyasla taşımış olduğu eksikliklerin azlığı nedeniyle daha fazla tercih edilmektedir.
3. Kazanç paylaşım planlarına duyulan güvenin ve ilginin altında yatan üçüncü sebep ise, işletme yönetimlerinin programın uygulanmasını kabulde gösterdikleri olumlu yaklaşımdır. Planların uygulanması için işletmeler çok düşük bir harcamada bulunurlar. Ayrıca ortaya çıkan kazancın çalışanlar ve işletme yönetimi tarafından paylaşılıyor olması yönetimlerin olumlu yaklaşımlarının diğer nedenidir.
4. Kazanç paylaşım planlarının uzun zamandan beri uygulanıyor olması, uygulama süreci içerisinde kazanılan deneyim ve tecrübeler işletmelerin planları aynen veya küçük değişiklikler yaparak uygulamalarına imkan vermektedir. Ayrıca planların nasıl yönetileceği ve uygulanacağı yönünde spesifik detaylar, işletmelerin uygulayabilecekleri formülasyonlar hakkında çok sayıda yazılı doküman bulunmaktadır. Kazanç paylaşımı ile ilgili yazılı kaynaklar sadece özel sektör işletmeleri ile sınırlı olmayıp bu konuda kamusal alanda faaliyet gösteren işletmeler hakkında da çok sayıda yazılı doküman vardır.

5. Kazanç paylaşım programları, hesaplama ve kazançların dağıtımında prosedürlerin belirlenmesi için seçilecek yöntemler/araçlar açısından önemli bir esnekliğe sahiptir. Örneğin bu hesaplarda: karlılık, işgücü maliyetleri, tasarruf edilen hammadde, müşteri memnuniyetleri, tasarruf edilen zaman faktörleri kullanılabilir. Pek çok işletme takım performansı, yaş, iş sınıfları, işbirliği, hedeflenen amaçlara ulaşma gibi faktörleri dikkate alarak farklı dağıtım yöntemleri de uygulayabilmektedir. Kazanç paylaşım programlarında farklı türden hesaplama yöntemlerinin kullanılıyor olması, teşvik sistemlerinin herhangi bir motivasyonel etkiye sahip olmadığı yönündeki eleştirileri de ortadan kaldırmaktadır.
6. Kazanç paylaşım planlarının uygulanması işletme içerisinde katılımcı bir yönetim tekniğinin uygulanmasını gerektirmektedir. Akademik bir söylem kalıbının dışına pek çıkmamış olan “katılımcı yönetim kavramı”, kazanç paylaşım programlarında hayat bulur. Çünkü planlar, çalışanların önerilerini sunduğu ve bu önerilerin tartışıldığı ve geliştirildiği komitelerin varlığını gerektirmekte, bu sayede çalışanları katılıma teşvik ve eylem planlarının içerisine dahil etmek mümkün olmaktadır.

Diğer tüm performansa dayalı ücret planlarında olduğu gibi kazanç paylaşım planlarında da dizayn ayrı bir öneme sahiptir. Dizayn sürecinde gösterilecek hassasiyet ve özen planın başarısında anahtar bir rol oynayacaktır. İyi dizayn edilmiş bir kazanç paylaşım planında ise stratejik amaçlar belirlenmeli ve çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

Kazanç paylaşım planının amaçları açık ve anlaşılır olmalıdır. İş güvenliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin ve ürün kalitesinin yükseltilmesi, hammadde ve enerji kullanımının azaltılması genel amaçlar olarak sayılabilir.

2.2.2. Kazanç Paylaşım Planı Türleri

Uygulamaya konu olacağı işletmelerin kendilerine özgü yapılarına göre şekillendirilmesinde bir esnekliğe sahiptir. Bu esnek yapının bir sonucu olarak kazanç paylaşım planları üç farklı biçimde uygulanabilmektedir: Scanlon planı, Rucker planı, Verimlilik paylaşım planları.

Kazanç paylaşım programlarında iki farklı ölçüt dikkate alınır. Bu ölçütler ise :

- Performansın finansal ölçütleri: Scanlon ve Rucker planlarında kullanılır.
- Performansın fiziksel ölçütleri : Verimlilik artışını paylaşım planlarında kullanılır.

Fiziksel performans sonuçları, verimlilik açısından fiyatların etkisini dikkate almak konusunda yetersizliği nedeniyle sistemin eksik yönünü oluşturmaktadır. Verimliliğin finansal açıdan ölçülmesi bu eksikliği gidermektedir.

2.2.2.1. Scanlon Planı

Kazanç paylaşım planı türlerinden olan Scanlon Planı, “çalışanlar ile yönetim arasında işbirliğinin sağlanması, çalışanlarda maliyet-tasarruf bilincinin oluşturulması gibi amaçlarla katılım programları ile teşvik sistemlerini ortak bir yapıda ele alan” çelik işçisi, sendika yöneticisi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde dersler veren Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiştir. Adamson Company ve Lapoint Machine Tool Company'deki başarılı uygulamalar ve bu başarıları konu alan akademik çalışmaların ardından sanayileşmiş ülkelerde hızla yaygınlaşmıştır (Arthur, Aiman-Smith, 2001:738).

Kazanç paylaşım planları arasında Scanlon Planı en eski ve en yaygın bir biçimde kullanılanıdır. Sistem, işgücü maliyetlerinin üretimin satış değerine oranı üzerine kurulmuştur. Plan, özellikle yüksek becerili işgücüne sahip işletmeler tarafından daha çok kullanılmaktadır.

Uygulanan Scanlon planı sayesinde verimlilik artışları ödüllendirilerek işçi ücretleri ve hissedarların karları artmakta bunun yanında üretilen mal ve hizmetlerdeki fiyat artışlarının önüne geçilmesi mümkün olabilmektedir. Scanlon planı üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (Buccini, 1989:131 ; Ünal, 1998:30):

1. Maliyet düşürücü yöntemler bulmak amacı ile işçilerin takım çalışmaları yapmaları ve yönetimin çalışanlara sürekli olarak üretim ile ilgili bilgileri vermesi,

2. Çalışanların maliyetlerde indirimde gidilmesini sağlayıcı önerilerinin işçi ve işverenlerce oluşturulacak komitelerde değerlendirilmesi. Yönetimi de içine alacak bir biçimde tüm çalışanların planın çerçevesi içerisinde yer alması.
3. Verimlilik kazançlarını ölçen ve bu kazançların taraflar arasında paylaşılmasına yönelik yöntem ve tekniklerin önceden belirlenmesidir.

Programın en büyük avantajları: açık, basit bir formulasyon kullanılarak hesaplanmaların yapılması, yönteminin kolay ve çalışanlar tarafından rahatlıkla anlaşılır olmasıdır. Ayrıca sistemde işgücü verimliliğindeki artışlar program gereği sürekli çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Scanlon Planının başarısı şu unsurlara sıkı sıkıya bağlıdır:

- Artan verimlilik,
- Takım çalışması ve işbirliğinin sürekli geliştirilmesi
- Ortaya çıkan sorunlara hızla çözümler üretilmesi
- Ürün ve hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesi
- Çalışanların katılımlarının teşvik edilmesi
- Değişikliklere daha az direnç gösterilmesi
- İşe devamsızlık ve geç gelmelerin en aza indirilmesi

Scanlon planı ikramiye tutarının belirlenebilmesi için öncelikli olarak “Scanlon oranının” tespit edilmesi gerekmektedir. Oranın belirlenmesi için işletmenin geçmiş dönemlere ilişkin (3 veya 5 yıl) satışlar, üretim giderleri veya personel giderleri gibi verileri gözden geçirilmelidir. Esas alınan dönemde, işletmenin normal olarak fonksiyonlarını yerine getirmesi ve kar elde etmesi, üretilen ürün ve hizmetlerde önemli bir değişikliğe veya teknolojik bir yatırıma gidiliyor olmaması gerekmektedir.

Eğer işletme yeni kurulmuş, kar elde etmemiş veya önemli yapısal değişikliklere gidilmiş/gidilecek ise böyle bir durumda planın uygulamaya geçirilmesi ertelenmeli veya rasyonun belirlenmesi işlemi çalışanlar, yönetim ve uzmanların ortak çalışmaları sonucunda gerçekleştirilmelidir (Bernolak, 2000:20).

Scanlon Planı için örnek Uygulama:

A işletmesine ait

Satışlar	98.000 milyar
Satış sonrası mal iadeleri	3.000 milyar
Net satışlar	95.000 milyar
Stoklar	5.000 milyar
Üretimin net satış değeri	100.000 milyar
Ücret ödemeleri	30.000 milyar olmuştur.
Geçmiş dönemlere ait ücret ödemeleri toplamının üretimin net satış değerine oranının %30 olduğu görülmüştür.	

Scanlon planı uygulamaya konulduğu dönemde
Üretimin net satış değeri 140.000 milyar olarak gerçekleşmiştir.

Bu durumda daha önceki yılların incelenmesi sonucu belirlenmiş olan tarih bazlı orana göre
Ücret ödemeleri(nin) 0.30×140.000 milyar = 42.000 milyar olması gerekmektedir.

Fakat ilgili dönemde

İşletmenin gerçekleşen ücret ödemeleri 30.000 milyar olmuştur.
Beklenen ile gerçekleşen arasındaki fark yani 42.000 milyar – 30.000 milyar = 12.000 milyar ikramiye havuzunu oluşturmaktadır.

İkramiye havuzundaki bu parasal değer ise şu şekilde bölüşülecektir:

- Belirlenmiş bir yüzdesi işletmeye,
- Belirlenmiş bir yüzdesi çalışanlara,
- Belirlenmiş bir yüzdesi rezerv fonuna .

Genel uygulama bu fonun %60'ının çalışanlara, %40'lık bir bölümünün ise (genellikle) yeni yatırımlarda kullanılması için işletmeye bırakılması yönünde olmaktadır. Çalışanların payının %20'lik bir kısmı ise rezerv fonda tutulmaktadır.

A İŞLETMESİ OCAK 2004 SCANLON PLANI İKRAMIYE RAPORU

Scanlon oranı	%30
Ocak ayı üretim satış değeri	140 milyar
Beklenen ücret ödeme gideri	(0.30 X 140 milyar)= 42 milyar
Gerçekleşen ücret ödeme gideri	30 milyar
İkramiye havuzu	(42 milyar –30 milyar) = 12 milyar
İşletmenin payı	0.40 X 12 milyar = 4,800 milyon
Çalışanların payı	0.60 X 12 milyar = 7,200 milyon
Rezerv fonda tutulan pay	0.20 X 7,200 milyon = 1,440 milyon
Dağıtımı yapılan ikramiye tutarı	7,200 milyon –1,440 milyon = 5,760 milyon
Her bir çalışanın alacağı Ocak 2004 ikramiye yüzdesi	
5,760 milyon (ikramiye tutarı) / 30 milyar (gerçekleşen ücret ödemesi) =%	19.2
Yukarıda verilen ikramiye raporuna göre aylık eline net 500 milyon geçen Bay A'nın alacağı Scanlon ikramiye tutarı	0.192 X 500 milyon = 96 milyon (Doksanaltımilyon) olacaktır.

2.2.2.2. Rucker Planı

Plan 1930'lerden sonra "ücret giderlerinin katma değer içerisinde uzun zaman periyodu baz alınarak incelendiğinde (genel olarak) sabit kaldığı"ni fark eden ekonomist Alan W. Rucker tarafından geliştirilmiştir. Katma değer ile ücret giderleri arasındaki bu ilişki Rucker planının temelini oluşturur. Planda katma değer: net satışlardan, mal stokları ve dışarıdan satın alınan materyal ve hizmetler çıkarılarak bulunmaktadır (Bernolak, 2000:24).

Rucker planı da bir orana dayanmaktadır. Scanlon planından farklı olarak burada üçüncü bir oran yer almaktadır. Bu oranlar:

1. Personel maliyetleri,
2. Üretimin değeri,
3. Satış ve hizmet giderleri değeridir.

Rucker planı, Scanlon planı kadar radikal bir özellik göstermez ve çalışma komiteleri yaygın olarak kullanılmaz. Bu komitelerin yerine (genellikle) çalışanların planın gelişimi için önem taşıyan fikir ve düşüncelerini yazılı olarak belirtebilecekleri işletme içerisine asılan “öneri kutularından” yararlanılır.

Rucker planı özellikle çalışanların katılımı yolu ile (Scanlon planlarındaki kadar etkin olmamakla birlikte) geleneksel yönetim tarzını değiştirmek isteyen işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir (Anthony, Perrewe, Kacmar, 1996:401-402).

Rucker planında temel oran, işgücü ücret ödemeleri ile üretimin katma değeri dikkate alınarak hesaplanabilmektedir. Özellikle imalat sektöründe tercih edilen bu planda üretimin katma değerinin hesaplanmasında net satışlar, mal stoklarındaki değişim, satın alınan mal ve hizmet kalemleri dikkate alınmalıdır.

Rucker planına göre “katma değer kazancı” ortaya çıktığı takdirde çalışanlara prim ödemesi yapılabilecektir. Katma değer: satışlardan hammadde ve şirket dışından sağlanan hizmetler düşüldükten sonra ortaya çıkan değerdir. Rucker planında, çalışanların gösterdikleri çabadan bağımsız olarak ortaya çıkan gelişmeleri örneğin: enflasyon, piyasada meydana gelen değişimler, çevresel faktörleri ve bunların satışlar veya hammadde giderleri üzerine etkilerde bulunması gibi unsurları da paydasında yer vererek dikkate alınır. Bunun sonucunda dışsal etkenler olan enflasyon ve pazar etkileri teorik olarak ortadan kaldırılmış olur. Rucker planına dayalı olarak kullanılan oran aşağıdaki gibidir.

$\frac{\text{İşgücü ücret ödemeleri}}{\text{Katma Değer (satışlar-ışlenmemiş materyaller)}}$
--

Planın uygulanmasının ilk aşamasında bir standart belirlenmelidir. Bu standart geçmiş faaliyet dönemlerinde işletmenin sergilediği iki uç, yani iyi ve kötü performanslar olacaktır. Örneğin personel maliyetlerinin dikkate alındığı bir Rucker planında geçmiş dönem personel maliyetleri ile o döneme ilişkin personel maliyetleri incelenir. Pozitif bir fark varsa çalışanlar prim ile ödüllendirilir, bunun tersi bir durum söz konusu ise yani negatif bir fark varsa bu durumda çalışanlar prim ile ödüllendirilmeyeceklerdir. Scanlon planına benzer biçimde Rucker planında da küçük bir oran gelecek zaman için işletmenin fonlarında alıkonur (Sgemployers).

Rucker oranının hesaplanması için işletmenin 3-5 yıllık geriye dönük kayıtları incelenmelidir. Geçmiş yılları içerisine alan bu inceleme sonucunda katma değer veya üretim değeri bulunabilecektir.

Planın pratikte nasıl uygulanacağı örnekte gösterilmektedir:

B İŞLETMESİ

GEÇMİŞ DÖNEMLERE İLİŞKİN VERİLER

Satışlar	98 milyar	
Satılan ürün iadeleri (-)	3 milyar	
Net satışlar	95 milyar	
Mal stokları(+)	5 milyar	
Üretimin net satış değeri	100 milyar	
Endirekt işçilik giderleri	10 milyar	
Direkt işçilik giderleri	10 milyar	
Diğer yararlandırmalar	10 milyar	
İşçi ücret ödemeleri	30 milyar	
Diğer giderler	60 milyar	
Üretim harcamaları (işgücü + diğer)	90 milyar	
Kar		10 milyar

Veriler ışığında Rucker oranının bulunuşu:

Üretimin satış değeri	100 milyar
Dış alım giderleri (hammadde, elektrik, su, gaz vb)	60 milyar
Üretim değeri (katma değer)	40 milyar
İşçilik ödemeleri	30 milyar

Rucker oranı:

$$\text{İşçilik ödemeleri} / \text{Üretim değeri} = 0.75 (\%75) \text{ olarak bulunmuş olur}$$

B işletmesi Ocak 2004'ü Rucker planı için başlangıç tarihi olarak kabul edilmiş olsun.

Bu dönemde gerçekleşen ücret ödeme gideri, üretim değerinin (katma değer) %75'inden daha az ise bu durumda verimlilik artmış ve ikramiyeye hak kazanılmış olacaktır.

Ortaya çıkan bu kazanç değerinin dağıtılması konusunda farklı fikirler ileri sürülmekte olup bazı uzmanlar havuzda toplanan ikramiyenin tamamının çalışanlara dağıtılmasını savunurken, karşıt görüşte olanlar çalışanlar ve işletme arasında eşit oranda paylaşılması gerektiğini belirtmektedirler. İşletme yönetimlerince ikinci görüş daha çok benimsenmekte, çalışanların payından %25'lik bir oranın da rezerv fonda tutulması uygulamasına gidilmektedir. Bu bilgiler ışığında Y İşletmesi için Rucker paylaşım planı aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir.

B İŞLETMESİ OCAK 2004 RUCKER PLANI İKRAMİYE RAPORU

Rucker oranı	%75
Ocak ayı üretim değeri (katma değer)	40 milyar
Beklenen ücret ödeme gideri	(0.75 X 40 milyar) = 30 milyar
Gerçekleşen ücret ödeme gideri	20 milyar
İkramiye havuzu (beklenen – gerçekleşen)	30 milyar – 20 milyar = 10 milyar
İşletmenin ikramiye payı	0.50 X 10 milyar = 5 milyar
Çalışanların ikramiye payı	0.50 X 10 milyar =5 milyar
Rezerv fonda tutulan para (çalışanların payından)	
	0.25 X 5 milyar =1,250 milyon

Dağıtımı yapılacak ikramiye tutarı	5 milyar – 1,250 milyon = 3,750 milyon
Her bir çalışanın alacağı Ocak 2004 Rucker ikramiye yüzdesi	
	3,750 milyon / 20 milyar = 0,1875 (% 18.75)

Bu hesaplamalar sonucunda B İşletmesinde çalışan ve eline net 500 milyon geçen Bay A'nın alacağı Rucker ikramiye tutarı $0.1875 \times 500 \text{ milyon} = 93.750.000$ (Doksanüçmilyon yediyüzellibin) olacaktır.

2.2.2.3.Verimlilik Artışını Paylaşım Planı

Verimlilik artışını paylaşım planları ilk defa 1970’lerde Mitchell Fein tarafından geliştirilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır (Bernolak, 2000:27). Planlar, kimya endüstrisi, madencilik, sağlık hizmetleri, toptan dağıtım hizmetleri, metal işkolu, gıda işkolu gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren çok sayıda sendikalı ve sendikasız işletme tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

Ücret artışlarının verimlilik esasına göre yapılması fikrinin dayandığı temel: ücret artışlarının verimlilik artışlarına uygun olması halinde taraflar açısından bir olumsuzluğun olmayacağı, ayrıca verimlilikte bir artış olmaksızın ücret artışlarına gidilmesi durumunda bunun enflasyona neden olabileceğidir (Uğur, 2003:54). Verimlilik paylaşım planları özünde, verimlilikteki gelişmelerin ödüllendirmesi amacı taşımaktadır. Verimlilik farklı biçimlerde ölçülebilmesine rağmen genel olarak çıktının girdiye oranı şeklinde formüle edilebilir.

Konuya bu çerçeveden bakıldığında bazı çıktı kalemleri: üretilen ürün sayısı, net satışlar, satışlar, mal stoklarındaki değişim, katma değer ; girdi kalemleri ise: hammadde, enerji, mal stokları, işgücü, satın alınan mal ve hizmetler, toplam maliyetler vb. dir. “Fakat genellikle, yeknesaklığı sebebiyle (iş saati) emek birimi, produktivite ölçümüne esas alınmaktadır” (Zaim, 1992:236).

Fiziksel performans sonuçları, verimlilik açısından fiyatların etkisini dikkate almak konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu durum sistemin eksik yönünü oluşturmaktadır. Verimliliğin finansal açıdan ölçülmesi ise bu eksikliği gidermektedir.

Verimlilik paylaşım planlarındaki ölçümler, çıktılar ve üretimde girdi olarak kullanılan zaman arasındaki ilişki yönüyle bir farklılık taşımaktadır. Bu plan: satış değeri, teknoloji, kapital donanım, ürün çeşitliliği, fiyatlar ve ücret artışları gibi değişkenlerden diğer planlara göre daha çok etkilenmektedir (Qualitydigest).

Planın temel mantığı, kısa çalışma süresi içerisinde daha fazla ürün veya hizmetin elde edilmesinde yatmaktadır. Aynı miktarda çıktıyı sağlayan, çalışılarak geçirilmiş olan iş saatleri (gerçekleşen çalışma saatleri) eğer standart emek saatlerinden daha az ise bu bir kazanç elde edildiğini göstermektedir. Bu kazancın özelliği Scanlon ve Rucker

planlarından farklı olarak “zaman” faktörüne dayalı olmasıdır. Ürünün imal edilmesi için geçirilen saatlerde bir azalma olduğu takdirde prim kazanılmış olmaktadır. (Welbourne, Mejia, 1995:563) Ortaya çıkan bu kazanç işletme ile çalışanlar arasında (diğer planlardan farklı olarak) eşit bir biçimde paylaşılır.

Verimlilik paylaşım planlarında (Scanlon ve Rucker planlarının aksine) genel uygulama çalışanların katılımına ihtiyaç duyulmaması yönünde olmaktadır. Fakat planın uygulanması sırasında katılım unsurunun devreye sokulması başarının garantilenmesi açısından yararlı olacağı açıktır.

Çünkü, 1986 yılını temel alan ve planı 1988’de uygulamaya başlayan Amerikan Carrier firması, ilgili dönemde %24’lük bir verimlilik artışı sağlamış, firma 2500 çalışanına verimlilik paylaşım planı ikramiyesi olarak toplam 3 milyon dolar dağıtmıştır. Şirket yönetimi bu büyük başarının altında yatan anahtar unsurlardan birisinin de programa çalışanların katılımının olduğunu belirtmiştir (Anthony, Perrew, Kacmar, 1996:402).

Scanlon ve Rucker planlarında olduğu gibi verimlilik artışını paylaşım planları da (belirlenmiş bir zaman periyodu dikkate alınarak hedeflenen performans ile gerçekleşen performansı karşılaştıran) matematiksel bir formülasyona dayanmaktadır.

Bu bilgiler ışığında planın pratikte nasıl uygulandığı aşağıdaki örnekte görülebilir.

C İŞLETMESİ

GEÇMİŞ DÖNEME İLİŞKİN VERİLER

Temel periyotta üretilen ürün miktarı	50.000 birim
Kullanılan direkt işçilik saati	80.000 saat
Kullanılan endirekt işçilik saati	40.000 saat

İş saati standardı (direkt işçilik / üretilen ürün miktarı)
$80.000 / 50.000 = 1.6$ saat

Temel verimlilik faktörü (toplam işçilik saati / direkt işçilik saati)
$120.000 / 80.000 = 1.5$ saat

Verimlilik paylaşım standardı (iş saati standardı X temel verimlilik faktörü)

$$1.6 \times 1,5 = 2,4$$

Verimlilik paylaşım standardı bulunduktan sonra çalışanların ve işletmenin plan sonrasında alacakları ikramiye miktarının bulunması mümkün olabilecektir.

C İŞLETMESİ OCAK 2004 VERİMLİLİK PAYLAŞIM PLANI İKRAMİYE RAPORU

Ocak ayı üretilen ürün sayısı	1.300 adet		
İş saati toplamı	2.500 saat		
Verimlilik paylaşım standardı saati	1.300 X 2,4	= 3.120 saat	
İş saati kazancı	3.120 – 2.500	= 620 saat	
İşletmenin payı	0.50 X 620	= 310 saat	
Çalışanların payı	0.50 X 620	= 310 saat	
Verimlilik paylaşım ikramiye oranı (çalışanların payı (saat) /iş saati toplamı)			
	310/2500	=%12,4	

Belirtilen veriler ışığında C işletmesinde çalışan ve aylık net 500 milyon alan Bay A'nın verimlilik paylaşım planı sonrasında alacağı ikramiye tutarı:

$$500 \text{ milyon} \times 0.124 = 62.000.000 \text{ (Atmışikimilyon) dur.}$$

Revizyon sistemin doğal bir unsurudur. Gerekli düzeltmelerin ve yeni standartların hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı konusunda kesin sınırların çizilmesi mümkün görünmemektedir. İşletme yönetimleri bu konuda kendileri için uygun olduğunu düşündükleri zaman aralıklarıyla yeni standart oranları belirlemelidirler. Bunun için 2-3 yıllık periyotlar tercih edilebilir. Piyasa koşulları, işletmenin mali yapısı vb unsurlar yeni oranların hangi aralıklarla yapılacağı konularında belirleyici olacaktır.

2.2.3. Kazanç Paylaşım Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

İşletme yönetimlerinin kazanç paylaşım planlarını uygulamaya başlamadan önce şu altı noktada gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir

1. İşletme stratejileri ile uygunluk: Strateji organizasyonlar için değişim aracı rolü oynar. Kazanç paylaşım planları işletme stratejileri ile desteklendiği sürece varlığını sürdürebilir.
2. İşletme kültürü ile uygunluk: Planlar organizasyonun varolan inanç ve değerleri ile uyum gösterdiği sürece etkin olarak kullanılabilirlerdir.
3. katılımcı yönetim anlayışı: Kazanç paylaşımı katılımcı bir yönetim biçimini gerektirir. Danışmanlar ve yöneticiler çalışanların planlar yoluyla yetkilendirilmesinden rahatsızlık duymamalıdır. Yönetim çalışanlar tarafından getirilen önerilere karşı açık ve bunların uygulanması konusunda da istekli davranmalıdır.
4. Bilgi raporlama sistemlerinin geliştirilmesi: Kazanç paylaşım planları işletmenin bilgi sistemleri üzerine bir yük getirecektir. Planın başarı ile uygulanması bilgilerin doğru olarak ve zamanında ilgili birimlerce hazırlanmasına bağlıdır.
5. Ürün ve hizmet yapısı: Ürün ve hizmet çeşitliliğinin fazla olması planların uygulanmasında bir takım problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu yüzden geniş yelpazede mal ve hizmet üreten işletmelerde kazanç paylaşım planlarının yürütülmesi daha zor olmaktadır.
6. Çalışanlar arasındaki dayanışma: Kazanç paylaşım planlarının birbirine bağımlılığın üst düzeyde olduğu işletmelerde daha iyi çalıştığı görülmektedir.

Piyasada faaliyet gösteren bir organizasyon diğerlerine benzemediği için kazanç paylaşımı planlarının da her yerde aynı şekilde dizayn edilmesi ve uygulanması mümkün değildir. İşletme yönetimlerinin bu açıdan dikkatli davranmalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler veya görevlendirilmiş birim yada birimler iş piyasası ve organizasyon yapısına uygun kazanç paylaşımı planının oluşturulması ve uygulanması sırasında gerekli adımları atarken şu sırayı takip etmelidirler:

Ön hazırlık dönemi: İşletme yönetimi öncelikle şu iki soruya cevaplar arayarak çalışmalarına başlamalıdır: organizasyonumuz ile kazanç paylaşım planları arasında bir

uygunluk var mıdır? Başarılı bir planın dizaynı ve uygulanması için yapmamız gerekenler nelerdir?

Organizasyonun mimarisi üç temel elementten oluşmaktadır. Bunlar

1. Teknoloji, ekipman, bilgi ve uygulama,
2. Organizasyon: yönetim kontrol sistemi, genel yapı, insan kaynakları sistemleri, çalışanların yeterlilikleri ve süreçler
3. İş süreçleri, fiziksel yapıdır.

İşletme içerisinde uygulanacak olan kazanç paylaşım planlarının bu elementler üzerinde ne gibi etkilerinin olacağı önceden dikkate alınmalıdır.

Kazanç paylaşım programının dizayn edilmesi: Bu süreç öncelikli olarak bir dizayn takımının kurulması ile başlayacaktır. İnsan kaynakları, eğitim, finans, üretim ve sendika temsilcilerinden oluşacak bir ekibin işlevsel olarak bu işi yürütebileceği söylenebilir. Eğer oluşturulan bu ekip elemanları kazanç paylaşım planları hakkında yeterli derecede bilgi ve tecrübeye sahip değiller ise bu durumda : kazanç paylaşımının tarihçesi, başarı ile sonuçlanmış vaka çalışmaları, fabrika ziyaretleri, ortaya çıkaracağı faydalar ve taşıdığı riskler, kazanç paylaşım planlarının birbirlerinden farklı yönleri, dizayn ve uygulamalar için taslakların oluşturulması konularında bir eğitime tabi tutulmaları uygun olacaktır.

Eğitim tamamlandıktan sonra dizayn takımı, kazanç paylaşım programının amaçlarının oluşturulması ve geliştirilmesi, planın etkileyeceği grupların belirlenmesi, çalışanların katılım yöntemleri-verimlilik- prim formülleri- prim ödemeleri gibi konularda planın ana unsurlarının belirlenmesini gerçekleştirmelidirler.

Planlar bu konuda görevlendirilmiş ekip tarafından dizayn edildikten sonra yönetim bu planları hangi düzeyde uygulayacağına karar vermelidir. Bu işletmenin pilot olarak seçilebilecek belirli bir ünitesi ile sınırlı kalabilirken uygulamanın tüm işletme için başlatılması kararı da verilebilir.

Programın yürütülmesi: Kazanç paylaşım planları piyasalarda meydana gelebilecek değişikliklere cevap verebilecek derecede esnek olmalıdır. Bu safhada dizayn ekibi, belirlenen görev ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini inceleyecek ve takip edecektir.

Planların uygulanması sırasında bir takım sorunların çıkabileceği gerçeğinden hareketle planların gelişim ve değişimlerinin sağlanmasına yönelik bir ön hazırlık da önceden yapılmalıdır. Bu konuda belirlenen politikaların neler olduğu, hangi şartlar altında planlarda değişikliklere gidilebileceği, bu konuda hangi süreçlerin takip edileceği, düzenli olarak kimin yada kimlerin gözlemlerde bulunmasının gerektiği yazılı olarak belirlenmelidir.

Başarısızlıkla sonuçlanan kazanç paylaşım planları incelendiğinde, dizayn,uygulama ve gerekli revizyonların yapılmasında yetersiz kalınmasının etkili olduğu görülmektedir. Bu temel yargıdan hareketle şunlar söylenebilir:

- Planlarda taraflar açısından kolay, anlaşılabilir formüller kullanılmalı, çalışanlar formüllerde yer alan bileşenler üzerinde etki sahibi olabilmelidir.
- Planlar her yıl yeniden düzenlenmeli ve eksiklikleri giderilerek geliştirilmelidir. Planlara ilişkin sayısal değerler belirli periyotlarla güncellenmeli, programda yapılacak değişiklikler için iletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır.
- Planların hazırlanması, uygulanması ve periyodik aralıklarla gelişimlerinin sağlanması süreçlerine çalışanlar dahil edilmelidir. Hedeflenen sonuçlara ulaşılabilmesi için organizasyon yöneticilerinin, çalışanların yardım ve desteklerini alması başarıyı pozitif yönde etkileyen bir rol oynayacağı unutulmamalıdır.
- Kazanç paylaşım planlarının piyasa seviyesinin altındaki ücret ödemelerinin yerine geçecek bir sistem olmayıp piyasa şartları ile eşgüdümlü, temel ücretlerdeki artışı sağlama amacı taşıyan bir sistem olduğu unutulmamalıdır.
- Planların oluşturulması uygulama ve gelişimlerinin sağlanması bir uzman veya uzman topluluğunun nezaretinde yapılmalıdır. Etkili ödüllendirme yöntemlerinin

bulunması ve uygulanması sistemin başarısı açısından önemli olduğu için uzman bir ekibe ihtiyaç vardır. Bu durumu dikkate almayan işletme yöneticileri, büyük umutlarla uygulamaya koydukları planlarda önemli sorunlarla karşılaşacakları gerçeğini hatırdan çıkarmamalıdır.

- Planların başarısı için yerleşik bir üretim ve hizmet yapısının oluşturulmuş/kurulmuş olması gereklidir. Yeni kurulmuş olanlar hariç işletmeler daha çok oturmuş bir üretim ve hizmet yapısına sahiptirler veya bu yapıyı kısa sürede kazanmak için büyük çaba sarf ederler. Üretim ve hizmet tekniklerinin sıklıkla değiştirilmesinin, çalışanların programa olan güvenini zedeleyeceği unutulmamalıdır.

Ayrıca çalışanların sendikaya üyeliği ve sendikanın ücret pazarlığında rol aldığı durumlarda işveren ve sendika arasında yapılacak çalışmalar sonucunda kazanç paylaşım primlerinin hangi oranda ve hangi aralıklarla dağıtılacağı belirlenebilir.

2.2.4. Kazanç Paylaşım Planlarının Üstünlükleri

Kazanç paylaşım planları, bireylerden çok “çalışan grupları” ödüllendirmeyi esas alan bir özellik gösterdiği için takım çalışması üzerinde pozitif bir etki gücüne sahiptir ve çalışanları motive edici bir rol oynar. Çünkü takım üyelerinden herhangi birisi, üstün performansla çalışmasına rağmen diğer takım arkadaşları aynı şekilde çalışmıyor ise hak ettiğini düşündüğü primi alamayacaktır. Böyle bir durumda uyarı mekanizmaları devreye girmekte takım üyeleri birbirlerini daha verimli çalışmalarını yönünde uyarmaktadırlar.

Kazanç paylaşım planlarını uygulamaya koyan işletmelerin aşağıda ifade edilen bazı avantajları elde edebilmeleri mümkün olmaktadır. Bunlar (HR Focus, 2000:3 ; Qualitydigest):

Verimlilik kapasitesinde ve çıktılarda hissedilir bir iyileşme sağlanabilmektedir: Çalışanların ürün veya hizmet çıktılarını maksimize etmeye odaklandıkları işletmelerde 30 ile 90 günlük bir periyotta %10 ile %30 arasında bir verimlilik artışı

gözelemlenmiştir. Çalışanların için “işletme performansındaki gelişim benim için ne anlam ifade etmektedir” şeklindeki sorularının cevabı “iyi dizayn edilmiş bir kazanç paylaşım planının sunabileceği yüksek bir ücret artışıdır”.

Gerekli olmayan, fazla çalışma süreleri azaltılmaktadır: Çalışanlar genelde aldıkları ücretin neye dayalı olarak ödendiğine önem verirler. İşletme yönetimlerinin, ücreti sadece zamana dayalı olarak belirlediği durumlarda çalışanlar için önemli olan belirlenen zamanda daha çok işin yapılması değil, bir şekilde bu sürenin geçirilmesidir. Fakat ücret ile performans arasında bir ilişkinin kurulması durumunda, zaman unsuru ikinci plana itilmekte üretilen mal ve hizmetlerdeki çıktı miktarı önem kazanmaktadır. Kazanç paylaşım planları buna imkan sağlamaktadır.

Süreklilik: Kazanç paylaşım planlarında süreklilik, dinamizm, başlangıç ve bitiş dönemleri, hedef odaklılık ve gelişimlerin hesaplanması önem taşımaktadır. Süreklilik, planlar uygulandığı sürece varlığını devam ettirecek olan bir unsur olup çalışanlara geçmiş dönemden o güne değin göstermiş oldukları gelişimlerini ve bu gelişimlerinin bir sonucu olarak aldıkları primleri daha iyi anlamalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca “süreklilik” ile çalışanların kendilerine olan güven duygularını pekiştirilmektedir.

İşletmeye dinamizm kazandırır: Bir önceki ölçüm periyodunda ulaşılan performans seviyesine göre planların belirli aralıklarla yeniden revize edilmesi anlamına gelmektedir. (Fakat çalışanların sürekli olarak gelişimi temin etme konusundaki zorunlulukları prim seviyesinin aynı düzeyde tutulması açısından bir problem oluşturmaktadır).

Yeni bir ürün veya yeni bir teknolojinin uygulanmaya başlanması, iş süreçlerinde değişikliklere gidilmesi işletmeler açısından yapısal değişim özelliği gösterdiği için yeni sisteme uygun olarak hedeflerin belirlenmesi de bu aşamada bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetimler bu tür durumlarda gerekli çalışmaları vakit kaybetmeden yapmalıdır.

2.2.5. Kazanç Paylaşım Planlarının Yetersizlikleri

Organizasyonların programları uygulamaya başladıktan sonra bir takım sorunlarla karşılaşmaları gayet doğaldır. Fakat zaman içerisinde ve kazanılan tecrübelerle birlikte kazançların hesaplanmasında kullanılan faktörlerin sayısının artırılması veya programın etkin bir şekilde yürütülmesini engelleyen unsurların ortadan kaldırılması ile bu sorunların üstesinden gelinmesi mümkün olabilecektir. Bu noktada tarafların aceleci davranmamaları bazı problemlerin zaman içerisinde ve kazanılan tecrübelerle aşılabacağına inanmaları sorunların daha büyümeden ortadan kaldırılmasına imkan vermektedir.

Planları başarı ile uygulayan işletmeler, çalışanlarını rekabette avantajı yakalamanın en önemli ve destekleyici unsuru olarak görürler. Bu çalışanlara yönelik stratejik bir tutumdur ve işletmeye pozitif kazanımlar sağlar. Bunun tersi bir yapı, yani stratejik hedef ve önceliklerin olmaması kazanç paylaşım planlarının başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Stratejik hedefler belirlenmediği sürece program için büyük önem taşıyan çalışanların motivasyonları, sisteme olan bağlılıkları, işyeri içerisindeki olumlu ilişkiler zarar görecektir. (Band ve diğ., 1994:17).

Planın başarıyla uygulanması ve sürdürülmesinde çalışanların planı anlamaları ve inanmaları gerekir. Fakat sürecin doğal ve önemli bir parçası olan planların yenilenmesine (revizyonu) çalışanlar şüphe ile yaklaşmaktadırlar. Bu durum, yönetimin kendilerinden bir şey sakladığı yönünde değerlendirilmektedir. İşletme yönetimleri, revizyonun sistemin doğal bir parçası olduğunu ayrıca ürün - hizmet yapılarında ve sermaye yatırımlarında meydana gelen değişimler (yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması gibi) nedeni ile bu tür düzenlemelere gidilmesinin zorunluluk taşıdığını çalışanlarına anlatmalı ve şüpheleri zamanında ortadan kaldırmalıdır.

Büyük sermaye yatırımları planlayan organizasyonların kapital-işgücü oranını etkileyeceği için kazanç paylaşımı planlarını uygulamamaları doğru olacaktır. Ayrıca ilave yeni işgücünün istihdam edilmesi ile personel veya üretim maliyetlerinde meydana gelebilecek artışlar kazanç paylaşım oranını değiştirmektedir. Bu değişim,

hesaplamalarda gerekli özenin gösterilmemesi durumunda işgörenlerin verimliliklerinde artışlar olsa bile, ücret artışlarının gerçekleşmemesi sonucunu doğurabilir. İş zenginleştirilmesi, etkin ortak katılım, sürekli iletişim bu sorunların aşılmasında anahtar rolü oynayacaktır.

Kazanç paylaşım planları (işletme yöneticileri açısından uygulama gerekçesi ne olursa olsun) çalışanlar açısından ek kazançlar elde edebilmelerinin bir yöntemi olarak algılanır. Yönetim açısından yöntemin, organizasyonun verimliliğini arttırması ve çalışanları motive etmesi öncelikli amaçtır. Performansa dayalı ücret planlarının çalışanları motive edebilmesi için ödül ile performans arasındaki ilişkinin kuvvetli olması büyük önem taşımaktadır. Fakat kazanç paylaşımı planlarında ödül ile performans arasındaki ilişkinin bireysel teşviklerde olduğu kadar güçlü olmadığı dikkat çeker.

Elde edilen kazancın ne kadarlık bir yüzdesinin çalışanlara verileceği taraflar arasındaki önemli anlaşmazlık noktalarından birisidir. İşkollarına, işletmelere ve çalışanlarla yöneticiler arasında yapılacak görüşmelerin sonucuna bağlı olarak dağıtılacak parasal miktar değişkenlik göstermektedir.

Yönetim paylaşılacak olan prim miktarını belirlemeden önce, işletmenin sermaye yoğunluğunu, beklenen motivasyon etkisini dikkate alması gereklidir. Sermaye yoğun endüstriler çalışanlarına genellikle küçük oranlarda kazanç paylaşımı prim ödemeleri yapmaktadırlar. Primlerin ödenme zamanları da farklı uygulamalara konu olmakta, bu ödemeler haftalık, aylık, dört ayda bir veya yıllık olarak düzenlenebilmektedir. Ödeme zamanlarının belirlenmesinde:

- Verilerin düzenli olarak toplanması ve değerlendirilmesinde gösterilen başarı,
- Ulaşılmak istenen motivasyon etkisi,
- Diğer yönetim giderleri,
- Beklenmeyen ve dış çevre ile ilgili gelişmeler etkili olmaktadır.

Organizasyonlar elde edilen kazancı çalışanlarına şu biçimlerde ödeyebilirler:

- Aylık gelirin belirli bir yüzdesi olarak,

- Eşit paylaşım : Her çalışana aynı miktarda parasal bir ödeme yapılması,
- Çalışılan saatlere bağlı olarak. Özellikle esnek çalışma biçimlerinin uygulandığı işletmelerde her bir çalışana çalıştığı saatler dikkate alınarak parasal bir ödeme yapılmaktadır.

Programın uygulanmasında primler bir havuzda toplanmakta, bu toplam çalışanlar ile organizasyon arasında paylaştırılmaktadır.Çalışanların aldıkları pay ise genelde %25 - %75 aralığında gerçekleşmektedir (Welbourne, Mejia, 1995:562). Verimlilik kazançlarını paylaşım planlarında kazançlar çalışanlarla işletme arasında eşit olarak paylaşılır iken Scanlon ve Rucker kazanç paylaşım planlarında kazancın belirli bir yüzdesinin işletme hesaplarında tutulması yöntemi uygulanmaktadır. Bu işletme yönetimi tarafından karlılıktaki dalgalanmalara ve meydana gelebilecek diğer olumsuz bir takım değişikliklere karşı alınmış önlem olarak görülür. Bu rezervler erken emeklilik durumlarında veya organizasyonun kapasitesinin arttırılmasına yönelik olarak işgücünün eğitim imkanları ile gelişimlerinin sağlanması vb amaçlar için de kullanılabilir.

İşgörenler veya sendika temsilcileri rezerv fonda tutulan paraların kendi hakları olduğunu söylemekte ve kazançların tamamının kendilerine ödenmesi gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca eğitim giderlerinin bu fondan finanse edilmesi etik bir davranış olarak görülemez. İşletme yönetimlerinin bu tür davranışları eğitim masraflarının işletmenin kasasından değil çalışanların ceplerinden ödemesinden başka bir şey değildir.

2.3. Kar Paylaşım Planları (KPP)

Geleneksel örgüt ve yönetim felsefelerinin bir ürünü olarak doğan klasik ücretlendirme modellerinin yerini, günümüzün hızla değişen dinamik yapısıyla uyumlu, esneklik kabiliyetli yeni ücret modelleri almaya başlamıştır. Çağdaş ücretlendirme teknikleri, işgücü verimliliğinin ve işletme performansının arttırılması, çalışanlarla işverenler arasındaki çatışmaların en aza indirilmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. Finanssal ödüllendirme tekniklerinden birisi olarak kabul edebileceğimiz kara katılma sistemi de

ifade edilen amaçlara ulaşmada bir araç olarak kalkınmışlık düzeyleri birbirinden farklı, değişik işkollarında, büyük-orta veya küçük ölçekli işletmelerde tatbik edilmektedir.

“Kar paylaşımı” veya “kara katılma planları” çalışanlarla işverenler arasındaki çekişmelerin, karların paylaşılması yolu ile azaltılabileceği düşüncesinden hareketle ilk kez 1835’de Parisli Edme Jean LeClaire tarafından dile getirilmiştir. 1843’de sistemi kuran ve bunun tekniklerini ortaya koyan LeClaire kar paylaşım planlarının babası olarak bilinir (Bernolak, 2000:30).

Ortaya çıktığı dönemlerde sınırlı ve dar bir alanda tatbik edilen finansal bir paylaşım modeli olarak özellikle 1990 sonrasında işletmeler tarafından kullanımı hızla yaygınlaşmaya başlamıştır (Conyon, Freeman, 2001:33).

Felsefi boyutta planlara, önemli bir üretim girdisi olarak kullanılan emeğin sadece ücreti almakla kalmamasını bunun dışında, çalışanların göstermiş oldukları çaba ve gayretlerinin nedensel ve tamamlayıcı bir sonucu olarak ortaya çıkan karlardan bir kısmı ile ödüllendirilmeleri gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

2.3.1. Kar Paylaşım Planının Tanımı ve Özellikleri

Çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletme karına bağlı özel bir tutarın hemen veya gecikmeli olarak ödenmesine “kar paylaşım planları” adı verilmekte (Ünal, 1998:31), karlardan ne kadarlık bir oranın çalışanlara dağıtılacağı ise işletme yönetiminin kararı ile belirginlik kazanmaktadır (Armstrong, 1995:672).

Çalışanlar belirli bir kar seviyesine ulaşıldığı zaman ödüllendirilmektedirler. Bu karların bir kısmı çalışanlara nakit olarak ödenirken bir kısmı ise gelecek için (emeklilik işten ayrılma, ölüm veya sakatlanma gibi durumlar için) ayrılmaktadır (Antony ve diğ., 1996: 403).

Kar paylaşım planlarının savunucuları, performansın karlar dikkate alınarak ölçülmesinin en iyi yöntem olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre iç ve dış pazarlarda sağlanan başarı ve elde edilen karların büyüklüğü, tüm işletme yönetimleri için

ulaşılmak istenen temel amaçtır. Bu nedenle elde edilen başarıya ulaşılmasında etkili olan emek unsurunun ödüllendirilmesi bir gereklilik halini almaktadır.

İşletme yönetimleri kar paylaşım planlarını çok farklı amaçlar için kullanabilmektedirler. Yapılan araştırmalar bu tür planların daha çok finansal teşvik yönüne odaklandığını ortaya koymaktadır.

Araştırmacılar kar paylaşım planlarının çalışanlarla yönetim arasında ortak bir hedef birliğinin oluşturulması ve yoğun bir çabanın sarf edilmesi etkili bir motivasyon aracı olduğunu düşünmektedir. Fakat kar paylaşım planlarının uygulanması sonrasında verimlilik ve performans gelişimlerinin olup olmadığına ilişkin gözleme dayalı verilerin yetersiz olduğu da dile getirilmektedir. Ayrıca böyle bir bağlantı kurulmuş olsa bile bunun kar paylaşım planlarının mı yoksa diğer unsurların bir sonucu olarak mı ortaya çıkmış olabileceği ihtimali sorunun çözümünü ve ilişkiler yumağı içerisinde sebep-sonuç bağlantılarının kurulmasını güçleştirmektedir (Ogden, 1995:26).

Kar paylaşım planlarının işletmelerin performansları üzerindeki etkileri konusunda verilerin yetersizliğine rağmen özellikle 1980'lerden sonra işletmeler kar paylaşım planlarını daha yoğun olarak uygulamaya başlamışlardır. Amerika ve Avrupa'da getirilen vergi kolaylıkları bu artışın temel nedenini oluşturmuştur.

İşverenler genel olarak kar paylaşım planları şu temel nedenlerle uygulamaktadırlar (Ogden, 1995:26 ; Ünal, 1998:32):

- Çalışanların kendilerini işletme ile daha ilgili oldukları hissini uyandırmak,
- Çalışanların işletmeye olan bağlılık duygularını güçlendirmek,
- Çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini geliştirilmek,
- Verimlilik artışı sağlamak,
- İşletmenin ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemi uygulamak,
- Nitelikli çalışanları işletmeye çekmek,
- Çalışanların işletmenin başarıları konusunda bilinçlenmelerini temin etmek

Günümüzde kar paylaşım planlarının teşvik niteliğinden çok, yönetime neler sunabileceği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde ne tür beklentiyi ortaya

çıkartabileceği geniş çevrelerce daha çok tartışılmaktadır. Ayrıca konunun uzmanları ve bilim çevrelerince yürütölen vaka çalışmalarında, yönetimin planları uygulamalarının altında yatan temel nedenin gerçekte, maliyet ve teşvik kaygılarının aksine, yeni gelişen trendlere bağlı olarak çalışanlara ortak değer ve inançların kazandırılmasına yönelik uygulandığı tespit edilmiştir (Ogden, 1995:27).

İşletme yönetimleri genellikle kar paylaşım planları ile kazanç paylaşım planları arasında bir tercih zorluğu yaşamaktadır. Bu noktada kar paylaşım planı, verimliliğin geliştirilmesi temeline dayalı olan kazanç paylaşım alanlarından bazı noktalarda ayrılıklar göstermektedir. Çalışanların kontrollerinin dışındaki pekçok faktör karların oluşumuna etkide bulunabilmektedir. Kazanç paylaşım planlarında ise, çalışanların kontrolleri altında olan verimlilik ve performans gelişimleri ve bunların sonucu olarak doğan kazançlar, ödeme konusunu oluşturmaktadır. Kar paylaşım planlarında çalışanların, bireysel performans ile ödöl arasında kurdukları ilişkiyi paylaşım planları için kurmaları da pek mümkün görünmemektedir.

Sistemin sahip olduğu tüm eksikliklere rağmen plan çalışanların işletme ile ortak bir kimlik oluşturmalarına imkan vermekte, bunun doğal bir sonucu olarak da pek çok yönetici, işletmenin finanssal başarılarının çalışanları ile paylaşılması gerektiğine (kar paylaşım planları yolu ile) inanmakta ve bu yönde uygulamalara gitmektedir. (Armstrong, 1995:672).

2.3.2. Kar Paylaşım Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Kar paylaşım planlarının dizaynı ve uygulanması süreçlerinde bazı unsurlara dikkat edilmesi planın etkinliği ve başarılı sonuçlara ulaşılması açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Bunlar (Bernolak, 2000:30):

Amaç: Yönetim sistemin dizaynına geçmeden önce planın amaçlarını net ve açık bir şekilde belirlemeli, belirlenen amaçların işletmenin felsefesi ile uyumlu olmasına özen gösterilmelidir. Örneğin amaç/amaçlar verimliliğin ve karlılığın arttırılması yanında

işletme ile ortak kimlik duygusunun oluşturulması şeklinde belirlenmiş ise bu durumda işletme yönetimleri

- Aylık veya üç aylık nakit ödeme planı,
- İşgörenlerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak ve tüm çalışanları içerisine alan bir planı,
- Öneri sistemlerine, problem çözme teknik ve uygulamalarına yer veren ve geniş tabanlı katılım sistemini içerisinde barındıran planlar hazırlamalıdır.

Dağıtım Yöntemi: İşletme yönetimleri önceden belirlenmiş bir orandaki karı çalışanlarına üç farklı şekilde dağıtılabılır. Bunlar:

- Nakit dağıtım yöntemi,
- Ertelenmiş dağıtım yöntemi,
- Karma dağıtım yöntemidir.

Nakit dağıtım yönteminde yıl sonunda elde edilen karın önceden belirlenmiş olan belirli bir yüzdesi çalışanlara nakit olarak hemen ödenir. Ertelenmiş ödeme yönteminde ise karlar işletme yönetimi tarafından önceden belirlenmiş bir tarihe değin oluşturulan bir fonda alıkonur ve daha sonra ödeme yapılır. Karma ödeme yönteminde ise nakit ve ertelenmiş dağıtım yöntemleri birlikte uygulanır, çalışanlara dağıtılabılacak olan karların bir kısmı nakit olarak ödenirken bir kısmı da fonda tutulur.

Nakit dağıtım yöntemi diğerlerine göre uygulanması daha kolay olup, ödüller hemen dağıtılabıldığı için motivasyon etkisi daha güçlüdür. Ertelenmiş dağıtım yöntemi, emeklilik planlarına sahip olmayan işletmelerde kıdemli çalışanların ödüllendirilmesi amacı ile kullanılmaktadır.

Kapsam: Geniş kapsamlı planlarda tüm çalışanların kar paylaşımından faydalanmalarına imkan sağlanır. Tüm çalışanları içerisine alan ve ödüllendiren bu tür planlar takım çalışması, işbirliği ve işyerindeki iletişime önemli katkılar sağlayabilmektedir.

Dar kapsamlı planlarda karlardan tüm çalışanlar faydalandırılmayıp önceden tespit edilen grup veya gruplar ödüllendirilmektedirler. Bu tip uygulamalara daha çok işletmelerin üst düzey yöneticileri konu olmaktadır. Ayrıca işletmeler, yetenekli

yöneticileri kendi bünyelerinde istihdam edebilmek için bu tür planları bir çekim aracı olarak da kullanabilmektedirler.

Uygunluk: Uygunluk, “kimlerin” ve “ne zaman” planın üyesi olacakları konusundaki yaklaşımı ifade etmektedir. Uygunluk kriteri için genel uygulama, çalışanın kar paylaşım programına katılmadan önce 3 ay ile 2 yıl arasında bekletilmesi yönünde olmaktadır. Bu uygulama tekniği işletmelerin yüksek işgücü devrini aşağı seviyelere çekmesine ve işten ayrılmaların optimum düzeye indirilmesine imkan verdiği için tercih edilmektedir.

İşletmenin katkısı: İşletmenin, ilgili döneme ilişkin olarak kullanılacağı kar paylaşım formülasyonunda karın ne kadarlık bir yüzdesinin ve bunun hangi sıklıklarla çalışanlara ödeneceği konusunu içersine almaktadır.

İşletme yönetimi hangi formülasyonun kullanılacağına ilişkin olarak kararını vermeden önce geçmiş dönemlerin bir analizini yapması doğru olacaktır. Akademik çevreler ve danışmanlık firmalarının yapmış oldukları çalışmalar ve araştırmalar, yıllık kazançların %5’inin altındaki parasal ödemelerin çalışanlar üzerinde hedeflenen amaçların gerçekleşmesine sağlamadığını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle yönetimlerin finansman yapısına zarar vermeden %5’in üzerinde kar payı ödemelerine imkan verecek formülasyonlar üzerinde çalışma yapmaları uygun olacaktır.

D İşletmesi için kar paylaşım planının nasıl uygulanabileceği örnek üzerinde incelenmeye çalışılmıştır.

D İşletmesi vergilerden önceki karının %15’ini nakit dağıtım tekniği ve çalışanların yıllık ücretleri ile orantılı olarak dağıtılmasını öngörmüş olsun.

D İŞLETMESİ 2003 YILI KAR PAYLAŞIM PROGRAMI İKRAMİYE PLANI

Yıllık periyotta elde edilen toplam kazançlar:	300 Milyar
Yıllık İşçilik (dolaylı ve dolaysız) Ödemeleri:	120 Milyar
Vergi Öncesi Kar:	60 Milyar olsun.
İşletmenin Vergi Öncesi Kar Paylaşım Planı Havuzuna Katkısı:	
	$60 \text{ Milyar} \times 0.15 = 9 \text{ Milyar}$

Kar Paylaşım Planı Çerçevesinde Dağıtım Yapılacak İkramiye Yüzdesi:

(Çalışanlara dağıtılacak kar miktarı / Yıllık işçilik ödemeleri)

$$9 \text{ Milyar} / 120 \text{ Milyar} = 0,075 (\%7.5)$$

D İşletmesinde çalışan ve yıllık kazancı (500 milyon X 12 ay) 6 Milyar olan Bay A'nın plan çerçevesinde alacağı ikramiye tutarı

$$6 \text{ Milyar} \times 0,075 = 450 \text{ Milyon TL olacaktır.}$$

Çalışanların katkısı: Daha çok ertelenmiş kar dağıtım yönteminde görülen bu uygulama içerisinde yönetim için özel bir emeklilik sistemi kurmakta ve bu sisteme dahil olmak veya olmamak çalışanın isteğine bırakılmaktadır. Sistem içerisinde yer almak isteyenler belirli bir oranda bu fona katkıda bulunmaktadır. Ülkemizde özellikle bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bazı kuruluşlar bu yöntemi uygulamaktadırlar.

Bölüşüm: Kar paylaşım havuzundaki parasal tutarın çalışanlar arasında hangi metoda bağlı kalınarak bölüştürüleceği sistemden faydalananları önemli ölçüde ilgilendirmektedir. Bu konuda yönetim gerekli özen ve dikkati göstermediği takdirde işletme içerisinde çekişmelerin çıkması kaçınılmaz olacaktır. Bölüşümde yaygın olarak üç farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar:

- Çalışanlara aldıkları yıllık ücretin belirlenmiş bir yüzdesi olarak ödeme yapılması,
- Tüm çalışanlara eşit parasal miktarda ödeme yapılması, ve
- Çalışanların hizmet sürelerini dikkate alan kıdem bazlı bir yöntemin tercih edilmesidir.

Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı yönetim tarafından önceden belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır.

İkramiye hak sahipliği: Ertelenmiş dağıtım tekniğinin kullanıldığı planlarda havuzda tutulan ikramiyeler çalışanların durumlarına bağlı olarak farklı ödeme tekniklerine konu olmaktadır. Bu konuda iki farklı uygulama dikkat çekmektedir:

- Belirli bir dönem sonrasında (genellikle 1 yıl) havuzdaki paranın tamamının ödenmesi,
- Derecelendirilmiş ödeme yöntemi kullanılması. Daha çok uzun süreli çalışma ilişkilerinin geçerli olduğu organizasyonlarda kullanılan bu yöntemde çalışanın kara dayalı ikramiyesinin %10'u ilk yılın sonunda, %20'sini ikinci yılın sonunda, %30'nu üçüncü yılın sonunda..... ödenmektedir.

Yukarıda ifade etmeye çalışılan iki farklı ikramiye hak sahipliği tekniklerinden ilkinin, yani tüm kar payının bir seferde çalışana ödenmesinin çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri üzerinde daha etkili olacağı açıktır.

Hakkın kaybedilmesi: Çalışanın işletme ile hizmet ilişkisi sona erdiğinde planlardan yararlanma imkanı da ortadan kalkmaktadır. Ertelenmiş dağıtım planlarında ise yönetimler farklı uygulamalara yönelebilmekte çalışanın hesabında tutulan parayı kendisine ödeyebilirken bazılarında ise bu tutar ortak kar dağıtım fon hesabına aktarılabilmektedir.

Kar paylaşım planı fonlarının yönetilmesi: Planlardan yararlanan tüm çalışanlar kar paylaşım havuzundaki ikramiyelerinin ne şekilde değerlendirileceğini bilmek isterler. Doğru yatırım kararlarının alınması ve uygulanabilmesi için yatırım danışmanları veya uzmanlardan yararlanılması doğru bir davranış olacaktır. Ayrıca, havuzdaki paranın nasıl değerlendirilebileceği konusunda çalışanların da tercihleri dikkate alınabilir. Fakat bu tür kararların günümüzün karmaşık, değişken ve spekülasyonlara açık iktisat ve finans dünyası içerisinde uzmanlara bırakılması en doğru davranış olarak gözükmektedir.

Çalışanların katılımı: Planlarda geniş çaplı ve etkin bir katılım sistemi genellikle kullanılmaz veya kullanımı çok sınırlandırılmıştır. Planları uygulayan ve bu konuya ayrı bir önem veren ve işletmeler ise aylık, üç aylık, altı ayda bir veya yıllık olarak çalışanları ile toplantılar düzenlemektedirler. Bu toplantılarda karlar, ikramiyeler,

verimlilik gelişimleri ve bazı stratejik konular konuşulmakta, gelecek dönemler için karların nasıl arttırılabileceği taraflarca tartışılmaktadır. Bu tür yöntemleri uygulayan işletmeler: işçi- yönetim komitelerini ve kalite çemberlerini oluşturmakta ayrıca tüm çalışanları içerisine alan eğitim ve bilgilendirme toplantıları düzenlemektedirler. Bu tür uygulamaların kar paylaşım planlarının başarısına önemli katkılar sağlaması yanında ortak bir organizasyon kültürünün oluşumuna da destek verdiği söylenebilir.

Kar paylaşım planları, performans dayalı ücret modelleri içerisinde geçmişi en fazla olan ücretlendirme yöntemi olarak dikkat çeker. Planlardan uzun zamandan beri yararlanılıyor olması dünyanın genelinde sahip olduğu yaygınlığın bir açıklaması olabilir. Ayrıca işçi sendikaları diğer performans dayalı ücretlendirme yöntemlerine karşı negatif tutumu sergiliyor iken kar paylaşım planları için bunu sergilememeleri hatta yönetime taraftar olduklarını belirtmeleri önemlidir.

Tablo2: 1996 yılında Avrupa Birliğine üye ülkelerde kar paylaşım planı uygulamaları:

Ülkeler	Kar Paylaşım Planları Uygulamaları(%)
Danimarka	9
Fransa	51
Almanya	12
İrlanda	7
İtalya	4
Hollanda	13
Portekiz	7
İspanya	6
İsveç	19
İngiltere	28

Kaynak: FREEMAN Richard B. , September 2001 “When Employees Have a Stake The Impact on Productivity, Employee Involvement and Retention”, Harvard University Centre For Economic Performance

Tablodan da görüleceği üzere Fransa, İngiltere, İsveç, Almanya ve Hollanda'nın bu konuda planları yaygın olarak kullandıkları dikkat çekmektedir.

Kar paylaşım planları ABD'de de yaygın olarak kullanılmaktadır. Kruse'nin yapmış olduğu çalışmalara göre 400.000 işyerinde 20 milyon çalışanın yaklaşık olarak %20'si bu planlardan yararlanmaktadır. 1970'den bugüne kadar kar paylaşım planlarındaki uygulamalar %19000'lik bir artış göstermiştir. Amerika'da kar paylaşım planlarını

uygulayan işletmelerin %70'i ilk yıl %5 ile %15 arasında bir verimlilik artışı sağlamışlardır. Bunun yanında iş tutumunda iyileşmeler, ürün kalitesinde dikkate değer gelişmeler gibi sonuçlara da ulaşılabilmesi mümkün olmuştur (Yang, 2001:346). Dağıtılan kar oranlarının büyüklüğünün de bunda çok etkisi olduğu söylenebilir. Örneğin “California merkezli çok uluslu bir şirket olan The Scott Valley aylık satışlarına bağlı olarak doğan karlardan %19.61'lik bir kısmın kar paylaşımına konu olacağını çalışanlarına duyurmuştur” (New Straits Times, 2002).

Birçok şirket kar paylaşım planları ile önemli başarılar yakalamıştır. Önceleri yalnızca üst düzey yöneticilerine ödemeler yapan Hewlett-Packard günümüzde orta düzey yöneticilerini ve beyaz yakalı çalışanlarını kar paylaşım planlarından yararlandırmaktadır. Amerika Alüminyum Şirketi planı uygulayan diğer bir örnek olarak verilebilir. Şirket programdan olumlu sonuçlar elde etmiş, 5 milyon dolar olarak gerçekleşen karının %6'sını ayırmış ve bu miktarı çalışanlarına paylaşmıştır. Bu finansal ikramiye sayesinde her bir çalışan, yıllık ücretinin yaklaşık olarak %7'si kadar ödüllendirilmiştir (Antony, Perrew, Kacmar, 1996:403).

Kanada için yapılmış bir çalışma da ulaşılan veriler gayet dikkat çekici bir özelliğe sahip görünmektedir. 641 bin çalışanı kapsayan bir araştırmada, işverenler finansal ikramiye yöntemlerini sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %55'inin üst yönetimin altında çalışanlar için ikramiye planlarını kullandıkları ve %42'sinin bunu 3 yıldan daha uzun bir zamandan beri uyguladıkları belirlenmiştir. Kar paylaşım planları için söz konusu işletmelerin %20'sinin bunu kullandığı (%12'si bunu 4 yıldan daha uzun bir zamandan beri kullandığını belirtmiş) tespit edilmiştir. Planlara ilişkin olarak üst kademe yöneticiler yıllık ücretlerinin %24 ile %35'i kadar kar paylaşım planı ikramiyeleri ile ödüllendirilirken, yöneticiler dışındaki çalışanların yıllık ücretlerinin %5-9 oranında ödüllendirildikleri görülmüştür (Appelbaum, Mackenzie, 1996:34).

Kar paylaşım planı esnek ücretlendirme özelliği ile istihdam üzerinde potansiyel bir istikrar etkisi meydana getirmektedir. İstikrar etkisinin en canlı örneği olarak Japonya'daki uygulamalar gösterilebilir. Japonya'da çalışanların ikramiyelerinin önemli bir bölümü karlarla ilişkilendirilmiş olup ödeme nakit bazlı olarak yılda iki defa yapılmaktadır. Bu ikramiye tutarı bir işçinin/çalışanın yıllık ücretinin ortalama %25'ine karşılık gelmektedir. Çok fazla sayıda uzman Japonya'da uygulanan kar paylaşım

sisteminin düşük işsizlik oranının korunmasında önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde ortak bir görüş birliğine sahiptir. Fakat 1995 yılı OECD Raporuna göre planın işsizliği azaltıcı etkisinin Amerika ve Almanya’da, Japonya’da olduğu kadar etkili olmadığı belirtilmektedir. Fakat planların istihdamın istikrarı üzerindeki pozitif etkilerinin bu ülkelerde de görüldüğünü söylemek gerekir (Worldbank).

Kar paylaşım yönteminin farklı ülkelerde farklı biçim veya tekniklerle uygulanıyor olması, beklenen yararın derecesi üzerinde etkilidir. Fakat, tüm uygulamalar için ortak bir takım paydalarda hareket edilmesi büyük önem taşır. Bunlardan bir tanesi, planlar için açık stratejik hedeflerin belirlenmesidir.

Programın başarılı olabilmesi için işletme yönetimi açık stratejik hedefler ortaya koymalı, daha sonra işe odaklanılmalı, performans en üst seviyeye çıkarılmaya çalışılmalıdır. Yönetim, çalışanlarına durumlarına uygun olarak bağımsız bir biçimde hareket etmelerine imkan vermeli, programın revizyonu için gerekli olan çalışmalarını zamanında yerine getirmelidir. Teşvikler belirgin olarak temel ücretten ayrılmalıdır, bu sayede çalışanlar performansları ile bunun karşılığında elde ettikleri ödüller arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı olarak algılayabileceklerdir (Antony, Perrew, Kacmar, 1996: 404). Yönetimlerin yerine getirmesi gereken bu şartlar programın başarısını garantilemez ama başarı ihtimalini önemli derecede artırıcı bir rol oynar

Kar paylaşım planları ile eğitim arasında önemli bir ilişki vardır. Plan, sürekli eğitimi programları ile desteklendiğinde çalışanların etkileyebileceği unsurlar açısından karlarda istikrarlı bir devamlılık ve artışın sağlanmasını temin edilebilir.

Kar paylaşım planı gibi finanssal ödüllerin kullanılması işletme içerisinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkin bir biçimde yürütülmesine de imkan sağlayabilecektir. Ayrıca yöneticilerin planları kullanarak işletme içerisinde faaliyet gösteren fonksiyonel birimler arasında başarıya odaklı eşgüdümü sağlamaları da mümkün olabilecektir (Allen, Kilmann, 2001:14). Ayrıca kar paylaşım planları, katılımcı bir yönetim anlayışının oluşturmasında önemli bir rol üstlenebilir . “Katılımcı yönetim” konsepti içerisinde konuya aynı derecede önem veren toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim teknikleri ile kar paylaşımı gibi finanssal ödüllendirme

teknikleri ulaşılmak istenen hedefler açısından ortak bir paydada buluşmaktadırlar (Yang, 2001:350).

Çalışanların, karların oluşumunda dışsal faktörlerden çok (ki bunlar çalışanların kontrollerinin dışında olan etmenlerdir) kendilerinin gösterdikleri performansın sonucunda meydana geldiğini görmeleri durumunda planlar çalışanlar üzerinde daha güçlü pozitif bir etki sağlayacaktır. Bu durum işgörenlerin sadece aldıkları ücretler üzerine değil kar kavramı üzerine olan ilgilerinin doğmasına ve gelişmesine de yardımcı olabilir (Appelbaum, Mackenzie, 1996:33). İşletme yöneticilerinin, çıktı sonuçlarındaki dikkate değer iyileşmelerin (bunun karlara yansımaları Şartı ile) direkt olarak çalışanların eforları veya işgücü verimliliği sonucunda meydana geldiği belirlendiğinde kar paylaşım oranını yükseltmeleri uygun bir davranış olacaktır (Freeman, 2001:11).

Finansal teşviklerin genel olarak çalışanlarla işverenleri birbirine daha çok yaklaştırarak çalışanların sendikalara olan ilgilerini azalttığı, sendikaların toplu pazarlık güçlerini zayıflattığı yönünde görüşler ileri sürülmektedir. Fakat Avrupa alışma ve Hayat Koşullarının İyileştirilmesi Vakfı'nın Avrupa'da faaliyet gösteren sendikalı 2500 işletmeyi içerisine alan çalışmasında, kar paylaşımı, çalışanlara hisse senedi verilmesi gibi finansal katılım modellerinin sendikaların gücünü azalttığı yönünde somut gerçekliklere rastlanılmadığı belirtilmektedir (Poutsma, 2001:1). Bu tespit sendikalar için, kendi güçlerindeki azalışa neden olan diğer somut nedenleri arayıp bulma ve bunlar için çözümler üretme konusunda zorlayıcı bir etki yaptığı söylenebilir.

2.3.3. Kar Paylaşım Planlarının stnlkleri

Amerikalı bir ekonomist olan Martin Weitaman kar paylaşımının yaygın olarak kullanılmasının önemli makro ekonomik faydalar sağlayacağını belirtmektedir. Weitaman kar paylaşımının bir teşvik unsuru olarak ekonomide tam istihdama yönelik bir hareketlilik başlatacağını, bu süreç içerisinde işçilik maliyetlerinin azalacağını, beklenilmedik durumlarda bile çalışanların sayısında bir indirime gidilmeksizin işletmenin fonksiyonlarını devam ettirmesine imkan tanıyacağını, kar paylaşımının verimlilik artışları ile birleştirilmesi durumunda işçilik maliyetlerinde bir artış

olmaksızın çalışanların finansal açıdan desteklenmelerinin bu yolla mümkün olabileceğini belirtmektedir (Cahil, 2000:18).

1993 yılında Kruse tarafından farklı teknikler kullanılarak kar paylaşımı ile performans arasındaki ilişki incelenmiş, elde edilen bulguların sonuçları arasında dikkate değer bir tutarlılık gözlemlenmiştir. Kar paylaşım programlarını uygulayan işletmelerin hemen hepsinde kar paylaşımı ile verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Cahil, 2000:21). Sistem bu yönüyle ekonominin gelişimine, endüstriyel demokrasi konsepti içerisinde çalışanlarla iletişim ve danışıklı yönetim gibi temel konulara verdiği önemden dolayı verimlilik artışına dikkate değer katkılar sağlayabilecektir (Freeman, 2001:33).

Kar paylaşım planlarında kullanılan formulasyon basit ve anlaşılması kolaydır. İşletme kar elde ettiğinde bir ödeme yapılabileceğinden dolayı ücretler değişkenlik gösterecektir. Bu açıdan hem yöneticiler hem de çalışanlar için işletmenin finansal açıdan olumlu bir pozisyonu yakalaması ve devam ettirmesi planlar yoluyla mümkün olabilmektedir.

Kar oranının ve miktarının artırılmasını amaçlayan işgören, işverenlerin amacı ile aynı noktada buluşmaktadır. İşgören karın artırılmasına yönelik çaba harcarken üretim ve verimlilikte bir artış meydana gelmektedir. Amaç birlikteliği nedeni ile işgören ve işletme yönetimi arasındaki işbirliği daha kolay sağlanabilmektedir. İşgörenin işe olan ilgisi ve verimlilik düzeyi artarken işe giriş ve çıkışlar azalmakta işgücü devir oranı düşmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:236).

Planlar işgörenleri çalıştıkları işletmenin finansal başarısından bir yarar sağlamalarına imkan vermektedir. Bunun ise çalışanları teşvik edeceği, daha yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında kar paylaşım programının potansiyel faydaları genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Cahill, 2000:20):

- Yüksek motivasyon ve katılım,
- İşe devamsızlıklarda azalma ve işçi devrinde düşüş,

- Çalışanların işletme kimliği ile bütünleşmeleri,
- İşletme içi çatışmalarda azalma,
- İş organizasyonunda dikkate değer bir değişim ve gelişim,
- İşletme içerisinde varolan katılım biçimlerinin geliştirilmesi veya desteklenmesi.

1990 yılında Kar Paylaşım Araştırmaları Vakfı'nın 200'ü aşkın şirkette yapmış olduğu araştırmalar sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3: Kar paylaşım planları uygulamasının ardından elde edilen sonuçlar:

Uruslar	Evet	Hayır
Çalışanların işletmelerine olan ilgileri artmıştır	%89	%11
İşçi-işveren arasındaki ortaklık duygusu gelişmiştir	%89	%11
Verimlilik artışı için motivasyon etkisi oluşturmuştur	%77	%23
Planlar anahtar personelin işe alınmasında etkili bir rol oynamıştır	%77	%23
Planlar karlarda artış veya istikrar kazandırmıştır	%67	%33
Planlar sonrasında maliyetlerde düşüşler yaşanmıştır	%54	%46
Planlar sonrasında iş güvenliği artmıştır	%63	%37

Kaynak: Bernolak, 2000:35, "Productivity Gainsharing", Enterprise and Management Development Working Paper

Kısmi veya geniş tabanlı olarak finansal teşvik programı uygulayan işletmelerde (uygulamayanlara göre) finansal konular ve ortak stratejiler üzerinde iletişim kanallarının daha açık olduğu görülmektedir. "Kar paylaşım planlarını dar alanda (örneğin planlardan sadece yöneticilerin faydalandırılması gibi) uygulayan işletmelerde iletişim kanalları, planları geniş tabanlı olarak uygulayan (tüm çalışanların planlardan faydalandırılması) işletmelere göre daha sınırlı olarak çalışmaktadır" (Poutsma, 2001:2). Örneğin İngiltere de 900 den fazla işletmede yapılan çalışmalar sonrasında, kar paylaşım programlarını geniş tabanlı uygulayan işletmelerin diğerlerine oranla formel iletişim ve danışma kanallarını daha yaygın olarak kullandıkları ayrıca verimlilik ve finansal performans açısından da daha iyi bir durumda oldukları tespit edilmiştir (Freeman, 2001:5).

2.3.4. Kar Paylaşım Planlarının Yetersizlikleri

Kar paylaşım programlarının başarıyı her zaman beraberinde getirdiğinin söylenmesi abartılı bir iyimserlik olacaktır. Çünkü işletmelerin karlılıklarını çok farklı nedenler etkiler. Ayrıca çalışanlar organizasyonun performansı ile kendi performansları arasındaki ilişkiyi sağlıklı bir şekilde görmek ve değerlendirmek konusunda yetersiz kalabilirler. Ödemeler uzun bir süre sonrasında ertelendiğinde ise performans ile ödül arasındaki ilişki netliğini yitirmekte bu ise istenir sonuçların doğmasını engelleyebilmektedir

Makro bazda konuyu ele alan uzmanların kar paylaşım planlarına yönelttikleri en büyük eleştirilerden bir tanesi bu planların yatırımları azalttığı yönündedir. Buna sebep olarak da yönetimin, karlarından belirli kısmını çalışanları ile paylaşması durumunda yeni yatırımlara girişmek konusunda daha az istekli davranacaklarını ileri sürmektedirler. Bu eleştiri karşısında programın taraftarları planların dengeleyici özelliğine dikkat çekmekte, dağıtılan karların istikrarlı bir talep unsuru olarak piyasada etkili olmasının yatırımları olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedirler (Cahil, 2000:18).

Kar paylaşım planlarında karşılaşılan sorunlardan bir diğeri işverenlerin karların belirli bir oranını çalışanlarına vermek konusunda gösterdikleri isteksizliktir. Çalışanların özellikle verimlilikteki artışlarla orantısız bir şekilde ödüllendirilmesine de imkan veren bu tür planlar ve bu planların sunmuş olduğu kazançların çalışanlardan çok üst kademe yöneticilerin hakkı olduğu yönündeki düşünce özellikle yönetim kademelerince yoğun olarak dile getirilmektedir.

Kar paylaşım planlarında ödemeler yıllık olarak yapıldığı için uzun dönemli hedefler ihmal edilebilmekte, kısa dönemli amaç ve hedefler ön plana çıkabilmekte, ayrıca karlar çalışanlarının kontrolleri dışında gerçekleştirilebilmektedir (Werther, Davis, 1993:454). Fakat böyle bir durumda çalışanlara ödeme yapılmaması, program çerçevesinde daha disiplinli ve verimli çalışmaları istenen işgörenlerde aldatılmışlık duygusunun doğmasına neden olabilir.

Ödülün parasal karşılığı ile performans arasındaki zaman bazlı kopuk ilişki, geri bildirim sürecindeki gecikmeler nedeni ile programın teşvik edici yönü ciddi bir yara

almaktadır. Kar paylaşım planlarının, performans ve ödül arasındaki ilişkinin kurulmasındaki zorluk nedeni ile planın yeterli motivasyon gücüne sahip olmadığı ileri sürülmektedir (Appelbaum, Mackenzie, 1996:35, Bingöl 1998:404).

Karın oluşumu ile çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi yada başarıları arasında bir ilişkinin kurulması bazen mümkün olmayabilir. Dönem sonunda elde edilen karlardan bir kısmının çalışanlar arasında eşit olarak paylaşılması çalışan işçilerin yanında tembel ve verimsiz olanların da ödüllendirilmesi demektir. Bu durum işletme içerisinde verimlilik düzeyleri yüksek çalışanlar arasında bir huzursuzluğa neden olabilecektir. Ayrıca dönem sonlarında dağıtılacak bir kar yoksa bu durum kar dağıtım yolu ile ekonomik ihtiyaçları düzenli olarak karşılanan çalışanların tepkisine de neden olabilir. Ortaya çıkan moral bozukluğunun bir uzantısı olarak kötü sonuçlardan yöneticiler sorumlu tutulabilirler veya yönetimin karları sakladığı düşüncesi oluşabilir. Bu durum işletme barışı üzerinde istenmeyen gelişmelerin doğmasına da neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2000:236).

Çalışanların planların bir sonucu olarak sadece karlılık hedefine odaklanmaları, üretilen mal ve hizmetlerde kalitenin göz ardı edilmesi gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu ise işletmenin geleceğe dönük politikaları açısından arzu edilmeyen bir durumdur.

Kar dağıtımının yılda birkaç kez yapılması veya emeklilik planları ile geleceğe ertelenmesi ödemeler yoluyla kazandırılmak istenen motivasyon etkisinin azalmasına neden olabilecektir. Ertelenmiş ödeme planları veya emeklilik planları çalışanlar arasında hoşnutsuzluk meydana getirmekte bu durum ise çalışanların işlerine olan ilgilerinin azalmasına ve motivasyonların bozulmasına kaynaklık edebilmektedir (Ünal, 1998:33). Bu olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için yılda iki kez ve nakit ödeme planlarının tercih edilmesi doğru olur.

2.4. Çalışanların Hisse Sahipliği Planları (ÇHSP)

Yoğun bir rekabet altında faaliyetlerini sürdüren organizasyonlarda, çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için tedarik, üretim ve

satış süreçlerinde aksaklıkların yaşanmaması bunun yanında eşgüdüm ve uyumun tesis edilmesi gerekmektedir. Çalışanların hisse sahipliği planları (ÇHSP) gibi teşvik sistemleri çalışanlar ile yönetim arasında eşsiz olarak nitelendirilebilecek bir eşgüdüm ve uyumun doğmasına ve bunun sürdürülmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

2.4.1. ÇHSP, Tanımı ve Özellikleri

Çalışanların görev aldıkları şirketlerde hisse sahibi olmaları gerçekte yeni bir uygulama değildir. Uzun yıllardan beri farklı formlarda uygulamalara konu olmuş bir özellik göstermektedir.

Farklı coğrafyalarda geniş bir uygulama alanına sahip olan planlar 1920'lerden beri var olmasına rağmen, formal bir yapı kazanması için uzun bir dönemin geçmesi gerekmiştir. San Francisco'lu bir avukat olan Louis O. Kelso 1956 yılında bu teşvik yöntemine yapmış olduğu önemli katkılar nedeni ile ÇHSP'nin babası olarak kabul edilmektedir. Kelso ve meslektaşı olan Mortimer J. Adler'i bu tür çalışmalara iten temel neden ise sermaye sahipliğinin daha geniş bir tabana yayılmasının gerekliliği konusu olmuştur (Mauldin, 1999:142 ; Cahil, 2000:15). Bu nedenle program, özellikle servetin yeniden dağıtılmasına imkan verdiği için çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır.

Amerika orijinli bu teşvik sistemi yasal dayanaklarına da yine bu ülkede kavuşmuştur. 1973 yılında çıkartılan federal bir yasa ile yasal parametreleri ve vergi uygulamalarının nasıl olacağı belirlenmiştir. 1984 ve 1986 yıllarında çıkarılan yasalarla şirketlere vergi indirim yönünde kolaylıklar sağlanmıştır (Pugh, Oswald, Jahera, 2000:179). 1984 ve 1986 da yapılan bu kanuni düzenlemeler, emeklilik planlarına bir alternatif olarak ÇHSP'nin kullanabilecek bir nitelik kazanması bu tür planların popülaritesinin daha hızla artmasına imkan vermiştir (Bartkus, 1997:333).

Uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerde çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemi daha çok üst düzey yöneticilere ve anahtar niteliğindeki çalışanlara uygulanmıştır (EFES, 2001: 34). Fakat günümüzde 1980'lerden sonra başlayan bir terendin sonucu olarak tüm çalışanlara eşit derecede önem verilmesiyle birlikte tüm şirket çalışanlarının planlardan faydalanmaları mümkün hale getirilmiştir.

Çalışanların hisse sahipliği planları (ÇHSP), şirket hisselerinin, hisse ikramiye planlarıyla veya nakitle (çalışanlar tarafından) satın alınması yöntemlerinin bir kombinasyonu olarak çalışanlara ekonomik bir kazanım elde etmesine imkan veren teşvik sistemidir (Bartkus, 1997:333). Bu teşvik sistemi diğer PDÜ planlarından farklı olarak çalışanlara nakdi ödemeler yapılmamakta hisse senedi verilmektedir.

Hisse senetleri iki farklı şekilde çalışanlara verilmektedir. Bunlar:

- Şirket, hisse senetlerini bedelli olarak çalışanlarına verir. Kullanılan bu tekniğin temel esprisi bedelli olarak verilen bu değerli evrakların gerçek değerleri üzerinden değil belirli bir iskonto uygulandıktan sonra satışının yapılmasıdır.
- Diğeri ise şirketin, dağıtılması öngörülen hisse senetlerini bedelsiz olarak çalışanlarına vermesi yöntemidir.

Değişik alanlarda faaliyet gösteren tüm küçük, orta ve büyük boy işletmelerde kullanılabilme niteliği taşıyan planları günümüzde özellikle Amerika, İngiltere, Japonya ve pek çok Avrupa ülkesi uzun zamandan beri kullanmaktadır. Bazı ülkelerde ise Çin vb. plan yeni yeni uygulanmaya başlanmıştır.

Çalışanların hissedarlığı konusu ülkeden ülkeye farklı kanuni düzenlemeler nedeni ile önemli değişiklikler gösterse de planlar yolu ile şirket hisselerinin %1 inden %100 üne kadar sahip olabilmeleri mümkün olabilmektedir (Esop-Canada 2002). Özellikle emekli olmayı veya sahibi olduğu şirketi başkalarına satmayı düşünen işverenler için bunun mükemmel bir teknik olduğu düşünülebilir. Planlar yolu ile işgörenler çalıştıkları şirkete hissedar olmakta, geleceğin taşıdığı risk ve ödülleri şirket sahipleri ile paylaşma imkanı elde etmektedirler.

Şirketlerde hissedar olmak çalışanlar açısından ikili bir özellik göstermekte ve bu durum farklı uygulama ve sonuçların doğmasına neden olabilmektedir. Bunlar:

- Çalışanların şirketin küçük bir yüzdesinde pay sahibi olmaları,
- Şirketin çoğunluk hisselerini ellerinde bulundurmaları durumlarıdır.

Çalışanların hissedar oldukları organizasyonlarda yönetim anlayışı açısından farklı uygulamalar görülebilmektedir. Örneğin %100 ü çalışanlara ait bir organizasyonda yönetim, çalışanların dahil olmadıkları profesyonel bir ekibe bırakılabilirken, çalışanların %25 ine sahip oldukları uluslararası bir şirkette ise çalışanlar karar yapım süreçlerinde daha etkin olabilmektedirler (Wheatcroft, 2001:22).

Planlar yolu ile sağlanan ekonomik kazanç, yöneticiler ve çalışanlar açısından bir ayrıma tabi tutulduğunda önemli bir farklılık dikkati çeker. Şirket çalışanlarının planlar yolu ile sağlamış oldukları ek finanssal kazançlar yıllık ücretlerinin küçük bir kısmını oluşturmasına rağmen yöneticiler özellikle üst düzey yöneticiler için durum bambaşka bir görünüm kazanmaktadır. Çünkü “şirketlerin üst düzey yöneticileri yıllık ücretlerinin önemli sayılabilecek bir bölümünü hisse senedi formunda almaktadırlar” (Anderson, 1999:50).

Şirketler üç temel nedene dayalı olarak ÇHSP’ni uygulamaktadırlar. Bunlar (Ding, Sun, 2001:1):

1. ÇHSP’nin sağlamış olduğu vergi avantajı: Özellikle ABD’de ÇHSP sonucu elde edilen kazançlara uygulanan vergi oranı, maaş ve ikramiyelere uygulanan vergi oranından daha düşük tutulmaktadır. Bu durum planları, tatbiki açısından daha cazip hale getirmektedir.
2. Finanssal raporlama maliyetlerinin azaltılmasında planların bir araç olarak kullanılması: Şirket yönetimleri, hedeflenen seviyenin altında bir gelir elde edilmesi durumu ile karşı karşıya gelmesi halinde maaş ve ikramiye ödemeleri yerine hisse senedi verme yöntemini kullanabilmektedir. Bu yöntemle hissedarların memnuniyetsizlikleri azaltılmış, borç baskısının ortaya çıkardığı problemler geçici bir süre için de olsa çözülmüş olmaktadır.
3. Üst düzey yönetici maliyetlerinin azaltılmasına katkılar sağlaması: Planlar yolu ile gelirlerini maksimize etmeye çalışan üst düzey yöneticiler ile bu konuda direnç gösteren hissedarlar arasında yaşanacak sorunlar bu yolla daha kolay bir biçimde aşılabilmektedir

Planların şirketlerin performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunun söylenmesi yanlış olmayacaktır. Douglas, Kruse ve Blasi'nin yapmış olduğu karşılaştırmalı bir analiz çalışmasında planları kullanan şirketlerin, kullanmayan rakiplerine göre %2,3 ile %2,4 arasında daha fazla büyüme gösterdikleri tespit edilmiştir (EFES, 2001: 63). Şirketler arasındaki büyüme farklılıklarının oluşumunda önemli bir etki gücüne sahip görünen planlar şirketlerin ekonomik tasarruflarına katkılarda yapmaktadır.

Amerikan iletişim devlerinden olan TELCO, çalışanlarına gösterdikleri üstün performansları için, bedelsiz olarak verdiği hisse senetleri ile kalifiye personelinin verimini arttırabilmiş, işten ayrılmaları minimuma çekerek yöntem sayesinde 3 milyon dolar tasarruf sağlama becerisini göstermiştir (Estes, 2001:43).

Çalışanlara şirket hisseleri verilerek önemli bir finansal desteğin sağlanmasında mümkün olmamaktadır. ÇHSP diğer planlara göre çalışanların gelirlerine daha büyük bir katkı yapma özelliği göstermektedir (Mauldin, 1999:143). Bu yolla çalışanların daha sıkı ve akıllıca çalışmaları teşvik edilerek verimlilikleri arttırılmaktadır. Şirketin değeri ve hissedarların servetleri verimlilik artışı ile yükselmekte, ayrıca şirketin gelecek dönemlere ilişkin başarısı (önemli bir derecede) garanti altına alınmış olmaktadır.

Planların sadece yönetici ve çalışan sınıfın ekonomik kazançlar elde etmelerine yönelik sınırlı bir fonksiyonu yerine getirdiğinin söylenmesi konuya çok dar bir bakış açısı ile yaklaşıldığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Çünkü planların uygulanmasının ardından şirketler piyasalardan kolay ve daha ucuz borçlanabilmektedirler.

Bankalar, programı uygulayan şirketlere kredi verilmesi konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Çünkü bu tür şirketlere verilen krediler için “batık kredi rasyosu” diğerlerine göre oldukça düşüktür. Ayrıca borçların geri ödenmesi konusunda da dikkate değer bir farklılık görülmektedir (Wheatcroft, 2001:11).

“Çalışanların hisse sahipliği planları” daha çok ileri derecede sanayileşmiş ülkelerde kullanılmaktadır. Kullanım yaygınlığı olarak ABD'nin ön plana çıktığı görülmektedir. Genel bir literatür taraması yapıldığında ABD dışında ÇHSP hakkında çok az ampirik

çalışmanın yapıldığıda dikkat çekmektedir. Bunun en temel nedeninin ABD’nde planları uygulayan şirketlere vergi kolaylıkları tanınırken diğer ülkelerde bu tür kolaylıkların ya hiç ya da çok sınırlı bir şekilde tanınması olduğu söylenebilir.

2.4.2. ÇHSP’nin Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

2.4.2.1. Planların İşleyişi

Şirketler kendi ihtiyaç ve hedefleri ile uyumlu bir planı uygulama imkanına sahiptirler. Şirketlerin büyük-orta veya küçük olmaları planların şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Sistemin kuruluşunda atılacak ilk adım, şirketin hedeflerine hizmet edecek bir anlayışın geliştirilmesi olmalıdır. Şirket yönetimleri için bu hedeflerden bazıları şunlardır:

- Şirketin faaliyetlerinin etkin olarak sürdürülmesi,
- Finansman ihtiyaçlarının karşılanması,
- Çalışanların motivasyonlarının artırılması.

ÇHSP yolu ile, çalışanlar şirketlerinden hisse bazında paylar almakta bu yolla sermaye sahipliğinin genişletilmesi temin edilmekte, ayrıca şirketlerin finansman ihtiyaçları için eşsiz olarak tanımlanabilecek bir kaynak oluşturulabilmektedir. Programı uygulayan şirketler tarafından ödünç alınan fonların sağlanan vergi kolaylıklarıyla kullanılabilirliği olması, çalışanlara yapılan hisse senedi transferlerini de hızlandırmaktadır.

Halka açık olmayan şirketler için takip edilen yol ve yöntemler diğerlerine göre birtakım farklılıklar taşımaktadır. Fizibilite çalışmaları ve süreçlerin dizaynına geçilmeden önce şu üç noktada çözüme ulaşılmış olması gerekmektedir. Bunlar:

1. Planların uygulanması öncesinde bağımsız bir danışmanlık firması tarafından şirketin değeri belirlenmelidir. Fizibilite ve dizayn süreçlerinde sağlıklı, doğru adımların atılabilmesi ve gerçeklik payı yüksek bir tahminin yapılması büyük bir önem taşımaktadır. Şirket bilgilerinin toplanması ve analiz edilmesinin taşıdığı güçlükler nedeni ile bu değerlendirme uzun bir süre alabilir.

2. Programın uygulanmasının hissedarların üzerinde ortaya çıkartabileceği etkiler ölçülmeye çalışılmalıdır. Çünkü hissedarlar programın, hisselerinin değerini ve şirketin finanssal yapısını hangi yönde ve ne şekilde etkileyeceğinin açıkça ortaya konulmasını isteyeceklerdir.
3. Programın oluşturulması sırasında bir gereklilik olmamasına rağmen çalışanlar için ayrılan hisselerin şirket tarafından daha sonra geri satın alınabilmesine ilişkin gerekli detay çalışmalar yapılmalıdır. Özellikle halka açık olmayan şirketler için “geri satın alma zorunluluğu” programdan faydalananlar için, şirketten ayrıldıklarında bir seçenek oluşturması yönüyle önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir.

Süreçler açısından bir değerlendirme yapıldığında sistemin üç basamaktan oluştuğu söylenebilir. Bunlar planların dizaynı, tatbik edilmesi, uygulama sonuçlarının gözden geçirilerek gerekli revizyonların yapılmasıdır. Bu çalışmaların yürütülebilmesi için şirket yönetimleri ya dışarıdan hizmet satın almakta (danışmanlık firmaları ile çalışılması) veya kurum içerisinde oluşturulacak bir ekibin görevlendirilmesi ile çalışmalar yürütülmektedir.

Planların dizayn aşamasında öncelikli olarak şu sorulara cevaplar aranmalıdır:

Planlardan kimler faydalanabilecektir?
Hisseler katılımcılara nasıl paylaşılacaktır?
Çalışanların hisse sahipliği plan hesaplarının yönetimi nasıl sağlanacaktır?
Planlar sonrasında çalışanlara yönetimde temsil ve oy hakkı tanınacak mıdır?

Bu sorulara verilecek cevaplar teşvik planının uygulanması döneminde ortaya çıkması muhtemel sorunların daha baştan ortadan kaldırılmasına imkan vermektedir.

Planları için görevlendirilmiş kişi/kişiler veya birimler hazırlık ve uygulama raporları hazırlamalıdır. Bu raporlarda şu konulara değinilmelidir:

- Planın amacı,
- Uygulama için gerekli olan şartlar,
- Katılım ve bunun nasıl gerçekleştirilebileceği,

- Şirketin katkısı (çalışanlarına vereceği hisse miktarı),
- Dağıtımın ne şekilde ve hangi kıstaslara dayalı olarak yapılacağı,
- Planlardan yararlanma şartları ve hakkın kaybedilmesi,
- Tarafların sorumlulukları,
- Planların yeniden düzenlenmesine ilişkin şartlar.

Programın analiz ve dizayn proseslerinin tamamlanmasının ardından şirket, programın spesifik olarak yapısının tanımlandığı ve ayrıntılı olarak işleyişinin nasıl olacağını gösteren formal bir belgeye sahip olacaktır. Programın hazırlanması ile görevlendirilenler, uygulamalar başladıktan sonraki 60 günlük dönemde gelişim raporları üzerinde çalışmaya başlamalıdır.

Şirket sahipleri, çalışanlarını iki yöntem kullanarak planlardan faydalandırma imkanına sahip bulunmaktadır. Şirketin: “çalışanlarını sadece göstermiş oldukları performanslarından dolayı ödüllendirme” istekleri veya planlar yolu ile “ucuz finansal kaynak temini” konuları bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı konusunda belirleyici rol oynar. Şirket hisse senetlerini çalışanlara bedelsiz olarak verilebilir. Bu yöntemde çalışanlar ödüllendirilmekte fakat şirketin finansal bir kazanç elde etmesi mümkün görünmemektedir. Diğer uygulama ise hisse senetlerine belirli bir indirim uygulanarak (genellikle %15) çalışanlara satılmasıdır. Bu yöntemde temel amaç sadece çalışanların ekonomik açıdan ödüllendirilmeleri değil şirkete ucuz finansal bir kazancın temin edilmesidir.

Ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de şirketler, çalışanlarına indirimli olarak satmış olduğu hisse senetlerini daha sonra geri satın alma vaadinde de bulunmaktadır. Böyle bir yapıda planların şirketler için ucuz bir kredi kaynağı olduğu da söylenebilir.

Şirket yönetimleri bu tür bir teşvik planının uygulanmasına karar verdiklerinde her şeyden önce çalışanlarına, yıllık hisse katkısının hangi oranda gerçekleşeceğine ilişkin bilgilendirme yapmalıdırlar.

Uygulama sürecinde bu hisseler çalışanlar için ayrıca düzenlenmiş olan hesaplarda tutulmaktadır. Kime hangi oranda hisse verileceği konusunda farklı formülasyonlar kullanılabilir. Fakat en yaygın olarak kullanılan yöntem çalışanların yıllık ücretlerinin

belirli bir yüzdesinin dikkate alınarak hisse senedinin verilmesidir. Bunun yanında hisse senetlerinin dağıtım formülasyonunda çalışanların şirkete ne kadar zamandan beri hizmet verdikleri önemli olup, “hizmet yılı” da hesaplamalarda temel belirleyici bir etken olarak kullanılmaktadır. Genel uygulamalar incelendiğinde çalışanların bu tür planlardan genellikle 1 hizmet yılını tamamladıktan sonra yararlandıkları görülür.

Kamu işletmelerinde ise kendilerine hisse senedi verilen çalışanlar ellerindeki bu menkulleri piyasada satabilmektedirler. Özel sektörde programı uygulayan şirketler, çalışanlarına hisse senedi verildikten sonraki 60 günlük dönemde bunu satın almayı önerirler. Bu dönemde çalışanlar satmayı tercih etmez ise dağıtımın yapıldığı tarihten bir yıl sonra yeniden ikinci bir 60 günlük dönem içerisinde şirket hisse senetlerini alabileceğini çalışanlarına duyurur. Çalışanlar eğer yine aynı şekilde satmak istemezlerse bundan sonra artık şirket yönetimi hisse senetlerini almak için çalışanlarını zorlayamaz.

Şirketler programı uygulamaya başladıktan sonra çalışanlar için oluşturulan hesaplarda hisse senetlerini tutmakta ve bu bloke edilmiş senetleri zaman içerisinde çalışanlarının kullanımlarına sunmaktadırlar. Bu yöntemi benimseyen şirketler genellikle çalışanlarının emekliliklerinin 1 veya 5 yıl öncesinde periyodik olarak senetleri hak sahibine vermektedirler. Bu yöntem daha çok çalışanların işten ayrılmalarının engellenmesi ve planların daha çok “bir çeşit emeklilik planı” olarak kabul edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Sistem önceden belirlendiği şekilde işlemeye başladıktan sonra çalışanlara verilecek olan hisselerin kimin elinde tutulacağı konusunda farklı uygulamalar dikkat çekmektedir. Bu konuda bazı şirketler bu değerli evrakları kendi elleri altında tutarken önemli bir kısmı ise bankalarda veya yed-i eminde tutma yöntemini benimsemektedir. Bunun dışında program sorumlusu yöneticiler bireysel kayıtların (plandan yararlananlar, ne kadarlık bir hisseye sahip oldukları, bu hisselerin cari değerleri vb) tutulması görevini üstlenmektedirler.

Şirketler, CEO ve üst düzey yöneticileri için şirket hisse senetlerinin teşvik amaçlı olarak verilmesi yöntemini daha yaygın olarak kullanmaktadır. Hisse değerinin yıllık ücrete oranı da epey yüksek olmaktadır. Örneğin “İngiltere’de şirketlerin üst düzey

yöneticileri, temel ücretlerden bağımsız olarak toplam yıllık gelirlerinin %41'lik kısmını hisse senedi verilmesi yolu ile elde etmektedirler” (McKnight, Tomkins, 1999:226). Fakat bu uygulama yönteminde verilecek hisse senedi miktarının ne olacağı, hangi durumlara bağlı olarak verileceği, CEO'ların bunları ne kadar bir süre sonrasında çıkarabilecekleri gibi konularının bir ölçüte bağlanmasının gerekliliği işverenler, bilim çevreleri, konunun uzmanları tarafından yaygın olarak dile getirilmektedir.

2.4.2.2. Tarafların Planlara Yönelik Tutumları

Şirket yönetim kurulunun ÇHSP'nin organizasyon içerisinde uygulanması yönündeki kararı ile birlikte başlayan süreçte kurum içi aktörlerin farklı tepkiler gösterdiği dikkat çeker. Alışılmış yapıda meydana gelen bu büyük değişim sürecinde olumlu tepkilerin yanında olumsuz yaklaşımlarında dile getirilmesi doğal karşılanmalıdır. Diğer performansa dayalı ücretlendirme modellerinden farklı olarak çalışanların sahip oldukları hisse senetleri nedeni ile yönetim kurullarında yer almalarının mümkün olması yöneticiler-çalışanlar ve hissedarlar arasındaki üçgende farklı tepkilerle yansımalar gösterir.

ÇHSP ile yönetim kademelerinde önemli bir değişimin yaşanacaktır. Çalıştıkları şirketin birer ortağı haline gelen işgörenler yönetimde temsil hakkı elde etmeye çalışacaklardır. Böyle bir durum karşısında öncelikli olarak şu sorulara cevapların aranması doğru bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır:

- Temsilci, şirketteki sendika temsilcisi mi yoksa diğer çalışanlardan birisi mi olacaktır?
- Bu temsilcinin seçimi nasıl yapılacaktır?
- Temsilci diğer yönetim kurulu üyeleri ile aynı ödemeyi (nakdi-gayri nakdi) mi alacaktır?
- Part-time mı yoksa full-time çalışanlar arasından mı seçilecektir?
- Yönetim kuruluna alınacak çalışanların temsilci sayısı ne kadar olacaktır?
- Bu temsilcilerin seçme ve seçilme hakları olacak mıdır?
- Görev süreleri ne kadar olacaktır?

Sayısı arttırılabilecek bunun gibi pek soruya verilebilecek cevaplar ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmektedir. Temsilci ücretinin, aylık ücretinin %50 sinden fazla olmaması, yöneticilik yapmadıkları zamanlarda şirket içerisinde kendi asıl işlerini yapmaları (çalışan kimliğinin korunması amacıyla), yönetim kurulunda temsil sayısının ise hisse oranına bağlı olarak belirlenmesinin uygun olacağı düşünülebilir. Diğer konular ise program içerisinde karşılıklı görüşme ve anlaşmalara bağlı olarak değişiklikler gösterebilecektir (Wheatcroft, 2001:22).

Amerikan Havayolu çalışanlarını konu alan bir araştırmada, çalışanların planların uygulanmasının ardından karar yapımına, katılım sağlanması yolu ile yetkilendirildikleri ayrıca önemli bir finanssal kazanç elde ettikleri tespit edilmiştir. Fakat finanssal kazanç, iş memnuniyeti ve işe olan ilgi konularındaki üçlemede çalışanlar için ek finanssal kazanç dışındaki diğer iki faktörün daha fazla önemsendiği görülmüştür. Ayrıca çalışanların, planlar sonrasında yöneticiler hakkındaki gözlemleri dikkat çekicidir. Çalışanlar planlar sonrasında yöneticilerinin (planların çalışanlara yönetim kurullarında temsil yetkisini tanınması konusunda) planların uygulanması konusunda isteksiz bir tutum sergilediklerini söylemektedirler (Gamble, Culpepper, Blubaugh, 2002:10).

Programın şirket çalışanlarına uygulanması sürecinde konuya ilişkin en ciddi muhalefet yöneticilerden özellikle orta kademe yöneticilerden gelmektedir. Bu kesim, çalışanların karar süreçlerine katılmalarına önemli sayılabilecek eleştiriler getirmekte, yöneticiliğin uzmanlık gerektirdiğini belirterek yeni yapının, sistemin işleyişini yavaşlatacağı konusuna vurgu yapmaktadırlar. Yaşanacak köklü değişimi kabullenmede gösterdikleri direnç nedeni ile, yönetici ve çalışanlar arasında gerilimlerin yaşanmasına değin uzanan olumsuz gelişmeler bu nedenle yaşanabilmektedir.

Bu dönemde kendi işlerini kaybetmekten korkan yöneticiler buldukları konumda kalabilmek için var olan bürokratik yapının en ateşli savunucuları haline gelebilmektedirler. Böyle bir durum karşısında organizasyon değişim danışmanlarına veya yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Değişim danışmanları veya yöneticileri planlar için içsel desteğin büyüklük derecesini ölçmeli, çalışanların konuya bakış açılarının nasıl olduğunu ortaya çıkarmalı, organizasyon içerisinde yeni katılım

metotlarının geliştirilmesi için çalışan ve yöneticileri heveslendirmelidirler (Bartkus, 1997:333).

Amerika ve Avrupa'da pek çok şirket, çalışanları için özel emeklilik programları için finanssal bir destek sağlamaktadırlar. Uygulama bir teşvik yöntemi olarak kabul edilmektedir. Fakat Mauldin'in yapmış olduğu çalışma, ÇHSP'nı uygulamaya başlayan şirketlerin çalışanları için özel emeklilik programlarını desteklemeleri konusunda geçmiş dönemler kadar istekli davranmadıklarını ortaya çıkarmıştır (Mauldin, 1999:142). İşverenler, ÇHSP yolu ile çalışanların finanssal olarak ödüllendirildiklerini diğer teşvik planının uygulanmasının hem gereksiz hem de şirketi finanssal açıdan zora sokacağını düşünüyor olabilirler.

Çalışanların planlar yoluyla şirket kararlarının oluşumunda yetki sahibi olabileceklerini anlamaları, kendilerini işlerine adanmalarına, kuruma duyulan bağlılık duygularının gelişmesine, yaptıkları işten daha büyük bir memnuniyet duymalarına imkan vermektedir. Planların çalışanlar açısından bir yatırım aracı rolünün mü yoksa çalışanlara özellikle yönetim konusunda sağladığı yeni açılımlar nedeniyle mi daha cazip olduğu konusu çalışanların yaşlarına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Örneğin emeklilikleri çok yaklaşmış olan çalışanlar için planların sağlayacağı finanssal getirilerin sahiplik ve yönetimde söz sahibi olmak gibi haklardan daha büyük bir önem taşıyacağı açıktır.

Programın uygulanmasının ardından şirket sahipleri, yöneticiler ve çalışanların tutumları genel olarak incelendiğinde şu sonuçlarla karşılaşılacaktır. Şirket sahipleri çalışanların iş motivasyonlarını ve verimliliklerini arttırdığı için programı desteklemektedirler. Ayrıca programın diğer emeklilik programları için de bir alternatif oluşturması şirketin birden çok teşvik sistemleri kullanmak yerine ÇHSP gibi tek bir teşvik sistemi kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle ABD uygulanan vergi indirimleri, işverenler için programın uygulanmasını daha cazip hale getirmektedir.

Planların bir teşvik aracı olarak işverenler tarafından tercih edilme nedenlerinden bir tanesi de çalışanlar için geçerli bir teşvik niteliği taşımasının yanında şirketin nakit ödemelerde bulunmasını gerektirmemesidir. Plan taşımış olduğu bu özellik nedeni ile

sınırlı ekonomik kaynaklara sahip olan yeni kurulmuş şirketler için ideal bir teşvik planı olarak görülebilir (Little, 2000:2).

Çalışanlar, uygulanan teşvik sistemi sayesinde ek finanssal kazanç elde etmekte, bağlılık duyguları gelişmekte özellikle yönetim kurullarında temsil hakkının kazanılması nedeni ile programların en önemli destekçileri olmaktadır. Yöneticiler, yönetim erkinin kullanımında bazı sınırlamalar getireceği gerekçesi ile programın uygulanması için karşıt bir tutum sergilemektedirler.

2.4.2.3. Organizasyonel Değişim Süreci ve ÇHSP

Organizasyonun etkinliği ile ÇPSP arasındaki ilişkinin derecesinde, planı uygulamaya koyanların amaç/amaçları, hissedarlığın taraflar açısından nasıl algılandığı, karar yapım süreçlerine katılım derecesi ve organizasyon kültürü gibi pek çok unsur yer almaktadır.

ÇHSP gerçekte iki farklı değişim sürecini içerisinde barındırmaktadır. İlk değişim bir katalizör etkisi meydana getirerek ikinci değişimin gerçekleşmesine zemin hazırlar. Birinci değişim süreci: ÇHSP'nın organizasyon içerisinde uygulanacağına ilişkin alınacak karar, dönem sonunda şirket hisselerinden bir kısmının çalışanların hesaplarına aktarılması ile "sahiplik yapısının değişeceği" yönünde bir düşüncenin doğmasına neden olabilecektir. Gerçektende özellikle Amerika'daki uygulamalar incelendiğinde çalışanların satın almaları veya hisse senetlerinin karşılıksız olarak verilmesi yöntemlerinin sonucunda tüm şirket çalışanların eline geçebilmektedir. Bu değişim süreci ÇHSP için sosyo-tekniik değişim açısından ilk adımı oluşturmaktadır.

İkinci değişim süreci: ÇHSP özellikle ücretler açısından köklü değişikliklerin sağlanmasına yönelik olarak uygulanmaya başlanmış ise, tarafların beklentileri açısından bir farklılaşma açısından kendisini belli etmektedir. Çalışanların planlar yolu ile şirkete hissedar ortak olmaları, çalışanlardan daha çok üst düzey yöneticiler için farklı bir anlam içermektedir. Çalışanlar planları, ücret sistemlerinde yapılabilecek değişimlerde ve karar yapım süreçlerinde stratejik olarak kendi güçlerini ve yetkilerini arttırıcı bir araç olarak da algılayabilirler. Gerçekte planların zaman içerisinde ortaya çıkarmış olduğu bu durum, çalışanların tüm kontrolü ellerine alma konusundaki

arzularını kamçılayabilecektir (özellikle kötü yönetilen şirketlerde bu süreç çok daha hızlı yaşanabilmektedir). Buna karşın tepe yönetim ise planları, karar yapımında ve yetkilerin kullanımında bir değişime gidilmeksizin, kontrolü çalışanların ele geçirmelerinin engellenmesi ve sadece gelecekteki emeklilik ödemeleri için gider indirimleri sağlayıcı bir araç olarak kullanılması gerektiğine inanmaktadırlar (Bartkus, 1997:332).

Sosyo teknik bir değişim için organizasyon yapısı üzerine baskı oluşturan 4 unsurdan bahsedilebilir. Bunlar:

- Planı uygulamaya koyanlar açısından ÇHSP'nin temel amacı (finansal motivasyon),
- Çalışanların hissedarlığına yöneticilerin yaklaşımı,
- Organizasyonda karar yapım süreçlerine katılım derecesi,
- Organizasyon kültürü (özellikle esneklik ve açıklılık) dır.

Bu faktörlerin her biri sosyo teknik değişim üzerinde bir baskı oluşturabilme gücüne sahip unsurlar olarak görülmektedir. Örneğin bir motivasyon aracı olarak etkinlik konusu ele alındığında, katılımcı ve esnek bir örgüt kültürü içerisinde karar yapımı için sorumlulukların paylaşılmasının gerekliliğine olan inanç sayesinde kendi kendisini yöneten iş takımları formundaki yapılanmaların rahatlıkla uygulanabilmesine imkan verecektir (Bartkus, 1997:333).

ÇHSP gerçekte çalışanların işletmenin fizik ve finanssal verimlilik konusundaki davranış ve eğilimlerini, hissedarların ilgileri ile paralellik taşımalarını amaçlayan finans bazlı bir teşvik mekanizması olarak değerlendirilebilir (Gamble, Culpepper, Blubaugh, 2002:9). Konuya bu açıdan yaklaşıldığında özellikle planlardan yararlandırılmayan yöneticiler karşıt tepki niteliğinde, şirket performansını düşürücü tutum ve davranışlar gösterebilmekte özellikle ilk dönemlerde bilinçli yanlış kararların alınmasına kadar varabilecek uygulamalara yönelebilmektedirler.

Yöneticilerin genellikle “işyeri demokrasisi” kavramından ürktükleri söylenmektedir. Bu düşüncede olan yönetici sınıf çalışanlarla karar yapımı gibi konulardan da uzak durmaya çalışmakta ve isteksiz davranışlar sergileyebilmektedirler. Bazı yöneticilerin

bu tür tutumlar sergilemelerinde “işlerini kaybetme endişesinin” önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Günümüzde artan otonomi ve daha alt seviyelerde kararların alınmaya başlanması, yöneticilerin organizasyon yapısı içerisinde sayısal olarak azalmalarına bir zemin hazırlamıştır. Fakat yöneticilerin beklentilerinin aksine alınacak kararlarda katılımcıların tesis edilmesi, özellikle çalışanların doğru olarak bilgilendirilmelerine ve sorumluluk duygularının artırılmasına önemli katkılar sağlayabilecektir. Üstelik bu durum yöneticilerin etkilerini daha da arttırmalarına imkan veren iletişim kanallarının gelişimine yardımcı da olabilecektir. Fakat garip bir şekilde çalışan temsilcilerinin hiyerarşiye katılımlarının bir sonucu olarak bürokrasinin de arttığı dikkatlerden kaçırılmamalıdır.

Planlar yolu ile hissedarlar ve çalışanlar arasındaki ortak paydaların çoğalması, özellikle çalışanların yönetim kurullarında temsil hakkının sağlanmasını öngören uygulamalara yöneticiler sıcak bakmamaktadırlar. Yönetim aracının profesyoneller tarafından hassasiyetle yerine getirilmesinin gerekliliğine inanan yönetim kadrolarının bu görüş ve düşüncelerini kısa bir süre içerisinde bir kenara bırakmaları elbette düşünülemez. Fakat böyle bir yapıda, planların uygulanmaya başlanmasından sonraki yakın bir gelecekte bu tür sorunlarla karşılaşılabilceğini şirket hissedarları hatırdan çıkarmamalıdır. Bu durumda, teşvik planı daha dizayn aşamasında iken şirket sahipleri ile yönetim kademeleri arasında toplantıların düzenlenmesi bu konulara yönelik gerekli açıklamaların, görüş ve düşüncelerin açık yüreklilikle paylaşılması olası yaşanacak sorunlu dönemin daha rahatlıkla atlatılmasına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Blasi ve Gasaway, Eastern Havayolu çalışanlarının ilk yaptıkları şeylerin verimliliğin nasıl artırılabilceği ve maliyetlerde tasarrufa nasıl gidilebileceği konusunda çalışmalarını hızla başlatıldığını bu çalışmanın ardından anahtar yöntemler arasında görülen ÇHSP'nin devreye sokulduğunu belirtmektedirler (Gamble, Culpepper, Blubaugh, 2002:10).

Yukarıdaki örnek, yoğun rekabet yaşanan sektörlerde stratejik adımların atılmasında sadece yönetim kadrolarının değil çalışanların da bir şeyler yapılması konusundaki istekliliklerini destekler niteliktedir. Yapılan çalışmalar planlar yolu ile çalışanların sisteme entegrasyonlarının daha da kolaylaştığını ortaya koymaktadır. Yönetici sınıfın

olayı birde bu bakış açısıyla değerlendirmeleri, tutumlarında bir değişime imkan sağlayabilir.

2.4.2.4. Uygulamada Dikkat Edilmesi Gerekli Unsurlar

ÇHSP'nin idaresi sadece şirket yönetimine bırakılmamalıdır. Çünkü yöneticilerin böyle bir yapıda, başkalarına karşı değil sadece kendilerine karşı sorumlu olmaları demokratik süreçlere uyum açısından önemli sıkıntılar oluşturacaktır. Bu nedenle hisse sahibi çalışanların da temsil yoluyla sisteme dahil edilmelerinde büyük yararlar bulunmaktadır (Wheatcroft, 2001:10).

ÇHSP'nin uygulanıp uygulanmayacağı konusunda yönetim öncelikli olarak şu unsurları göz önünde bulundurmalıdır:

- **Kullanılacak ödül yöntemi ile işletme stratejileri arasındaki ilişkinin kurulması.** Ödül olarak kullanılacak kaynaklar sınırlıdır, bu nedenle şirket başarısına planların önemli bir katkı sağlayacağı düşünülüyorsa böyle bir durumda bu teşvik sisteminin kullanılması uygun olabilir.
- **Çalışanların ihtiyaçları ve bakış açıları.** Çalışanlara kendileri için en değerli olan şeyin ne olduğu sorulmalıdır. Konuya bakış açılarının ve değerlendirmelerinin çok büyük bir önem taşıdığı hatırdan çıkartılmamalıdır.
- **Şirket kültürü ve liderlik.** Düşünülenlerin aksine, insanların bir işyerinde çalışmak istemeleri yada oradan ayrılmaları sadece alacakları ücret ile sınırlı olmayıp bunun da ötesinde şirket kültürü veya şirketin piyasadaki liderlik yapısı ile de yakından ilintilidir. Bu nedenle kurum kültür kimliğini oluşturmak ve piyasada faaliyet gösterdiği alanda liderlik iddiası taşıyan şirketlerin bu öğeleri destekleyecek her türlü yeniliğe kapılarını açmaları gerekmektedir.

ESOP Avrupa Federasyonu tarafından hazırlanan raporda, planlardan faydalanabilmek için şirket çalışanı olmak gerektiği, vergi kolaylıklarından yararlanabilmek için ise çalışan temsilcilerinin yönetim kurulundaki oy oranlarının genel toplamın %5'ini veya çalışanların planlar yolu ile sahip oldukları hisse senedi toplamının genel toplam

içerisindeki payının %5'i geçmemesinin gerektiği belirtilmektedir (EFES, 2001: 41). Amerika'da planlardan çalışanların yararlanabilmesi için 1 yıldan daha uzun bir süredir çalışıyor olmak şartı Avrupa uygulamaları ile benzerlik göstermesine rağmen vergi kolaylıkları konusunda Avrupa uygulamalarında buna yer verilmediği dikkat çekmektedir.

Ayrıca Avrupa Birliğine bağlı ülkelerde, planları kullanan şirketlerin hisse senetlerini çalışanlarına indirimli olarak satışlarında satış fiyatının, hisse senedi piyasa fiyatının %15'inden daha fazla olamayacağı ilkesi kabul edilmiştir (EFES, 2001:41). Bu, şirket sahiplerinin 100000 TL (yüz bin lira) değerindeki bir hisse senedini çalışanlarına 85000 TL (seksen beş bin lira) nin altında bir fiyatla satamaması anlamına gelmektedir.

Çalışanların hissedarlığı ile katılımcı bir yönetim tekniğinin uygulandığı şirketler, beklentilerin üzerinde bir performans sergileyebilmektedirler. Çağdaş bir yönetim anlayışına sahip işveren ve yöneticiler için amaç bunun çok daha ötesinde olmalıdır. Çünkü onlar çalışanlarının kendileri gibi düşünmelerini ve buna uygun davranışlar sergilemelerini isterler. Bu gerçek hedefe ulaşmada planlar önemli bir fonksiyonu yerine getirirler.

Büyük şirketler, planların uygulanması için dışarıdan, sistemin kurulması ve işletilmesine yönelik olarak danışmanlık firmalarının hizmetlerinden yararlanırken, küçük ve orta ölçekli işletmeler ise sistemi kendileri kurma yolunu seçmektedirler. Fakat bu durum önemli bir takım problemleri de beraberinde getirmektedir. Konu hakkında uzman kişi/kişilerin olmayışı veya donanım olarak yetersizlikleri sağlıklı bir yapının kurulmasını ve işletilmesini daha başlangıçta imkansız hale getirmektedir. Fakat özellikle Amerika ve Avrupa ülkelerinde planların geniş bir uygulama alanı bulması, bu konuda yazılı kaynak ve materyallerin bolluğu bu sorunu ciddi bir biçimde ortadan kaldırırken planların yeni uygulanmaya başlandığı ülkelerde durum içinden çıkılmaz bir görünüm almaktadır.

Şirketlerin finanssal kaynakları çok geniş ise böyle bir yapıda etkin ödül stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması pek zor olmayacaktır. Fakat genellikle kaynaklar sınırlıdır ve işverenler şirket stratejileri için başarıyı destekleyecek olan etkin planları kullanmak

konusunda sınırlandırılmışlardır. Eğer planların böyle bir yapı için uygun olduğu düşünülüyorsa tatbik edilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Ekonomistler, konunun uzman ve uygulayıcıları tarafından çok geniş bir şekilde kullanılabilen bir program olarak kabul edilmesine karşın, programın formülasyonu ve taraflar açısından anlaşılması konularında önemli güçlüklerin yaşanabileceğine dikkat çekmektedirler. Örneğin “Avrupa ve Amerika’da faaliyet gösteren büyük şirketlerin özellikle üst düzey yöneticileri için uygulamalara konu olan hisse senedi teşvikli ücretlendirme uygulamaları, ne yöntemin kullanılmasına karar veren yönetim kurulları tarafından ne de uygulamanın yürütülmesinden sorumlu olan yöneticiler tarafından yeterince anlaşılamadığı görülmüştür. Konu ile ilgili olarak yapılan ikili görüşmeler ve anketle çalışmalarından elde edilen sonuçlar bu tezi doğrular niteliktedir” ((Hall, 1998:2-3). Taraflar açısından yeterli derecede anlaşılamamış olan teşvik sistemlerinin, beklenen başarıların elde edilmesi için katkılarının yetersiz olacağı söylenebilir. Bu sakıncalı durumun ortadan kaldırılması sistemin daha dizayn döneminde iken tüm taraflara ayrıntılı olarak anlatılması ile temin edilebilir.

2.4.3. ÇHSP’nin Üstünlükleri

Yeni ekonomi eski kuralları ortadan kaldırmakta, inelastik ücretlendirme yöntemlerine karşı performansa dayalı ücret gibi esnek ödeme tekniklerinin önemi artmaktadır. Esnek ücretlendirme tekniklerinden olan çalışanların hisse sahipliği yöntemi, çalışanların ve yönetimin işbirliği içinde ortak bir kültür oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Planlar ayrıca organizasyonların hantal bir yönetim hiyerarşisine sahip olmaksızın gelişmelerine de imkan vermektedir.

ÇHSP yöntemi ile işverenler çalışanlarına bir ödemedeki bulunmakta, göstermiş oldukları performanslarından ötürü onları teşvik ederek ödüllendirmektedirler. Bunun likit nakdin kullanılmadan yapıyor olması işverenlere büyük bir avantaj sağlamakta, planın taşıdığı olduğu bu özellik, kullanımı açısından diğer teşvik planlarına göre bir üstünlük olarak nitelendirilmektedir

ÇHSP'nın uygulanması ile birlikte hem şirket sahipleri hem de çalışanlar açısından bazı konularda önemli gelişme ve değişimlerin yaşanacağı söylenebilir. Bunlar:

1. Planlar çalışanlarla yöneticiler arasında işbirliğinin sağlanmasına önemli katkılar yapmakta bunun da bir sonucu olarak çalışanların motivasyonlarını pozitif yönde etkilemektedir (Pugh, Oswald, Jahera, 2000:167).

2. Çalışanlara önemli denebilecek miktarlarda (%14 gibi) finanssal kazançların sağlanması mümkün olabilmektedir (Mauldin, 1999:141).

3. Çalışanların şirketlerine hissedar olmaları yüksek bir verimlilik artışı sağlanabilmektedir (Cahill, 2000:14).

Park ve Song veriler yolu ile uzun süreli performans ölçümlerini incelemişler ve ÇHSP ile verimlilik arasında istatistiksel pozitif bir ilişkinin varlığını gözlemlemişlerdir. Kumphaker ve Dunbar'ın yapmış olduğu çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Mauldin, 1999:146).

4. Uygulamalar başladıktan bir süre sonra çalışanların işlerine ve kurumlarına yönelik tutum ve davranışlarında pozitif gelişmeler olduğu görülmektedir.

Cruse ve Blasi tarafından Amerika, İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda ve Avusturya'daki uygulamalar ve sonuçları incelenmiş, planların çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkiler yaptığı gözlemlenmiştir (Cahill, 2000:15).

5. Planların tatbiki sırasında artan işgücü verimliliği sayesinde şirket içerisinde işgücü maliyetlerinin satışlara oranında gözle görülür bir düşüş yaşanmaktadır (Pugh, Oswald, Jahera, 2000:168).

6. Çalışanlar için hissedarlık, katılımcı yönetim pratikleri ve finanssal ödüllerle birleştirildiğinde, çalışanların tutumları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çünkü planlar yolu ile finanssal ödüllerdeki artış çalışanların memnuniyet düzeylerinde bir artışa da neden olmaktadır (Bartkus, 1997:335).

7. Çalışanların yetkilendirilmelerine ve finanssal açıdan ödüllendirilmelerine imkan sağlayan planların, çalışanların görev aldıkları şirketlerini kendilerinin malı gibi görme

duygularını geliştireceği, tutum ve davranışlarında kayda değer gelişmelere imkan sağlayacağını söylenmesi yanlış olmayacaktır.

1977’de Robinowitz ve Hall, 1996 da Brown ve Leight’in, çalışanların iş memnuniyetlerinin psikolojik ölçümlerini yaptıkları çalışmalarında, işlere duyulan ilgi ile karar yapımına katılım arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Bu yönüyle planların işe karşı ilgiyi ve iş memnuniyetini arttırdığı bunların doğal bir sonucu olarak verimliliğin yükseldiği gözlemlenmiştir (Gamble, Culpepper, Blubaugh, 2002:10).

8. Planları uygulayan şirketler vergi avantajları sağlamakta, şirket hissedarlarının hisseleri için bir pazar oluşturulması bu yolla mümkün olabilmektedir.

9. Yüksek seviyelerde gerçekleşen işgücü devir hızı düşmektedir.

10. Şirketlere sermaye yatırımları için ucuz kaynak temin edilmesi bu yolla mümkün olabilmektedir (Pugh, Oswald, Jahera, 2000:169).

1980’de 45 şirkette 3500 çalışanı içerisine alan, planların etkilerinin incelendiğinde bir araştırmada ilginç bulgulara rastlanmıştır. Yeni hissedarların, şirketin hissedarı olmaktan dolayı büyük bir mutluluk duydukları, şirkete duygusal yönden daha da bağlandıkları, yaptıkları işten memnuniyet duyarken işten ayrılmak konusundaki eğilim ve düşüncelerinin azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca ilk dönemlerde planlar yolu ile elde edilebilecek olan ekonomik kazanç ön planda iken daha sonraları çalıştıkları şirkette, karar süreçlerine katılım fırsatlarının yönetim tarafından sağlanması ile bu öncelik alt sıralara düşmüştür (EFES, 2001: 63).

Planları uygulamaya başlayan pek çok yönetim için temel amaç planlar yolu ile çalışanlara ekonomik ek bir kazanç sağlanarak bu yolla teşvik edilmeleridir. Fakat programın sadece ek ekonomik bir kazanç aracı olarak algılanması, uygulanan programın yöneticiler ve çalışanlar tarafından yeterince anlaşılamadığının önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir. ÇHSP ile gerçekleştirilmeye çalışılan amaç ve hedefler gerçekte şunlar olmalıdır:

- Çalışanların kendilerini şirketlerine adanmalarının sağlanması,

- Çalışanların yaptıkları işlerle daha fazla ilgili olmalarının temin edilmesi,
- İşgücü devrinin azaltılması,
- Hedeflenen çalışma atmosferinin oluşturulması.

Programın uygulayıcı ve yöneticilerinin bu konular üzerine sık sık vurgu yapmaları, hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırıcı bir etki sağlayabilecektir.

Joseph Blasi ve Donald Kruse, kamu ticari kuruluşlarını baz alan çalışmalarında, çalışanların hissedarlıkları ile hisse senetlerinin performansı arasında da pozitif bir ilişkinin varlığı tespit etmişlerdir. Çalışmada NYSE, AMEX ve NASDAQ borsalarında işlem gören 355 şirketin hisse senetlerinin fiyat hareketleri izlenmiş, programı uygulayanların diğerlerine göre %10 daha fazla değer artışı sağladığı görülmüştür (Cahil, 2000:19).

2.4.4. ÇHSP'nın Yetersizlikleri

Planların taraflara büyük yararlar sağladığı yönündeki görüşlere karşıt, farklı görüşler de ileri sürülmektedir. Konu hakkındaki eleştirel yaklaşımlar planların çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği tezine karşı geliştirilmiştir. Programın herhangi bir yarar sağlamadığını belirten görüşün taraftarları, işgörenlerin hisse senetlerini program yolu ile piyasa fiyatının altında bir fiyatla satın aldıklarını, bugüne ait likidite tercihinin çalışanlar üzerinde etkili olacağı için kısa bir süre sonra satıldığını ve programın ruhuna uygun olmayan bir tarzda aradaki fark tutarında bir kazanç sağlanmasının dışında bir yararı olmadığını belirtmektedirler.

Yapılan araştırmalar planların şirket için daha hazırlık döneminde bürokratik sistem ve yetkilerin kullanılması gibi konularda önemli yapısal değişikliklere gidilmediği taktirde kendisinden beklenen sonuçları ortaya çıkartmadığını göstermektedir (Bartkus, 1997:331). Bu konuya ilişkin olarak Gamble ve diğerlerinin yapmış oldukları çalışma dikkate değerdir. Amerikan Havayolu şirketi, planların uygulaması ile yönetim yetkilerinin kullanılması ve karar yapım süreçlerinde önemli yapısal değişimlere gidilmesi, dikkate değer başarıların kazanılmasına imkan sağlarken; Eastern Havayolu şirketi uygulamalarında plan sadece çalışanlara hisse verilmesi ile sınırlı kalmış bir

takım gelişme ve başarılar sağlanmasına rağmen bu hiçbir zaman hedeflenen düzeyde gerçekleştirilememiştir (Gamble, Culpepper, Blubaugh, 2002:10).

ÇHSP'nin bir emeklilik planı formunda kullanılması durumunda ücret ve performans arasındaki güçlü bir ilişkinin oluşumunu engellediği, bir süre sonra ertelenmiş ödeme planlarının çalışanların motivasyonları üzerinde yeterli pozitif etkiyi uyandırmadığı ve organizasyon için arzu edilen transformasyonun gerçekleştirilmesinde etkili olamamaktadır.

ÇHSP akademik çevrelerde ve yazılı basında özellikle ABD ve Avrupa ülkelerinde artan bir ilgi ve dikkatle izlenmesine karşın konu hakkında duyulan endişe, temelde hisse senedi sahiplerinin, yöneticiler, çalışanlar ve toplum dörtgeninde birbirleri ile olan bağlılıklarına odaklanmak, ilişkilerinde bu temel yapıyı baz almak yerine bireysel çıkarılara dayalı davranışlar sergileyebilecekleri konusunda duyulmaktadır (Rayton, Seaton, 1999:259).

Çalışanlara planlar yolu ile yönetim kurullarında temsil yetkilerinin verilmesi yönetim kademeleri ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde bir takım gerginliklerin yaşanmasına sebebiyet verebilecektir. Dizayn aşamasında iken gerekli çalışmalar titizlikle yürütülmesi ve bu dönemde çalışan ve yönetim kademelerinin görüşlerinin alınarak sisteme entegrasyonlarının sağlanması büyük sorunlara yol açabilecek bu çatışmaların minimuma indirilmesine önemli katkılar sağlayabilecektir.

2.5.Takım Performansına Dayalı (TPD) Ücret Planları

Günümüz ekonomilerinde işletmelerin organizasyon yapıları ve bunların bir uzantısı olarak çalışanlara yapılan ödemeler de biçim ve hesaplama teknikleri açısından yeniden şekillenmektedir. Ekonomide yaşanan globalizasyon, işletmeleri kısa zaman süreler içerisinde ve sınırlı kaynaklarla, sürekli ürün ve hizmet kalitelerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Geniş bir yelpazede gerçekleşen bu değişim, işletmelerin kendilerini yeniden şekillendirmek, merkezîyetçilikten uzak bir yapıya kavuşmak, yönetim kademelerinde indirimlere gitmek gibi köklü değişimlere gitmeye zorlamaktadır. Yeni yapıya uygun

olarak çok fonksiyonlu iş takımlarının oluşturulması, organizasyon ve takım hedeflerine ulaşılması için yetkilendirilmeleri gibi konular işletme yönetimlerinin uyguladıkları yöntemler olarak öne çıkmaktadır.

“İşgücü verimliliğinin arttırılması” işletmeler için rakiplerine karşı bir adım öne geçmenin öncelikli bir konusu olmayı sürdürmektedir. Bunun için finansal araçlardan bir teşvik unsuru olarak daha yoğun bir biçimde yararlanılmış buna bağlı olarak özellikle “1985 yılından sonra ücret sistemlerinde önemli değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişim varlığını ve etkilerini daha da arttırarak gelişip güçlenmektedir” (Haneman, Greenbergera, Foxb, 2002:70). Yeni ücretlendirme teknikleri temelde, çalışanların aldıkları ücretlerine karşı olan memnuniyetlerini en üst düzeye çıkarmayı kendisine hedef edinmiştir. Takım ücret sistemi ise bu temel amacı gerçekleştirmek için kendisine işletmelerde uygulama alanları bulmaya çalışmaktadır.

2.5.1. Takım Çalışması ve Günümüzde Artan Önemi

Kendisini sürekli yenileyen ve gelişen teknolojiler üretim süreçlerini ve üretimde yer alan çalışanların çalışma biçimlerinin köklü olarak değişimini beraberinde getirmiştir. Bu yeni yapı içerisinde kendine bir yer edinen “takım çalışması tekniği” gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Özellikle gelişmiş ülkelerde, artan bir oranda işletmelerde takımların kullanılıyor olması yönünde bir eğilim ve dikkate değer bir artış yaşanmaktadır (Cacioppe 1999:322 ; McCLURY, 2001:73).Bu oluşumun ortaya çıkmasına neden olarak sayılabilecek pek çok sebep ileri sürülebilir. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Günümüzde organizasyonlar temel strateji olarak küçülmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler işgücünden ve sahip olduğu becerilerden maksimum düzeyde faydalanmalarına imkan verdiği için takımları kullanmaktadırlar.
- İşletmelerde artık, hiyerarşik yönetim yapısından uzaklaşan ve grup üyeleri arasında katılımcı eşitliğe yer veren anlayış daha fazla kabul görmektedir. Takım çalışması ise bu yapı ile uyumlu bir özellik göstermektedir.

- Teknoloji, yaşanan yoğun rekabet ve müşteri beklentileri organizasyonların daha hassas ve müşterilerinin isteklerine hızla cevap verecek bir yapıyı oluşturmalarını zorunlu hale getirmekte, takım çalışması ise bu tür zorlukların aşılmasında önemli fonksiyonlar üstlenmektedir.

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, karlılık, maliyetlerin azaltılması, pazar payının artırılması, pazarda lider konuma gelmesi vb konular hızla değişen ve yenilenen pazar koşulları altında işletmeler için öncelikli hedefler olmayı sürdürmektedir (Menona, Chowdhuryb, Lukasc, 2002:317). Buna bağlı olarak günümüz rekabetçi, müşteri merkezli yapısında işletmeler başarının bir anahtarı olarak her geçen gün takım çalışmasına daha yoğun olarak yönelmektedirler Ayrıca mikro bazda işletmeler için takım çalışma olgusu: verimlilik, müşteri memnuniyeti, iş güvenliğindeki iyileşme ve gelişmeler, maliyetlerde azalma ve yüksek iş memnuniyeti ile paralellik taşımaktadır.

Takımlar işletme içerisinde önemli fonksiyonları yerine getiren canlı bir organizma gibidirler. Bu dinamik yapı içerisinde sürekli bir yenilenme ve değişim yaşanır. Karşılıklı etkileşim bu yapının canlılığını korumasına imkan verir. “Takımlar için: iletişim, bilgi paylaşımı, karar paylaşımı, davranış normları, üyeler arasındaki ilişkiler gibi süreçler bu dinamizme önemli bir destek sağlamaktadır” (Jiatao, Xın , Tsui, Hambrick, 1999:56).

İş programlarının geliştirilmesine takımların önemli katkılar sağlamış olması günümüzde takımların bu derece popüler olmalarının altında yatan önemli nedenlerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Ayrıca takım çalışması ile bilgiler sürekli olarak paylaşılmakta, bu ise çalışanların öğrenme ve gelişimlerine önemli katkılar sağlamaktadır.

Genel olarak incelendiğinde işletmelerin:

- Müşteri memnuniyeti,
- Hizmet ve ürün kalitesi,
- Verimlilik gibi temel nedenlerden dolayı takım çalışmasını tercih ettikleri gözlemlenmektedir.

Takım türleri hakkında yazılı literatürde farklı sınıflandırmalara gidildiği dikkat çeker. Örneğin Cacioppe:

- Sürekli takımlar,
- Geçici -sürelî- takımlar (proje takımları) olmak üzere iki tip takımdan bahsederken (Cacioppe, 1999:326) Balkin ve Montemayor ise takımları üç başlık altında sınıflandırmaktadırlar. Bunlar:
- İş takımları,
- Proje takımları ve
- Paralel takımlar (Balkin, Montemayor, 2000:254-255) dır.

İş takımları bir malın üretilmesinden veya hizmetin sunulmasından sorumlu takımlardır. İş takımları otomobil montajında, tekstil sektöründe (giyim-kuşam üretiminde), restorasyon işlerinde, hastanelerin acil servislerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. İş takımları ileri derecede otonomiye sahip olup kendi kendilerini yönetebilirler veya katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemiş olan bir yönetim tarafından yönetilir veya yönlendirilirler.

Proje takımları belirli bir süre için, proje veya projelere dayalı olarak oluşturulurlar. Bu takımlar yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, yeni bilgi sistemlerinin kurulması veya yönetim tarafından verilen (sınırlı bir süre içerisinde tamamlanması istenilen) işlerde görev alırlar. Takım üyeleri genellikle full-time çalışırlar ve takım içerisinde yer alan proje yöneticisi tarafından yönlendirilirler. Bu yapıda iş takımlarına oranla otonomi daha azdır. Proje takımlarının üyeleri farklı uzmanlıklara sahip olup değişik ünite veya birimlerden temin edilerek oluşturulurlar. Proje takımlarının en önemli özelliklerinden bir tanesi gözle görülür ve ölçülebilir sonuçlar ortaya çıkarabilmeleridir. Bu sonuç veya sonuçlar, zamanında tamamlanma, kalite, teknik yapı özellikleri, maliyet çeşitliliği gibi kriterler yolu ile rahatlıkla değerlendirilebilmektedir.

Diğer bir takım türü olan **paralel takımlar** ise, özel problemlerin çözülmesi veya görevlerin yerine getirilmesi için işletmenin farklı departmanlarında görev alan

çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Güvenlik, iş gelişimi, kalite, öneri komiteleri, işletmenin büyümesi, uygulanacak yeni teknolojilerin yapılan işler üzerine olası etkilerinin tespiti, ortak çalışma vb konularda paralel takımlar oluşturulmaktadır. Paralel takımlarda, takım üyeleri belirlenen zamanlarda bir araya gelmekte, ortak çalışmalar yürütmekte, gelişme ve sonuçlar hakkında yönetici/yöneticiler sürekli olarak bilgilendirilmektedirler. Örneğin Motorola firması müşteri memnuniyetini arttırmanın yollarının bulunması amacı ile periyodik olarak toplanan yüzlerce kalite takımından faydalanmaktadır.

Takım türleri hakkında yukarıda ifade edilmeye çalışılan bilgiler ışığında takım bazlı ücret sisteminin uygulanabilmesi için en uygun takım türünün proje takımları olduğu bunu sırası ile iş takımları ve paralel takımların izlediği söylenebilir. Örneğin, paralel takımların part-time çalışmaları (haftada yaklaşık 1-2 saat) ve kısa süreli olmaları takım ücret sisteminin uygulanmasını zorlaştırmakta hatta imkansız hale getirmektedir.

Takım üyelerinin, bireysel amaçlarının belirlenmesi, görev dağılımı, ortak değer ve inançların paylaşılması gibi konularda kendilerinin karar veriyor olmaları motivasyonlarını arttırırken, belirlenen amaçlara ulaşılması konusunda birbirlerini zorlamaları ve desteklemeleri, işbirliğine önem verilerek herkesin işini en iyi şekilde yapmaya çalışması, takımın ve dolayısı ile organizasyonun performansını arttırmasına önemli katkılar sağlamaktadır. “İşletmelerde takım çalışmasına önemli vurgular yapılmasının ve bu yöntemin uygulanmasının altında yatan nedenlerden bir tanesi bu yöntem ile kazanılan sinerjidir” (Menona, Chowdhurby, Lukasc, 2002:322). Ortaya çıkan sinerji ile takımın toplam performans düzeyinin çalışanların bireysel performans toplamlarından daha büyük olması sağlanabilmektedir.

2.5.2. TPD Ücret Planları, Tanımı Ve Özellikleri

İnsanı mekanik bir varlık olarak algılayan ve değerlendiren Fordist üretim anlayışının terk edilerek bunun yerine insanı merkeze alan bir anlayışın yerleşmesi işletmecilik sistematığı içerisinde çalışanların durumlarının yeniden sorgulanmasına imkan vermiştir.

II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın iktisadi hayatta yakaladığı başarı ve bu başarının kazanılmasında rol oynayan unsurlar arasında takım çalışmasının yer alması bu tür uygulamaların aynı sonuçlara ulaşmak isteyen kalkınmış veya kalkınmakta olan ülkelerde de kullanılmasına zemin hazırlamıştır.

Yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak işin yapısında meydana gelen değişimler ücret sistemlerindeki değişimi de beraberinde getirmiştir (Haneman, Greenbergera, Foxb, 2002:65). Artık bir çok işletme takım bazlı performans ücret planlarını uyguluyor ve muhtemelen bu trend daha da güçlenecektir. Bu gelişimde verimlilikte sağlanan artışlar, ücret memnuniyeti, takım çalışması ve iletişimde ki olumlu gelişmeler etkin unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Hollensbe, Guthrie, 2000:864).

İşletmelerde takım çalışmalarının yoğun olarak kullanılması bir sonraki adım olarak takım ücret sistemlerinin uygulanması için zorlayıcı bir neden olmuştur. Takım performans gelişmelerinin sağlanmasında etkili bir ücretlendirme siyasetinin uygulanmasının verimliliği artırıcı etkilerinin gözlemlenmesi bu yöntemin objektif, temel ölçütlere ve bilimsel temellere dayalı olarak uygulanmasını gerektirmektedir.

Takım performansına dayalı ücret sistemi “belirli bir dönemde çalışma takımlarının, önceden belirlenmiş kriterlere dayalı olarak ölçülebilen çıktılara baz alınarak performanslarının ölçülmesi sonucunda, takım üyelerinin temel ücretlerine ilave olarak ödüllendirilmelerini esas alan bir ücretlendirme tekniği” olarak tanımlanabilir.

Takım performansına dayalı olarak yapılan ödemeler, işletme yönetimi tarafından çalışanlara, sağladıkları çıktı ve gösterdikleri performansın anlaşıldığını ve takdir edildiğini gösterir bir mesaj niteliği taşımaktadır (Hoffman, Rogelberg, 1998:23). Yöneticiler bu yöntem ile çalışanlarını finanssal açıdan ödüllendirmiş olmaktadır.

İşletme yönetimleri belli başlı şu nedenlerden dolayı takım performansına dayalı ücretlendirme yöntemini uygulamaktadırlar:

- İşbirliği ve dayanışmanın esas alındığı bir anlayışın geliştirilmesini sağlamak,
- Bireysel performans ölçümlerinin sağlıklı bir biçimde yapılamıyor oluşu,
- Yapılan işler açısından takım çalışması ve işbirliğinin zorunluluk göstermesi,

- İşletme içerisinde çalışanların katılımlarının artırılması,
- Çalışanların direkt olarak denetlenmelerinin mümkün olmadığı hallerde,
- Çıktının bireye değil takım performansına bağlı olduğu durumlarda,
- Yapılan işlerin birbirlerine sıkı sıkıya bir bağlılık göstermesi durumlarında.

Yukarıda sayılan başlıklar takım çalışmasının uygulanmasının gerekleri olarak da ifade edilebilir. Ayrıca “Takım performansına dayalı ücretlendirme modeli, işgücünü işletmeye çekmek, yüksek performansa sahip olanların kalmalarını temin etmek ve tüm çalışanların daha yüksek bir performans seviyesini yakalamaları konusunda motivasyonlarının sağlanması gibi işletme yönetimleri açısından önemli fonksiyonları da yerine getirmektedir” (Fay, Thompson, 2001:213).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanda takım çalışması gibi yeni yapılanmalara gidildiğinde ve durum takım performansına dayalı ücretlendirme gibi yeni bir ücretlendirme tekniği ile destekleneceğinde, işletmenin şu dört temel hedefe / amaca ulaşmaya çalışır.

Bunlar (Johnson, 1996:47):

- Maliyetlerde bir azalmaya gidilirken çalışan başına düşen çıktı miktarının artırılması,
- Çalışanların yeni bilgiler ve beceriler kazanması için heveslendirilmeleri ve bu konuda yönetim kademeleri tarafından desteklenmeleri,
- Yapılan işlerde daha fazla esnekliğe gidilmesi,
- Çalışanların verimlilik gelişimleri için motive edici yeni yöntemler konusundaki arayışlardır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için takım performansına dayalı ücret planları kullanmaları işbirliği ve çalışma isteği üzerine olumlu etkiler yapmakta, çalışan-yönetici ilişkilerinde gelişmelere önemli katkılarda bulunmaktadır (Cacioppe, 1999:323). Bunun yanında takım teşvik planlarının beklentilere cevap vereceği ve çalışanlar üzerinde performans gelişimleri için potansiyel bir motivasyon gücünü içerisinde taşımaktadır (Milkovic, Wigdor, 1991:86). Ayrıca bu sistemin, işletme içerisinde dinamizmin yakalanması ve köklü bir değişimin sağlanmasına yönelik olarak da kullanıldığı görülmektedir (Haneman, Greenbergera, Foxb, 2002:66).

Rekabetçi davranış temelleri üzerinde şekillenen bireysel performansa dayalı ücret sisteminin ortaya çıkarmış olduğu başarısız sonuçlara bir yanıt olarak takım kültürü oluşturmayı amaçlayan işletmeler, takım çalışmasını ve buna dayalı ücret sistemlerini geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Günümüzde pek çok işletme yönetiminin takım ve takım çalışmasını önemli bulmalarına rağmen çok azının takım çalışmalarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesinin temini yönünde teşvik sistemlerinden yararlandıkları dikkat çekmektedir. Ayrıca takım çalışmaları yoğun olarak kullanılıyor olmasına rağmen takımların nasıl yönetildiği ve yönlendirildiği, hangi kriterler baz alınarak ödüllendirildikleri, TPD ücret planını uygulayan işletmelerde bu planların nasıl başarılı sonuçlar verecek şekilde çalıştırılabileceği, hangi faktörlerin takım bazlı ücret planlarının başarısını garanti etmede rol oynayacağı gibi konularda teorik ve pratiğe yönelik çalışmaların yetersizliği konu hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapılmasını güçleştirmektedir (Cacioppe, 1999:323).

İşletmeler uzun zamandan beri organizasyon yapıları içerisinde takım çalışmalarına büyük önem vermelerine ve bunu uygulamalarına rağmen bireysel veya tüm organizasyonu tek bir potada değerlendiren bireysel ücretlendirme veya kar paylaşımı gibi ücretlendirme tekniklerini yoğun olarak kullanmakta olduklarını belirtmiştik. “Takım çalışması tekniğini kullanan işletmelerin ise ancak %10’unda takım bazlı ücretlendirme yöntemine başvurulmaktadır” (Thompson, 1995). Genel bir değerlendirme mantığı içerisinde bu sonuç irdelendiğinde takım performansına dayalı ücretlendirme açısından olumlu bir tablo çizmek oldukça zor görünmektedir. Takım performansına dayalı ücretlendirme tekniğinin uygulanması ve yönetimindeki güçlükler ana nedenler olarak ön plana çıkmaktadır.

2.5.3. TPD Ücret Planlarının Uygulanması ve Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

Planlarla ilişkili olarak yapılan bilgi paylaşımı, iletişim kanallarının etkili olarak kullanılması, çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlar çerçevesinde planın formülasyonu ve ölçümleri için gerekli değişimleri yapmaktaki ortak tutum ve davranışları, planların dizayn ve uygulanması süreçlerinde sendika, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki

işbirliği, planların en küçük takımları da içerisine alacak şekilde düzenlenmesi, TPD ücret planının uygulanabilmesine önemli katkılar sağlayabilecektir. Fakat ifade edilen bu unsurların varlığı, konunun uzmanlarının “görüşleri” bazında sınırlı kalmakta, gözleme ve saha çalışmalarına dayalı olarak elde edilen sonuçların yetersiz olması nedeni ile desteklenememektedir.

Takım bazlı teşvik planlarında uygulama öncesinde şu konular üzerinde dikkatle durulması, planlar yolu ile elde edilecek başarının teminine önemli katkılar sağlayabilecektir.

- Planların dizayn ve yönetiminden sorumlu olanlar çalışanlara karşı açık olmalıdırlar,
- Planlar basit ve anlaşılır olmalıdır,
- Gerçekçi hedefler belirlenmelidir,
- Takım çalışanları, hedeflere ulaşmada başarılı olmak yolunda özgüvenleri olmalıdır,
- Verilecek ödüller, miktar açısından çalışanları motive edici büyüklükte olmalıdır.
- Planların; işletmenin stratejileri, uzun dönemli hedefleri ve vizyonu ile uyumlu olmasına çalışılmalıdır.
- Planın dizayn ve uygulanması için profesyonel yardım alınmalı veya kurumiçi bir ekip oluşturulmalıdır.

Thompson, takım performansına dayalı bir ücretlendirme modelinin kabul edilmesinin ardından oluşturulan ekibin sırası ile şu basamakları takip ederek çalışmalarını yürütmesi gerektiğini belirtmektedir:

- Takım hedeflerinin oluşturulması,
- Stratejik planlarla ilişkilerin kurulması,
- Takım çalışmasının geliştirilmesi,
- Ücretin ve dağıtım yöntemlerinin belirlenmesi,
- Gözlem ve değerlendirme (Thompson, 1995).

Carolina Mills Şirketi yöneticilerinden Harold Lineberger, yaptıkları bazı performans ölçümleri ve bunun takım planları ücret ile nasıl ilişkilendirildiği konusunda şunları söylemektedir:

- **Verimlilik ile ilişkilendirmek:** Takım belirlenen verimlilik hedeflerine ulaştığında yıllık ücretlerinin %5'i oranında,
- **Kalite** (satış departmanından temin edilecek müşteri şikayetleri ve memnuniyetleri baz alınarak) **ile ilişkilendirmek:** Hedeflenen ürün ve hizmet kalitesine ulaşıldığında yıllık ücretlerinin %2,5' i oranında,
- **İş Güvenliği ile ilişkilendirmek:** İşletmenin denetleme sonuçlarına bağlı olarak kaza ve çalışanlar arasında şiddete dayalı olaylar çıkmadığı takdirde yıllık ücretin %2,5 u oranında takım üyelerini ödüllendirmesidir. Lineberger, programın 15 yıldan daha uzun bir zamandan beri uygulandığı, çalışanların yıllık ücretlerinin %10 u civarında takım teşvik ücret planları yolu ile ödüllendirildiği ve bu süreç içerisinde verimlilik, kalite ve iş güvenliği konularında kayda değer gelişmelerin temin edildiğini belirtmektedir (Atkinson, 2001:59).

TPD ücret planlarının dizaynında yönetim, bu görevi yerine getirecek işletme içi veya dışından kişilerle çalışabilir. İşletme içi kaynaklarla çalışılması durumunda farklı departmanlarda görev alan çalışanlar yönetim tarafından görevlendirilerek “dizayn takımları” oluşturulabilir. Plan Dizayn Ekibinin çalışmalarında başarıyı yakalayabilmesi için görev aldıkları birimi çok iyi tanımaları ve uzman bir niteliğe sahip olmaları büyük önem taşımaktadır. İşletme içerisinden oluşturulabilecek dizayn ekibinde(Johnson, 1996:48):

- Üretim departmanında çalışan (2) kişi,
- Üretim hattında görev alan (2) teknisyen ve (1) müdür,
- İnsan kaynakları departmanından (1) kişi,
- Muhasebe/finansman departmanından (1) kişi,
- Bilgi yönetim (EBIM) departmanından (1) kişi görevlendirilebilir.

Dizayn ekibi kurulduktan sonra yedi adımdan oluşan bir süreç başlatılacaktır. Bu basamaklar şunlardır (Johnson, 1996:43-51):

Programın uygunluğu, performans ölçümü, hedef bazlı odaklılık, teşvik ödülleri formülasyonu, ödül havuzunun oluşturulması, ödül dağıtım kriterleri ve ödeme aralıklarıdır.

Programın Uygunluğu: İşletme içerisinde oluşturulan dizayn takımı, takım üyelerinin hangi tür çalışanlardan (geçici, sürekli, part-time) oluşturulacağına ve oluşturulacak bu takımlardan hangilerinin takım teşvik planlarından yararlandırmanın uygun olacağına karar vermelidir. Bu konuda işletmenin faaliyetlerini sürdürmüş olduğu işkolu, piyasa koşulları işletmenin ve genel ekonomik durum temel belirleyiciler olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans Ölçümü: Başarılı bir teşvik planı dizaynı için uygun performans ölçütlerinin seçilmesi sistemin en önemli basamaklarından birisini oluşturmaktadır. Performans ölçütlerinden bazıları şunlar olabilir:

- Dış müşteri tatmini,
- İşte geçirilen süre,
- İşçilik giderleri,
- Hammadde giderleri,
- İç müşteri tatmini,
- Tam zamanında dağıtım-teslimat,
- Karlılık.

Seçilen ölçütlerin aşağıdaki dört kriter ile uyum içerisinde olmasına özen gösterilmelidir. Ölçütler:

- İşletme için bir değer taşımalıdır,
- Doğru ve düzenli olarak ölçülebilir ve kaydedilebilir olmalıdır,
- Çalışanlar tarafından direkt veya endirekt olarak etkilenebiliyor olmalıdır,

- Çalışanlara kolayca anlatılabilmeli ve onlar tarafından da kolayca anlaşılabilir olmalıdır.

Dizayn ekibinin takım ücretinin belirlenmesini sağlayıcı formülasyon için tüm üretim maliyetlerini incelemesi gerekir. Aracı giderleri, amortisman giderleri, ürün geliştirme giderleri gibi çalışanların kontrolleri dışındaki kalemler dışarıda bırakılmalıdır. Ortaya çıkan diğer değerler formülasyon içerisinde yer alacak olan “kontrol edilebilir üretim giderleri” olmalıdır.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki formülasyon kullanılabilir:

$$\frac{\text{Kontrol edilebilir üretim giderleri (A)}}{\text{Üretilen mal veya hizmetin değeri (B) - Geri dönen mal (iadelere) (C)}}$$

Tarih/Hedef Bazlı Odaklılık: Dizayn ekibi, TPD ücret planının dizaynında tarihsel verileri mi yoksa hedef bazlı bir yaklaşımı mı benimseyeceğini ve bunun ortaya çıkartacağı avantaj ve dezavantajları öncelikli olarak değerlendirmelidir.

İşletmenin verimlilik gücü yüksek ayrıca geçmiş dönemlere ait açık, tutarlı, güvenilir maliyet bilgilerinin olması performans değişimlerinin sağlıklı olarak izlenebilmesine imkan verdiği için hareket noktası olarak “tarihsellik” kullanılabilir. Tarihsel verilerin baz alınması durumunda üretim maliyetleri, işçilik maliyetleri, pazar, satış fiyatları vb konularda önemli değişiklikler ve sapmalar gözlemleniyorsa böyle bir durumda tarih bazlı değil “hedef bazlı” bir yaklaşımın belirlenmesi daha doğru bir davranış olacaktır. Bu tespit sonrasında dizayn ekibi, takım üyeleri ile birlikte “ulaşılabilir verimlilik gelişim hedefi” (örneğin %5) belirlemelidir.

Bu bir örnek yardımı ile açıklanacak olursa:maya çalışılırsa:

2003 yılı toplam ünite üretimi	150 milyar,
2003 yılı kontrol edilebilir maliyetler	24 milyar
2003 yılı ünite başına kontrol edilebilir maliyetler	
	(150 milyar/24 milyar) 6.250.000.000

2004 hedefi: ünite başına kontrol edilebilir maliyetlerdeki azalış (%5)

$$6.250.000.000 \times \%5 = 312.500.000$$

2004 yılı ünite başına kontrol edilebilir maliyet hedefi

$$6.250.000.000 - 312.500.000 = 5.938.000.000 \text{ olacaktır.}$$

Teşvik ödüllerinin formülasyonu: Tüm teşvik planlarında olduğu gibi takım teşvik planlarında da performans ölçütleri kullanılmaktadır Bu açıdan teşvik kazançları performans da meydana gelebilecek azalışlar nedeni ile her zaman garanti edilmez. Buna bağlı olarak belirlenen ve çalışanlara duyurulan formül yolu ile işletme yönetimi, performans gelişimleri sayesinde gerçek ve doğru olan ödemeyi yapmak konusundaki “iyi niyet yaklaşımı mesajı” nı çalışanlarına vermeye çalışmalıdır.

Farklı seviyelerde gerçekleşen performans gelişmelerinin işletme ile çalışanlar arasında nasıl paylaşılacağı konusu sistemin önemli ve hassas noktalarından bir tanesini oluşturmaktadır.

Ödül Havuzu: Dizayn ekibinin bu aşamada iki farklı açıdan hesaplamalar yapması uygun olacaktır. Yukarıda ifade edilmeye çalışılan parametrelere dayalı olarak takımların, kontrol edilebilir maliyetlerdeki (örneğe göre %5) tutarlar her bir takım için belirlenir ve elde edilen sonuçlar toplanır. İkinci adım olarak programın çatısı altında yer alan çalışanların bordrolarında yer alan çıplak ücretlerinin %5’i alınır ve kümülatif bir değere ulaşılır. İşte farklı kaynaklardan elde edilen bu iki verinin tutarlı olması gerekmektedir.

Ödül Dağıtım Kriterlerinin Belirlenmesi: Takım teşvik ödülleri farklı kriterlere dayalı olarak takım üyelerine dağıtılabilir. Bunlar:

- Tatil,seyahat, hastalıklı olarak geçirilen günler hariç yıllık zorunlu çalışma süresini tamamlayan tüm takım üyelerine eşit parasal ödemeler yapılması tekniği
- Takım üyelerinden bazıları sürekli olarak kendi takımı içerisinde çalışamaz. Bazen yönetimin emri ile ve periyodik olarak başka birimlerde çalışması gerekebilir. Böyle bir durum karşısında takım üyesi yıllık çalışma süresinin %75’inden daha fazla bir zamanını kendi takımı içerisinde geçirmiş ise ödülün tamamından faydalandırılabilir. Bu yöntemin tercih edilmesindeki temel amaç

iş miktarında meydana gelebilecek değişikliklere karşı çalışanların geçici görevlendirmeleri kabul etmelerinin sağlanmasıdır.

- Takım ücret sistemin uygulanmasında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi de takım üyeliğinin süreklilik göstermemesi ve bunun teşviklerin dağıtılması sırasında ortaya çıkarmış olduğu belirsizliktir. Takım üyelerinden birisinin başka bir departmanda ve takımda görevlendirilmesi durumunda eğer üye yıllık toplam çalışma saatlerinin %20'lik kısmından daha uzun bir süre takımında çalışmış ise buna uygun olarak ikramiye havuzundan pay alması sağlanabilecektir. Çalışanlara sağlanabilecek olan bu tür bir imkan işletme içerisinde doğabilecek sıkıntıların ortadan kaldırılmasına imkan sağlayabilecektir .

Ödeme aralıkları: işletmenin faaliyet gösterdiği pazardaki rekabet, üretim miktarı, kullanılan teknoloji, maliyetlerdeki dalgalanmaların sıklığı ödeme aralıklarının belirlenmesinde rol oynayan etmenlerdir. Ayrıca takımın özelliği yani süreli veya süresiz olması da önem taşımaktadır. Örneğin süreli özellik gösteren proje takımlarında proje tamamlandıktan sonra ödemenin yapılması doğru olacaktır. İşletme yönetimleri tarafından yıllık, altı aylık veya aylık ödeme yöntemleri seçilebilir. Çalışanlar üzerinde motivasyon etkisinin sağlanabilmesi için kısa zaman aralıkları ile ödemelerin yapılması istenir performans gelişimlerine önemli katkılar sağlayabilecektir.

Günümüz işletmeleri hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun üretim, yönetim veya pazarlama departmanlarının birinde veya bir kaçında takım çalışması tekniklerini etkin olarak kullanırlar. Ücretlendirme tekniği olarak TPD ücret planının tercih edilmesi durumunda planın başarılı sonuçlar vermesi, sağlıklı bir takım çalışmasının etkin olarak sürdürülebilmesi için bir zorunluluk taşımaktadır. Planlarda başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalar, o güne değin etkin olarak kullanılan takımlara ve takım çalışmalarına da telafisi imkansız ağır yaralar açabilecektir.

Planların dizayn ve uygulanmasında deneyim ve tecrübe sahibi olan uzmanlar: işletme koşullarının ve çalışanların , performansın artırılması için kendi yetenek ve becerilerine olan inançlarının varlığının büyük bir önem taşıdığını belirtmektedirler (Milkovic, Wigdor, 1991:86).

İşletmenin finanssal performansının ve ürün- hizmet çıktısını baz alan performansın ortak değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak takım teşviklerinin belirlenmesi, çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması açısından doğru bir yaklaşım olacaktır. Sadece bir ölçütün baz alınarak değerlendirmenin yapılması yanlış uygulamalara ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu yüzden takım, arzu edilen performans gelişimine bağlı olarak ödüllendirileceği için takım performansının doğru ve net/açık olarak ölçülmesi büyük önem taşımaktadır.

Takım ücret planlarının uygulanması ve başarı ile yürütülebilmesi için açık hedefler belirlenmelidir. Belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışan takım üyeleri için bu durum ayrıca motivasyonel bir etki de meydana getirecektir. Hedefler, çalışanların tutum ve davranışlarını, çalışma hızlarını, motivasyonlarını etkilemesi açısından performans derecesinin önemli bir belirleyicisi niteliğindedir. Takım çalışması tekniğini kullanan işletmelerde de aynı şekilde “hedefler” , takım üyelerinin yoğun olarak işbirliği içerisinde çalışmalarını sürdürmelerine önemli katkılar sağlamaktadır (Hollensbe, Guthrie, 2000:865).

Günümüzün geleneksel yönetim ve kontrol teknikleri, takım çalışması için olmasa bile takım ücret sistemlerinin uygulanması konusunda önemli problemleri içerisinde barındırmaktadır. Yeni yapı ve yeni süreçleri yönetebilme becerisine sahip yöneticilerin seçilmeleri ve gelişimlerinin sağlanması bu açıdan büyük önem taşımaktadır (Liden, Wayne, Kraimer, 2001:64).

Planların her yıl düzenli olarak gözden geçirilmesi, çalışanların bu sürece katılımlarının sağlanarak eksikliklerin giderilmesi, tarafların desteklerinin alınması ve devam ettirilmesi başarılı sonuçlara ulaşılması açısından büyük önemlidir. Bu süreçte bir önceki yıl belirlenen hedefler gözden geçirilmeli ve planların bu hedeflere ulaşılmasında katkısının olup olmadığı ciddi olarak analiz edilmelidir. Ayrıca programın başarısının anahtarının, tüm çalışanları program hakkında detaylı ve açık bir biçimde bilgilendirmeden geçtiği de unutulmamalıdır (Atkinson, 2001:58-59).

TPD ücret planında, ödüllendirmenin hangi kriter veya kriterlere göre yapılacağı kimin ne kadarlık bir ikramiye ile ödüllendirileceği planlar içerisinde önemli bir yer

tutmaktadır. Bu konuda işletme yönetimleri farklı yöntemler kullanmaktadırlar (Barber, Simmering, 2002:25 , Leshener 1996:54). Bunlar:

- Kazancın takım üyelerine eşit olarak dağıtılması,
- Çalışanların aylık/yıllık ücretleri ile orantılı olarak dağıtılması,
- Çalışanların takım içerisinde performans gelişimlerinin baz alınarak dağıtılması.

Dağıtım yöntemleri içerisinde hangisinin tercih edilmesinin gerektiği şeklindeki soruya verilebilecek cevap kendi içerisinde büyük güçlükleri taşımaktadır. İşletmeler kendi yapılarına uygun yöntemi seçmelidirler.

Rekabet halindeki takımların üyeleri arasında karşılıklı olarak ilişkiler kurulmasının sağlanması takımlar arası çatışmaların azalmasına katkılar sağlayacak ve işbirliğini de arttıracaktır (Jiatao, Xin , Tsui, Hambrick, 1999:62). Bu ise takım performansına dayalı ücret sisteminin uygulanmasını kolaylaştırıcı bir etki yapacaktır.

2.5.4. TPD Ücretin Dağıtım Yöntemleri

Çalışanların takım içerisinde faaliyetlerini sürdürmelerinin planlandığı bir organizasyonel yapı içerisinde yöneticiler, performans hedefleri belirlemeli ve “takım üyesi” olarak çalışanlarını buna bağlı olarak ödüllendirmelidirler. Bu bağlamda ücret teşvikleri, ödüller ve takdirin takım çalışmasının içsel unsurları olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır (Cacioppe, 1999:322). Ödüllendirme; bireysel davranışlar, bireysel performans veya takım performansına dayalı olarak farklı şekillerde yapılabilmektedir.

Takım performansına dayalı ücret planlarında ödemeler takım üyelerinin gösterdikleri performansın bir fonksiyonu olarak farklılık göstermektedir (Hollensbe, Guthrie, 2000:865). Finanssal ödüllerin takım üyeleri arasında dağıtılmasında 3 farklı yöntem kullanılmaktadır. Bunlar:

- Ödüllerin eşit olarak dağıtılması,
- Çalışanların aldıkları temel ücretleri ile orantılı olarak dağıtılması,
- Takım üyelerinin çalışmaya yaptıkları katkı baz alınarak ödemenin yapılması.

“Yapılan bir araştırma sonucuna göre dağıtım teknikleri açısından en sık kullanılan yöntemin takım üyelerine finanssal teşviklerin eşit olarak dağıtılmasının (%76) olduğu belirlenmiştir” (McClury, 2001:75).

Kazanç paylaşım planlarında olduğu gibi genellikle TPD ücretlendirme modelinde de performans gelişimleri sonucunda elde edilen kazancın tamamı takım çalışanlarına paylaştırılmamakta, bu yöntemde de işletmeye bir pay ayrılması sağlanmaktadır. Plan, kendi temel sistematığı içerisinde irdelendiğinde performans gelişim kazançlarının tamamının takım üyelerine dağıtılmasının doğru olacağı düşünülebilir. Fakat uygulamalar aksi yönde olmaktadır. “Farklı seviyelerde gerçekleşen performans gelişimlerinden doğan kazançlardan %25 oranında işletmenin, %75 oranında ise çalışanların pay alması yöntemi uygulanmaktadır” (Johnson, 1996:50).

Takım performansına dayalı ücretlendirme sisteminde, tüm takım üyelerine yapılacak ödemeler dışında yönetim tarafından bazı takım üyelerine ekstra ödemelerin yapılıp yapılamayacağı önemli bir tartışma konusudur. Ekstra bireysel ödüllendirme tekniği ile yönetim, takım üyeleri arasında bu ödüle sahip olabilmek açısından içsel bir rekabet oluşturmak amacı gütmektedir. Fakat bu yöntem takım performansı ve iç dinamikler üzerinde telafisi nerede ise imkansız yaralar açabilir. Finanssal karakterli bireysel ödüllerin yine finanssal karakterli takım ödülleri ile birlikte uygulanması arzu edilir bir takım çalışması ile zıt bir karakter taşımaktadır.

2.5.5.TPD Ücretin Üstünlükleri

İşletme stratejilerinde ve organizasyon yapısındaki değişimlerin bir sonucu olarak gittikçe artan sayıda işveren takım çalışmasına karşı daha çok ilgi duyar hale gelmiştir. Akademik çevrelerce de takımlar ve takım çalışmalarının önemine yönelik yapılan vurgular işverenleri takımların dizaynı ve ücret sistemlerinin bu yeni yapıya uygun olarak yeniden düzenlenmesini teşvik etmektedir.

TPD ücret planlarının yapısı hakkında bazı veriler elde olmasına ve konu taraflarca bilinmesine rağmen, sistemin başarılı sonuçlar üretmesinin altında yatan gerçeklikler hakkında yeterli bilgi bulunmamaktadır.

Eldeki bilgilerin sınırlılığı nedeni ile konu hakkında sağlıklı yaklaşımların geliştirilmesi ve sistemin içerisinde barındırdığı eksikliklerin ve hataların nerelerden kaynaklandığının görülmesi mümkün olmamaktadır. Teorik ve pratik alt yapının yetersiz oluşu uygulamaların başarı ile yürütülmesini engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulama sonuçlarının ortaya çıkarmış olduğu pozitif gelişmeler planların sınırlı düzeyde de kalsa uygulanması için yeter sebep niteliği taşımaktadır.

Takım performansına dayalı ücretlendirme programları uygulanmadan önce, parasal ve parasal olmayan teşvik ve ödüllerin iletişim ve motivasyonu arttıran birer unsur olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Çünkü ödüller organizasyon için neyin önemli olarak kabul edildiği mesajının en etkili ve açık bir şekilde vurgulandığı araçlardan veya yollardan bir tanesidir. Bu bağlamda çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen ve hatta belirleyen etkenler olarak onların değerlendirilmeleri ve/veya ödüllendirilmelerinin olduğunun belirtilmesi yanlış olmayacaktır.

Takım üyelerine sabit ücret ödemelerinin yapılması, çalışanların iş motivasyonları üzerinde değil ama işlerine karşı duydukları memnuniyet üzerinde pozitif bir etki gücünü içerisinde barındırırken bu durumun aksine esnek ücret uygulamalarında ise iş motivasyonu üzerindeki olumlu etkiler yaptığı gözlemlenmektedir. Ayrıca takım içerisinde gösterilen çaba ve gayretlerin, performans üzerinde de gelişmeler sağlayacağı yönündeki beklentiler çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Igalens, Roussel, 1999:1008-1014).

Takım performansına dayalı ücretlendirme modeli ile bireysel performansa dayalı ücret planı arasında önemli farklılıklar ve bir takım avantajları içerisinde barındırmaktadır. Bu durum karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo4: Takım ve bireysel performansa dayalı ücretin karşılaştırılması:

Takım ücreti	Bireysel ücret
Takım çalışması ve işbirliği ödüllendirilir	İçsel rekabet meydana getirir
Çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi için takımları cesaretlendirir	Bilginin saklanması cesaretlendirir
Değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için yetenek ve esnekliği artırır	Bireyler başarısızlıklardaki sonuçları değil sistemi geliştirmeye çalışırlar
Temel ücretten ayırır	Temel ücretle ortaktır
Bilgi paylaşımı ve iletişimi teşvik eder	Esnekliği azaltır
Organizasyon odaklıdır	Organizasyon odaklı değildir

Kaynak: Thompson, 1995 , “Team Working and Pay” , IES Report 281

Çalışanlara eşit ücret verilmesi veya bireysel performansa dayalı olarak ücretlendirmenin yapılması ve buna benzer teknikler, bilgi paylaşımı ve işbirliği gibi önemli takım davranışlarının doğup gelişmesini engelleyebilmektedir. Buna karşın takım performansına dayalı ücretlendirme modellerinin bilgi paylaşımı ve işbirliğini teşvik etmektedir.

Takım performansına dayalı ücret programlarının çalışan ve işverenlere sağladığı avantajlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir:

- Verimliliğin artırılması yolu ile maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin artırılması sağlanabilir.
- Organizasyonun verimliliği artırılır.
- Çalışanlar bu yöntemle ödüllendirilerek takdir edilmekte ve morallerinin ve iş motivasyonlarının artması sağlanmaktadır.
- Plan çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmektedir
- Uygulanan takım ücret planları ile bireysel ücret planlarının çalışanlar arasında ortaya çıkaracağı çekişme ve çatışmalar en aza indirilir,
- Takım çalışmasının ücret sistemi ile desteklenmesi ile çalışanlar takım içerisinde ve diğer takım üyeleri ile aralarındaki ilişkileri geliştirir, güçlü bir dayanışma duygusu kazanırlar.

Takım çalışmaları yolu ile yakalanan başarı ve takım bazlı ücret sistemlerinin uygulanması yoluyla takım üyeleri işi tüm yönleri ile tanımakta, bilgi ve uygulamanın sağladığı avantaj ile % 40-50 daha fazla ücret elde edebilme şansına sahip olabilmektedirler (Menona, Chowdhurby, Lukasc, 2002:325

2.5.6.TPD Ücretin Yetersizlikleri

Takım teşvik planlarındaki “belirsizlik”, çalışanların çaba ve gayretlerinin takım performansına dayalı ücret planlarına nasıl yansıtılacağı noktasında belirginlik kazanmaktadır. Planın taşımış olduğu bu belirsizlik motivasyonel bir güce sahip olup olmadığı yönündeki şüpheleri de beraberinde getirir. Planların hedeflenen sonuçlara ulaşılmasında yetersiz olacağını savunanlar bu konuya vurgu yapmakta, sözü edilen ücretlendirme tekniğinin bu açıdan bir başarı şansının olmadığını belirtmektedirler.

Ayrıca takım performansına dayalı ücretlendirme, sistemin karmaşık yapısı, takım performansının ölçümünün taşıdığı güçlükler, bireysel performans üzerine yapabileceği olumsuz etkiler nedeni ile yöneticiler açısından cazip görünse de tereddüt ile karşılanmasına neden olmaktadır.

Danışmanlık firmalarının gözlemleri takım çalışanlarının, gösterdikleri performans ve bunun karşılığında elde ettikleri ödüller arasında ilişki kurmak konusunda zorlandıkları yönündedir. TPD ücretlerin yetersizliği, işletmelerde çalışanların belirlenen hedeflere ulaşılması için motivasyonlarını bozmakta, bu durum özellikle uzun dönemli takımlarda daha belirgin olarak kendisini göstermektedir (Cacioppe, 1999:323).

TDÜ planları tekniğini kullanan işletmeler için karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri, takım üyelerinin performans sorunlarının nasıl ortadan kaldırılacağı noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu konuda işletme yönetimleri farklı uygulamalara yönelmekte, sorunu oryantasyon, işletme içi eğitim programları ile çözmeye çalışmaktadırlar. Fakat performans problemlerinin kaynağı çalışanların beceri düzeyleri ile ilgili olmayıp kişisel özelliklerden kaynaklanıyorsa bu konuda yapılabilecekler sınırlı olmakta, yönetimin takım üyelerinden sorunlu olanları takımdan hatta işletmeden uzaklaştırılmasına varan derin radikal kararlar alması ile sonuçlanabilmektedir..

İşverenler, takım bazlı performans ücret sistemine geçilmezden önce organizasyonlarının bu uygulamaya ne derecede hazır olduğunu, ücret hesaplarının sağlıklı ve doğru bir biçimde yapılıp yapılamayacağını öncelikli olarak dikkate almak zorundadırlar (Liden, Wayne, Kraimer, 2001:64). Bu hazırlık sürecinin iyi bir şekilde

geçirilmesi planların başarı şansını önemli ölçüde arttırmaktadır. Fakat bu konunun yeterli ciddiyet ile ele alındığının söylenmesi pek mümkün görülmemektedir.

İşletmelerde TPD ücretlendirme yönünde bir değişime gidileceği durumda yeni modele ilişkin olarak işverenler için en önemli konu, yeni sistemin karlılık ve karlılık ile ilişkili diğer unsurları etkileme derecesi olmaktadır (Atkinson, 2001:55 ; Leshener, 1996:54). İşletmelerin yoğun rekabet şartları altında varlıklarını sürdürebilmeleri pazar paylarını korumaları ve zaman içerisinde bu paylarını arttırmaları ile mümkün olabilmektedir. Uygulanacak yeni sistemin getiri ve götürüleri bu açıdan işletme sahipleri açısından büyük önem taşır. Ücretlendirme tekniği açısından takım performansına dayalı ücretlendirme tekniğinin uygulamada taşıdığı zorluklar, konuya işletme sahiplerinin daha çekimser ve ihtiyatlı yaklaşımlarına neden olmaktadır.

Bununla birlikte işletme yöneticilerinin, organizasyonları için takım çalışmasının ne derece önemli olduğunu algılamaya başladıktan sonraki süreçte, takım teşvik ücret programları daha kolay benimsemektedir. Fakat, programın bu derece popüler ve güncel olmasına rağmen uygulamada büyük zorluklar yaşanmaktadır. Bunun sebeplerinden bazıları şunlardır (Atkinson, 2001:56):

- Takım çalışması için performans ölçümlerinin yapılması daha zordur.
- Yapılan ölçümler sonrasında performans gelişimlerinin izlenmesi ve karşılaştırılması önemli güçlükler taşır.
- Takım üyelerinin sıklıkla değişmesi, önemli sorunları da beraberinde getirir.
- Programın oluşturulması sırasında ortaya çıkabilecek olan küçük sorunlarda bile işverenler, bu durumun karlılıklarını olumsuz etkileyeceği yönünde karamsar bir düşünceye sahiptirler.
- Mal ve hizmet üretiminde talebe bağlı olarak değişen ani iniş ve çıkışlar ve istikrarsızlıklar işverenler tarafından programın uygulanması açısından sergiledikleri isteksizlik, engelleyici nedenler olarak öne çıkmaktadır.

Geleneksel yapının korunduğu işletmelerde yapısal bir değişimine gidilmesi büyük sıkıntılar doğurur. Kurulmaya çalışılan yeni yapı içerisinde ücret programlarının

hazırlanması ve uygulanması; programın dizaynı ve yürütülmesi ile görevlendirilmiş olanlara ve idarecilere yeni işler ve sorumluluklar yüklemesi nedeni ile yöneticiler isteksiz davranışlar sergileyebilmektedirler.

Takım çalışmasına dayalı olarak uygulanan TPD ücret planı her zaman istenilen sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olamamaktadır. ABD Louisville’de faaliyet gösteren bir işletmenin uygulamaları bu konuda bir örnek olarak verilebilir. TPD ücret planının uygulanmasının ardından oluşan yapı ile birlikte bazı çalışanların verimlilik artışı sağlanması için diğer takım arkadaşları üzerinde şiddetini zaman içerisinde arttıran bir baskı kurmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca takımların verimlilik düzeyleri ve aldıkları takım ücret oranları farklı olduğu için çalışanların başarı düzeyi düşük takımlara görevlendirilmesinde işletme yönetimi önemli sıkıntılar yaşamıştır (Garvey, 2002:73). Çünkü çalışanlar daha az kazanç elde edebileceği ve performans düzeyi düşük takımlar içerisinde çalışmak istememezler. Ayrıca sistemin işletme üniteleri arasında rekabeti teşvik etmesi bazı durumlarda verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu durum ise takımların performanslarının düşmesine, takım bazlı teşvik planlarından da yararlanamamalarına neden olmaktadır.

Takımlar arasında işbirliği yapılmasının zorunluluk taşıdığı durumlarda sağlıklı bir biçimde takım ücret planının uygulanması mümkün olmamaktadır. Bu yapının takımlar arası çatışmaların ve üyeler arasında kırgınlıkların doğmasına neden olması halinde, takımların motivasyonları zarar görmekte bu ise işletmenin makro bazda performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İşbirliği zorunlu ise, ödüllendirilen takıma karşı, diğer ilişkili takımlar gelecek dönemlerde daha az işbirliği içerisine girerek örgüt içi bir cezalandırma yöntemi uygulayabilmektedirler. Bu ise iş barışını yaralayıcı bir etken olarak işletme içerisinde huzursuzlukların artmasına neden olur.

Takım üyeleri arasında uyum ve eşgüdümün sağlanması, uzman bir ekip tarafından ücret programının hazırlanması ve zaman içerisinde gerekli revizyonların yapılması, yönetimin teşvik edici tutum ve davranışlarını sürekli olarak sergilemesi, takım performansının sağlıklı olarak ölçülerek takım üyeleri arasında doğan kazançların takım üyelerinin kabul edecekleri ölçü ve kıstaslara dayanılarak dağıtılması sistemin olmazsa olmaz şartlarını oluşturmaktadır.

3. UYGULAMALAR VE ORTAYA ÇIKARACAĞI SONUÇLAR AÇISINDAN PDÜ PLANLARI

3.1. Organizasyonlarda PDÜ Sisteminin Kurulması

PDÜ sisteminin bir bütün olarak görülmesi ve işleyişinin daha iyi anlaşılabilmesi için sistemin birbirini izleyen aşamalarının bir döngü biçiminde ele alınması doğru olacaktır. Bu döngü planların fizibilitesi için karar verme süreci ile başlamakta, sürekli geri bildirimlerle beslenen süreç uygulama ve gözlemlerle tamamlanmaktadır.

PDÜ döngüsünde, sistemden sorumlu olan kişiler çalışanlardan sürekli geri bildirimler almalıdırlar. Uygulama sırasında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşamaması durumunda sorgulama sürecine girilmelidir. Bu noktada sorulması gereken soru:

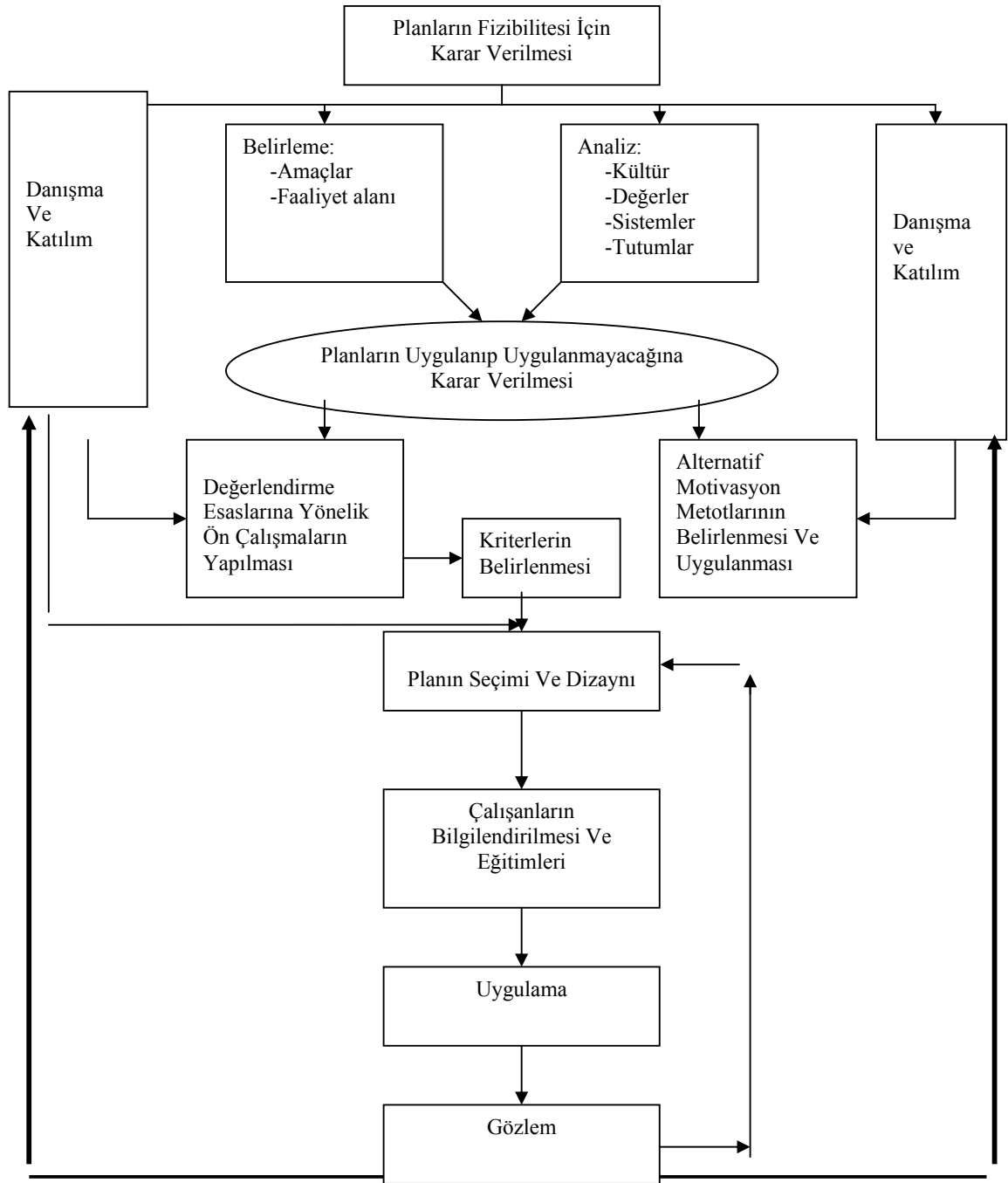
Bu olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olan etmenler nelerdir?

Soruya verilecek cevap ise üç soruda aranmalıdır:

- Belirlenen performans standartları gerçekçi değil midir?
- Planın dizaynında ne gibi yanlışlıklar yapılmıştır?
- Planın uygulanmasında ne gibi yanlışlıklar yapılmıştır?
- Yanlış PDÜ yöntemi mi seçilmiştir?

Her planda bazı farklılıklar olmakla birlikte PDÜ sisteminin kurulmasında yönetim veya konu ile görevlendirilmiş olan birimler önceden tespit edilmiş olan bir program çerçevesinde hareket ederler. Genel olarak programa hazırlık, uygulama ve revizyon biçiminde ifadelendirilebilecek bu döngüde aşağıdaki süreç izlenmektedir.

Şekil 1: PDÜ süreci



Kaynak: Michael ARMSTRONG, 1995:661, “A handbook of Personnel Management Practice” Fifth Edition, Kogan Page. Ayrıca bkz Kalder 2001:79

1. Sebep-sorgu süreci:

Niçin PDÜ'yi uygulamak istiyoruz

2. Ön hazırlık dönemi:

PDÜ bizim organizasyon kültürümüz ile uyumlu mudur?

Başarılı bir PDÜ için gerekli olan performans yönetimi ve diğer süreçlerin yerine getirilmesi için imkana sahip olunması gerekmektedir.

Yönetimin ve çalışanların tutumları PDÜ yönünde olmalıdır.
--

PDÜ'in yönetim ve uygulanmasından sorumlu olan çalışanlar gerekli yetenek, beceri ve donanıma sahip olmaları gerekmektedir.

Uygulanacak olan yeni yöntemin maliyetlerin kontrolü ve performans gelişimleri üzerinde bir etkisinin olup olmayacağı tespit edilmelidir.

3. Planın uygulanıp uygulanmayacağına karar verme:

Ön hazırlık döneminde sorulan sorulara verilen cevaplar organizasyon için planın doğru olduğunu gösteriyor mu?

Bu soruya verilecek cevap eğer olumlu yönde ise

PDÜ ile güdülen amaçlar nelerdir?

Performans gelişmelerinin sağlanması

Performans beklentileri hakkında taraflara mesajlar verilmesi

Tarafların ilgilerinin belirli noktalara yöneltmelerinin sağlanması

Kültürel değişim

Rekabetçi ücret politikalarının sürdürülmesine imkan vermesi
--

Eğer soruya verilecek cevaplar olumsuz ise alternatiflerin neler olacağına belirlenmesi:

Motivasyonun artırılması için işlerin yeniden dizaynı

Yeni eğitim programlarının uygulamaya konulması

Organizasyon performansı ve verimliliğinin artırılması için iş süreçlerinin gözden geçirilmesi ve revizyona gidilmesi

Organizasyon içinde liderlik yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitimler yapılması

Performans yönetim sisteminin özellikle motivasyon yönü üzerinde odaklanması
--

4. Bilgi alma, danışma ve sisteme çalışanların dahil edilmeleri:

Çalışanların organizasyonun amaç ve hedefleri hakkında bilgilendirilmeleri
--

PDÜ'in uygulanmasına yönelik olarak çalışanların görüş ve düşüncelerinin alınması

Çalışanların danışma sistemleriyle planlara entegrasyonlarının sağlanması

5. Planın dizaynı:

Performansa dayalı ücret artışlarının belirlenmesinde hangi kriterlerin kullanılacağına karar verilmelidir. Bunun için: - Girdi kriteri olarak görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi ve beceriler, - Proses kriteri olarak arzulanan sonuçlara ulaşılmasında gerekli olan davranışsal yeterlilikler, - Performans çıktı göstergeleri açısından hedeflere ulaşılması, - Temel sorumluluk ve görevler, ortak değerler bağlamında performans gerekliliklerinin karşılanması gerekir.
Anahtar niteliğindeki işler için kriterlerin mümkün olan en geniş ve ayrıntılı bir biçimde belirlenmelidir
Belirlenen kriterler performans ölçümleri ile uyumlu hale getirilmelidir
Hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar verilmelidir
Derecelendirmenin açık ve tutarlı olması temin edilmelidir
Performans ücret büyüklükleri hakkında kurumsal bir politika belirlenmelidir
Ücret aralıkları içerisinde ilerleme dereceleri ve sınırları tespit edilmelidir
Özel başarılar veya yüksek derecede performans sergilenmesi durumlarında performansa dayalı ücret ödemelerini veya ikramiye formunda olabilecek bu tür ödemelerin bir defada mı yoksa farklı aralıklarla mı yapılacağına karar verilmelidir
Performans yönetim sürecinin bir parçası olarak performans görüşmelerinden ayrı ve bağımsız olarak performansa dayalı ücret görüşmeleri düzenli aralıklarla yürütülmelidir
Programı departmanlarında uygulanacak olan yöneticiler için: dereceler, ücret artış miktarları ve bunun için ayrılan bütçe rakamlarını da içeren rehber kitapçıklar hazırlanarak verilmelidir
Performansa dayalı ücretin etkinliğinin değerlendirilmesinde hangi yöntem ve metotların kullanılacağına karar verilmelidir
Performansa dayalı ücret maliyet kontrollerinin izlenebilmesi için yöntem ve metotlar geliştirilmelidir
Planın uygulanması ve geliştirilmesi için sürekli olarak çalışmalar yapılmalıdır

6. Bilgilendirme ve eğitim:

Yönetim kademelerinin PDÜ konusunda bilgilendirme ve eğitim çalışmalarının yürütülmesi
Çalışanların PDÜ hakkında genel olarak bilgilendirilmeleri. Bu çalışanların, sistemin nasıl işleyeceğini öğrenmelerine ve bunun kendilerine neler kazandıracığını bilmelerine yardımcı olacaktır

7. Uygulama:

Süreçlerin işlemesi nereden ve nasıl başlayacaktır?

Planın büyük bir dikkat ve özen içerisinde uygulamaya konulması büyük bir önem taşımaktadır. Bu arada ne kadar hassas ve dikkatli olursa da zaman içerisinde bir takım problemlerle karşılaşılacağı unutulmamalı ve bunun için hazırlıklı olunmalıdır. Sonraki dönemlerde daha az sorunla karşılaşılması açısından:

Pilot bir uygulamanın yapılması büyük yararlar sağlayacaktır
--

Genellikle yönetim kademelerinde yer alanların tamamına veya bir kısmına uygulanacak bu yöntem ile zaman içerisinde ortaya çıkması muhtemel sorunlara anında müdahaleler yapılabilecek ve eksikliklerin giderilmesinin ardından plan tüm çalışanlar için uygulanmaya hazır hale gelmiş olacaktır.

8. Değerlendirme:

Süreçlerin ölçülebilir ve değerlendirilebilir bir formata sokulmaları
Planlar için açık hedefler oluşturulması
Gözlem ve değerlendirme çalışmalarının sürekli olarak yapılması
Değerleme ve gerekli durumlarda planların revizyonu için sorumluların tespit edilmesi
Planların zaman içerisinde ve ihtiyaçlar doğrultusunda revize edilmesi

3.2. PDÜ'in Başarı Kriterleri

Performansa dayalı ücret planlarında kurallar ile sonuçlar arasında anlaşılması güç girift bir ilişki vardır. Bu ilişkinin anlaşılabilmesi ve çözümlenmesi planların başarısında önemli bir rol oynar. Bu nedenle başarılı olarak nitelendirebileceğimiz bir uygulamadan söz edebilmemiz için sistemin temel dayanak noktası olan performans yönetiminden işe başlamak belki de en doğru davranış olacaktır. Çünkü performans yönetim sisteminin işleyişi PDÜ planlarının sonuçları üzerinde belirleyicidir.

3.2.1. Performansa Dayalı Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Yakın dönemde yapılmış çalışmalar organizasyon kültürünün performans için büyük bir önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Yüksek performanslı organizasyonlarda ortak amaçlar için birlikte hareket etme duygusu gelişmiştir. Bu anlayış, süreç ve sistemlerin etkin olarak uygulanabilmesi konusunda yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

İşletmelerde bilgiyi etkin bir şekilde yönetmek için performans odaklı bir kültürün oluşturulması zorunludur. Bireyler arasındaki etkileşim, değişim sürecinde gerekli hatta zorunlu bir unsurdur. Bireyler ve gruplar arasındaki diyalog yeni fikirlerin üretilmesinin

temel kaynağını oluşturur. Bu nedenle farklı bakış açıları ve değerlendirmelerin departmanlardaki çalışanlar tarafından paylaşılması yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir. Bu etkileşim ve işbirliği, hem çalışanların kendi aralarında bilgilerini paylaşımlarını hem de bireysel düzeyden örgütsel düzeye transformasyonu sağlayacaktır.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması eğitim ve kültürle yakından ilişkilidir. Ayrıca planlar performans kültürünü destekleyici bir rol de oynamaktadır. Planların başarıyla tatbiki için çalışanların sisteme dahil olmalarına büyük önem verilmelidir. Ayrıca planlar yoluyla yüksek ücret kazanımları elde edebilmenin yolu işgücü verimliliğinin artırılmasından bunun yolu ise çözüm odaklı yaklaşımların tatbikinden geçmektedir. PDÜ planlarında yer alan katılım, çözüm odaklılık, yöneticilerle sürekli iletişim performans kültürünü destekleyici niteliktedir.

Performans ücret sistemi ile performans kültürü arasında ilişki tek taraflı olmayıp birbirini besleyen ve sürekli destekleyen bir özellik gösterir. Bu nedenle yüksek bir performans kültürünün oluşturulması için organizasyonlarda takip edilen politikalar, sistem ve ödüller, vizyonu ve hedefleri desteklemeli; meydana getirilen ortam çalışanları mükemmel sonuçlar elde etmeleri yönünde cesaretlendirmelidir.

Bu bağlamda performansa dayalı ücret sistemi ile ilgili olarak işgörenlerin ortaya çıkan sorunlar için çözümler üretmeleri, sahip oldukları çözümlere ilişkin düşüncelerini organize etmeleri ve paylaşımları yönetimler tarafından sürekli desteklenmelidirler.

3.2.2. Yönetici Sınıfın PDÜ Planlarını Benimsemeleri ve Sorumluluğu Üstlenmeleri

PDÜ planlarının organizasyonlarda yer alan yönetici sınıf tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi planlara ilişkin konuların başında yer almaktadır. Bu kabul, “ücretin performans ile ilişkilendirilmesinin prensip itibarıyla doğru olacağı” nı içermelidir. “Nitekim performansa dayalı ücret konusunda yapılan çalışmalarda yöneticilerin büyük bir bölümünün (%97) bu düşüncüyü paylaştıkları açıkça görülmektedir” (Kelly, Monks, 1997:3).

Günümüzün yoğun rekabet şartları altında yönetici sınıfın temel ortak düşüncesi organizasyon performansının yükseltilmesidir. PDÜ planlarının prensipte kabul edilmesinin ardında yatan, planlar yoluyla organizasyon performansının yükseleceğine duyulan inançtır.

Yöneticilerin planların uygulanması için ileri sürdükleri diğer gerekçeler şunlardır:

- Yüksek performanslıların ödüllendirilmeleri,
- Çalışanların motive edilmeleri, katılımın temin edilmesi,
- İşe alım ve işten ayrılmamalar için dayanak oluşturması,
- Organizasyon kültür ve değerlerinin desteklenmesi,
- Organizasyonel değişime planlar yoluyla ivme kazandırılması,
- Toplu pazarlık ve sendikaların dışlanmasıdır.

Yönetici sınıfın planlara inanması uygulama açısından anahtar bir rol oynar. Planlara ve etkinliğine inanmayan yönetici sınıfın, idaresi altındaki çalışanları sisteme inandırmaları ve onları motive etmeleri de mümkün değildir. Bu nedenle diğer insan kaynakları yönetimi araçlarının kullanımında olduğu gibi PDÜ planlarında da, yönetim sorumluluğu üzerine almaktan kaçınmamalıdır.

3.2.3. Çalışanlara PDÜ Planlarının Benimsetilmesi

Çalışanlar planları kabullenmede zorlanmaktadır. Bu noktada çalışanlar ile yöneticiler arasındaki “güven unsuru” anahtar bir rol oynamaktadır. Yöneticilerle yapılan yapılandırılmış mülakatta, bir işletmenin İK yöneticisi bu konuda şunları ifade etmiştir;

“Çalışanlar kendilerinin değerlendirilmesine büyük bir kuşku hatta korku ile bakıyorlar. Daha önce bu tür formal testlere tabi tutulmamaları, ayrıca düşük derecede sonuçlar almaları durumunda ücret artışlarından yararlanamayacaklarını bilmeleri, bu endişenin kaynağını oluşturuyor. Toplu pazarlık sistemi çalışanları bu olumsuz düşüncelerden kurtaracağı için sendikaları bir koruyucu olarak görüyorlar”.

Yönetim ve çalışanlar arasındaki güven yetersizliği planların uygulanması yönündeki engellerdendir. Bu olumsuz duruma rağmen işletmelerde performans ücretin tatbiki durumunda istenilen sonuçlara ulaşılması mümkün olmayacaktır. Yapılması gerekenler yönetimin çalışanlarla iletişim kurması, görüşmeler yapması ve eğitim faaliyetlerine ağırlık vermesidir (Brough, 1994:20).

İşletme üst yönetimi sadece çalışanları değil alt ve orta kademe yöneticileri de içerisine alan bir görüşme programı hazırlamalı, PDÜ planlarını niçin uygulamak istediklerini, amaç ve hedeflerini açıkça anlatmalıdır.

Bunun için dört basamaktan oluşan bir görüşme programının yürütülmesi uygun olacaktır:

Birinci Basamak

Görüşmelerin başlatılması: Bu süreçte yöneticiler görüşmenin amacını çalışanlara anlatırlar.

İkinci Basamak

Çalışanların görüş ve düşüncelerinin dinlenmesi: Yöneticiler açık uçlu sorularla çalışanların PDÜ hakkındaki duygu, düşünce ve fikirlerini öğrenmeye çalışırlar

Üçüncü Basamak

Görüş ve düşüncelerin tartışılması: Taraflar önce ortak paydaları ele alırlar, ardından uzlaşamadıkları noktalar üzerinde tartışmalar yürütülür.

Dördüncü Basamak

Uzlaşmaya varılması: Yapılacak genel bir durum değerlendirmesinin ardından iki taraf için de kabul edilebilir ve uygulanabilir çözümler tespit edilir.

Çalışanlara planların benimsetilmesinde sendikalar önemli bir rol oynamaktadırlar. Sendikalar, yöneticilerin tarafsız kararlar alamayacakları ve davranamayacakları endişesi ile PDÜ sistemine kuşku ile yaklaşırırlar. Bu kuşkunun veya olumsuz

düşüncenin ortadan kaldırılması için planların dizaynı, uygulanması, gözden geçirilmesi ve revizyon süreçlerine sendika temsilcilerinin dahil edilmesi doğru olacaktır.

3.2.4. Performans Standartlarının Belirlenmesi

PDÜ planları hazırlanırken performans standartlarının belirlenmiş olması gerekmektedir.

Belli bir iş yada hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişi yada kişilerin ulaşmaları beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren ölçüte performans standardı denilmektedir.

Performansa dayalı ücret planları ile uyumlu performans standartlarının şu özellikleri taşıması gerekmektedir: Standartlar

- Gerçekçi olmalıdır.
- Spesifik olmalıdır.
- Ölçülebilir verilere, gözlemlere veya katlanılabilir bilgilere dayanmalıdır.
- Organizasyon amaçları ile uyumlu olmalıdır, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- İddialı ve dinamik olmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan performans standartlarının belirlenmesi ile:

- Çalışanlar kendilerinden beklenen başarı düzeyinin ne olması gerektiğini önceden bilir,
- Eksikliklerini öğrenir,
- Yeteneklerini ve performanslarını iyileştirme ve geliştirme imkanı bulurlar.

Yönetim ise:

- Personel ile ilgili kararlarını objektif bir esasa dayandırmakta,
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini öğrenmekte,

- Uygulanan personel yöntem ve tekniklerin geçerliliğini sınama imkanını bulmaktadır.

Fiziksel etkinliklerde bu ölçütlerin belirlenmesi göreceli olarak kolay olmasına karşın çeşitlilik gösteren yada yönetsel sorumlulukların ağır bastığı, türdeş olmayan etkinliklerde bu standartların tespit edilmesi oldukça zor olmaktadır.

3.2.5. Performans Değerlendirme

Çalışanların işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve genellikle işgörene önceden belirlenmiş ve tanımlanmış bir takım faktörlere göre pek iyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar yada rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işleme performans değerlendirme denilmektedir.

Bir başka açıdan ise performans (işgören) değerlemesi: birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran yada işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak da tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans yönetim sisteminin bir parçası olan performans değerlendirme, planlama ve hedeflerin belirlenmesinin ardından yapılmalıdır. Performansı planlanmamış ve hedefleri belirlenmemiş bir çalışan, yöneticilerinin kendisinden neler beklediğini, standartların ne olduğunu, standartları hangi oranda aşması durumunda ne kadar ücret artışı (PDÜ) alacağını önceden bilmelidir.

Performans değerlendirme sonuçları ücretlendirmeye temel oluşturur. Bu durum iş hayatında karşımıza performansa dayalı ücret olarak çıkmaktadır. Performans ücret sistemini uygulayan işletmelerde, performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması performans değerlendirme sisteminin en kritik noktalarından birisi olarak görülmesine neden olmaktadır.

Performanstaki farklılıkların ücretlere yansıtılması, işletmelerin öncelikli konularından birisi haline gelmekle birlikte uygulamada önemli sorunlarla karşılaşmaktadır. Performansın objektif değerlendirilmesi, performansa dayalı ücretin uygulanmasında anahtar bir rol oynar. Performans değerlendirmesinin sağlıklı bir şekilde yapılmaması

durumunda performansa dayalı ücret sistemi olumsuz yönde etkilenecektir. Ayrımcılık yapıldığına ilişkin hoşnutsuzlukların oluşması, güvensizlik ortamının doğmasına, sistemin saygınlığının azalmasına ve yönetime karşı bir güven bunalımının doğmasına neden olacaktır.

Performans ölçümünün sağlıklı bir biçimde yapılması ve ücretlerle ilişkilendirilmesi için görevlendirilen ekibin ciddi bir eğitimden geçirilmesi gerekir. İşletmeler bu konuda dışarıdan profesyonel yardım alma yolunu da tercih edebilirler.

3.2.6. Derecelendirme

Performans ile ilişkili parasal artışların büyüklüğünün hangi miktarda olacağını belirleyicisi performans dereceleri olmaktadır. Derecelendirmenin büyük bir dikkat ve özenle yapılması büyük önem taşır. Bu nedenle değerlendirmeyi yapacaklar için açıklayıcı küçük bir kavuz kitapçığının hazırlanması yararlı olacaktır. Değerlendirmelerin ön yargı ve subjektif olarak yapılması durumunda performansa dayalı olarak belirlenecek ücret ve ücret artışları sistem açısından daha başlamadan sona ermiş olacaktır. Ayrıca bu tür yanlış uygulamaların kurumsal dokuya telafisi güç, önemli zararlar verebileceği unutulmamalıdır. Derecelendirme, yapılacak görüşmeler sonrasında bilgiye ve güvene dayalı olarak gerçekleştirilmelidir.

Organizasyonların (az da olsa) bir bölümü performans görüşmelerinde ve değerlendirme süreçlerinde derecelendirmeye pek taraftar olmamaktadırlar. Bunun sebebi olarak yöntemin önyargılara açık olduğunu, ayrıca yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilere zarar vereceğini iddia etmektedirler. Bu tür işletmeler performansa dayalı ücret sistemini kullanmak istediklerinde ise PDÜ görüşmeleri ile performans yönetimi görüşmelerini birbirinden ayırmaktadırlar.

Performans görüşmelerinden ücret artışlarına değin uzanan süreçte performans dışında, ücret artış kararlarını: çalışanın kurum içerisindeki pozisyonu, kendisine duyulan ihtiyaç derecesi, piyasada o işi yapanlara ödenen cari ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bu açıdan PDÜ ifadesi kullanıldığı zaman tek belirleyici etkenin performans sonuçları olarak algılanması yanlış olacaktır. Diğer etkenlerle ilişkilendirilerek ortaya çıkan ücret

artışları, işletme politikaları, departman veya tüm kurumun bütçe büyüklükleri ile son şeklini almaktadır.

3.2.7. Performansa Dayalı Ücret Artış Büyüklüklerinin Belirlenmesi

Performansa dayalı ücret artışlarının büyüklüğü “ücret bütçesinin sınırlılıkları” ve ücret artışlarına ilişkin genel işletme politikalarının şekillendirdiği “performans derecelerine” göre belirlenmektedir.

Farklı performans seviyeleri ve ücret artışlarının büyüklüğü arasında maksimum faydayı sağlayıcı bir rehber işletmelerin sahip olduğu söylenemez. Organizasyon içerisinde performans seviyeleri çok iyi durumda olanlar, özellikle çalışmaya başladıkları ilk dönemlerde performans ücret artışlarının en az %10 veya daha fazla olmasını arzu ederler veya böyle bir beklenti içerisindeyler. Pratikte ise performans seviyeleri ve gelişim dereceleri ortalamanın üzerinde olanlar için ücret artışları genellikle %5-10 (Avrupa ve Amerika uygulamalarında) aralığında yapılmaktadır. Ortalama performans düzeyinde olanlara yapılan ücret artışları ise %3-5 aralığındadır. %3'ün altında yapılan ücret artışlarının ise çalışanlar üzerinde motivasyonel bir etki gücüne sahip olmadığı belirtilmektedir.

Düşük enflasyon dönemlerinde işverenler ortalama ve ortalamanın üzerinde performans sergileyen çalışanlarına yüksek oranlı ücret artışları yapmaktan kaçınmaktadırlar. Fakat performansa dayalı ücret sisteminin temel felsefesine inanmış olan işletmelerde planların her durum ve koşul altında işletilmeye çalışıldığı dikkat çekmektedir.

Artış miktarının ne olacağı genellikle organizasyonun tipine, kültürüne, programın hazırlanış biçimine bağlı olarak değişkenlik gösterir. Performans odaklı, yüksek başarımlarına ve rekabet avantajlarına sahip organizasyonlar çalışanlarına, beklentiler ile uyumlu yüksek parasal ödüller sunabilmektedirler. Bu tür işletmeler faaliyette buldukları sektörlerde ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinden ödün vermemeyi temel ilke olarak benimsedikleri için yüksek zihinsel ve bedensel beceriye (yetenek-yetkinlik) sahip çalışanları için tüm ekonomik imkanlarını seferber edebilmektedirler. Burada, organizasyonların bakış açıları arasında farklılıklar olabileceği hatırdan

çıkarılmamalıdır. Örneğin bir işletmenin, çalışanları için yeterli gördüğü artış yüzdesi veya miktarı diğer işletme tarafından düşük veya yüksek olarak değerlendirilebilmektedir. Bir işletme yönetimi, mükemmel denilebilecek performans düzeyine ulaşmış çalışanları için %15-20 arasında bir ücret artışı sağlar iken bir diğerinde bu oran %8-10 aralığında gerçekleşebilir. Bunun sebepleri ise, organizasyonun tipi, kültürü, programın tatbik biçimi, bütçe kısıtı vb nedenlerdir.

3.2.8. Performans Değerleme İle Ücret Arasında Sağlıklı Bir İlişkinin Kurulması

Performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması, planlara duyulan güvenin devam ettirilmesi açısından önem taşır.

Geçmiş dönemlerde performans ile ücret arasındaki ilişkinin nasıl kurulacağına ilişkin kararlarda genellikle İngiliz ve Amerika uygulamaları örnek alınırken günümüzde sevindirici bir gelişme olarak ücretlendirme uzmanları veya bu iş ile görevlendirilmiş kişiler (genellikle insan kaynakları departman çalışanları) genel ekonomik yapıyı, kurum kültürünü, işletmenin mali durumunu, iş piyasasını, cari ücret yapısını veya fiyat artışlarını dikkate alan ülkeye özgü teknik ve yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar.

Bunun sevindirici bir gelişme olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme sonuçlarının öncelikli olarak ücret artışlarının tespiti için kullanılması performans değerlendirmenin ölümcül hastalığı olarak nitelendirilmektedir.

Bu tür bir eleştirilerinin muhataplarının daha çok Amerikan şirketleri olduğu söylenebilir. Çünkü “Amerikan şirketlerinin büyük bir bölümü performans değerlendirme çalışmalarını ve elde etmiş oldukları sonuçları, “*öncelikli olarak*” ücret artışlarının tespiti için kullanmaktadırlar” (Anderson, 1993:117).

Performans değerlendirme ile ücret arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar:

- Taraflar performans değerlendirme çalışmalarını ciddiye almalıdırlar.

- Çalışanlar değerlendirme sonuçlarını ücret artışları için temel teşkil edeceğini bilmelidirler.
- Performans odaklı bir kültürün oluşumuna katkı sağlanmalıdır. Bu kültürel yapı altında kural: yüksek performanslıların yüksek, düşük performanslıların düşük veya hiç ücret artışı alamayacaklarıdır.
- İşletme yöneticileri performans değerlendirme yönteminin “ücretlendirmenin” gölgesi altında kalmasına izin vermemeli, değerlendirme sonuçlarını eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının yönünde kullanmaya gayret etmelidirler.
- Değerlendirmeyi yapanlar, değerlendirdikleri kişilerin ücret artışlarından yararlanabilmeleri için gerçekte ilgisiz yüksek puanlar verebilmektedirler. Çok yönlü değerlendirmeler ve yapılacak eğitim çalışmaları ile bu olumsuz durumun önüne geçilmeye çalışılabilir.

3.2.9. Performans Kazançlarının Taraflar Arasında Dağıtımı

Performans artışlarına bağlı olarak verilecek parasal ödüllerin spesifik olarak tanımlanması gerekir. Bunun için yönetim kademelerine veya işin niteliğine bağlı olarak parasal ödülün hangi oranda uygulanacağı konusunda bir sistem kurulmalıdır. Uygulama çalışmaları incelendiğinde hiyerarşik kademeye bağlı , aşağıya doğru azanan bir oranın kullanıldığı dikkat görülmektedir.

PDÜ planlarında yaygın olarak derecelendirme yönteminden yararlanılmaktadır. Bu yöntemde bireysel performans düzeyi ücret artışına esas kabul edilmektedir. Çalışanların performansları genellikle beş dereceli bir skala üzerinde değerlendirilmekte ve dereceler için önceden belirlenen oranlarda ücret artışı veya her dereceye sabit bir ek ücret (performans primi) ödenmektedir. Beklenen performans düzeyinin altında kalan çalışanlara ise herhangi bir ücret artışı verilmemektedir (Sabuncuoğlu, 2000:220-221). Anlatılanlar bireysel performansa dayalı ücret planları için bir örnek yardımıyla gösterilecek olursa:

Performans Derecesi	Kabul Edilemez	Ortanın Altı	Yeterli	Ortanın Üstü	Üstün
Ücret Artış Oranı	%0	%2	%4	%6	%10
Performans primi	-	25 milyon	50 milyon	75 milyon	125 milyon

Bireysel performansa dayalı ücret planları dışında kalan diğer PDÜ planlarında ise parasal dağıtımda 4 farklı yöntemden yararlanılabilir. Bunlar:

- Tüm çalışanlara eşit miktarda parasal ödemeler yapılması,
- Çalışanlara aldıkları ücretle orantılı ödemeler yapılması,
- Kıdem esas alınarak ödeme yapılması,
- Bireysel performans sonuçları ile ilişkilendirilerek ödeme yapılması.

Yukarıda sayılan yöntemlerden hangisinin çalışanlar arasında motivasyonu daha da artıracığı, çatışmaları en aza indireceği ve organizasyon performansını yükselteceğine inanılıyor ise o yöntemin tercih edilmesi uygun olacaktır.

Performansa dayalı ücret planlarında çalışanların memnuniyeti, sergiledikleri performans ile dağıtılacak ödül miktarı arasında doğrusal bir ilişki vardır (Lowery, Beadles vd. 2002:102). Bu nedenle performans seviyesi ile ödül miktarı arasındaki ilişkinin paralellik taşıması büyük bir önem taşır. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasında karşılaşılan temel sorunlardan bir tanesi: çalışanların, ücretlerin gerçekte performansları ile ilişkilendirilip ilişkilendirilmediği yönündeki şüpheleridir. Çalışanlar arasında bu tür şüphenin yaygınlaşarak genel bir inanç halini alması, parasal ödüllerin performans üzerinde hedeflenen değişimlerin gerçekleştirilmesini imkansızlaştıracaktır.

Ödül ile performansı ortak bir notada birleştiren yaklaşım biçimleri, daha yüksek bir performans seviyesinin yakalanmasına katkılar sağlayabilir. Eğer performans, çalışanlar tarafından gösterilen çabanın parasal bir aracı olarak algılanıyor ise memnuniyet düzeyi yükselecektir.

3.2.10. Geri Bildirim

Geri bildirim sürecinin aktif olarak tatbiki, birey-takım çalışmalarını pozitif yönde etkilemekte, iletişimi kolaylaştırmakta ve verimliliği yükseltmektedir. Süreç PDÜ planlarının gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi için önemli bir fırsattır.

Organizasyonlar çoğu zaman beklediklerinden daha fazla geri bildirimle karşılaşmaktadırlar. Karşılaşılan sorun ise yönetimlerin bu geri bildirimler karşısında gerekli değişiklikleri yapıp yapmayacaklarıdır (Örücü, Köseoğlu, 2003:35). Çünkü gerekli değişikliklere gidilmemesi yüksek performanslı bir organizasyonun oluşturulmasını önemli ölçüde zorlaştıracaktır.

Yönetim kademelerinin performansa dayalı ücret planlarında başarılı olunması için geri bildirimle önem vermeleri gerekir. Çünkü bu yolla:

- Çalışanlar geniş bir performans bilgisi elde etmekte,
- Çalışanların başarı beklentilerinin ne olduğu ortaya çıkarılmakta,
- Çalışanlarla yöneticiler arasında formal, açık bir iletişim kanalı kurulmakta,
- Çalışanların PDÜ planlarından duydukları rahatsızlıklar konular bazında tespit edilerek sisteme zamanında ve gerekli müdahalelerin yapılması imkanı doğmaktadır.

Yüksek performanslı organizasyonlar incelendiğinde bunların müşterilerden, çalışanlardan ve diğer ilgili taraflardan elde ettikleri bilgileri sürekli olarak değerlendirmeye tabi tuttukları görülür. Geribildirimler yönetim tarafından dikkate alındığı takdirde büyümeye ve gelişmeye önemli bir destek sağlayabilir. Yöneticiler, sürekli geri bildirimler almak için çalışanları özendirmelidirler. Ayrıca bu bilgilerin düzenli aralıklarla (günlük aylık, üç aylık yada yıllık) temin edilebilmesi için çok ve çeşitli kaynaklardan (anketler, görüşmeler ve diğer araştırma yöntemleri) yararlanmalıdırlar.

Geri bildirim hem pozitif hem de negatif yönlü olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Pozitif geri bildirimlere bakarak o zamana değin ulaşılan seviye daha da yükseltilmeye

ve geliştirilmeye çalışılır. Negatif yönlü olanlar üzerinde ayrıca yoğunlaşılmalı, karamsar bir tavır sergilemek yerine sistemin aksayan yönlerinin ortadan kaldırılması için alternatif yol ve yöntemler araştırılmalıdır.

Yönetime ulaşan pozitif geri bildirimler performansa dayalı ücret planlarında zaman içerisinde meydana gelecek yozlaşmayı engelleyemez belki süreci uzatabilir. Buna karşın negatif yönlü geri bildirimlerle planların aksayan yönleri tespit edilebilmekte, gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılmakta, planlara bir dinamizm kazandırılması mümkün olmaktadır. Yöneticiler negatif yönlü geri bildirimlerin varsayımlara, yorum ve genellemelere değil gözlemlenebilir somut veri ve olgulara dayanması gerektiği unutmamalıdır.

3.3. PDÜ Sistemine Yöneltilen Eleştiriler

Performansa dayalı ücret için ileri sürülen en güçlü argüman, çalışanları yapmış oldukları katkılar dikkate alınarak doğru ve adil olarak ödüllendirilmesidir. PDÜ ile çalışanların ulaştıkları başarı, formal olarak yönetim tarafından açıkça kabul edilmiş olmaktadır. PDÜ tüm çalışanların organizasyon için performans zorunluluğunu anlamaları ve kavramaları yönünde güçlü bir mesaj vermektedir. Çok tartışılan bir konu olmasına karşın paranın en iyi motivasyon aracı olduğu ve PDÜ yönteminin bir teşvik unsuru olarak bunu gerçekleştirebileceği varsayılmaktadır.

Bu ücretlendirme tekniğinin çalışanların için bir motivasyon niteliği taşımadığı ve parasal teşviklerin aslında istenilen sonuçlara ulaşmada yetersiz kalacağı yönünde görüşlerde ileri sürülmektedir. Ayrıca:

- Motivasyon aracı olarak PDÜ in etkinliğinin sorgulanabilirliği: çalışanlar PDÜ yoluyla elde edecekleri bir ödül beklentisi ile motive edilmeye çalışılırlar. Fakat özellikle küçük işletmeler için sonuç (çalışanların ellerine geçen küçük artışlar nedeniyle) genellikle hayal kırıklı olmaktadır.
- Yüksek parasal miktarlarla ödüllendirilen ve bu yolla beklentileri karşılanan çalışanlar için PDÜ etkin bir ücretlendirme aracı olabilir. Fakat yüksek

performans seviyesindeki çalışanlar için pek çok farklı yöntemler kullanılarak da motive edilebilirler. Buna karşın ücret artış beklentileri boşa çıkan büyük çoğunluğun kendilerine olan güvenlerini yitirebilecekleri ihtimali gözardı edilmemelidir.

- Bireysel performansın objektif olarak ölçülmesi büyük zorluklar taşır. Bazı işler için kullanılan yöntem ve teknikler subjektif ve birbiri ile tutarsız olabilir.
- İşgörenler ücret artışlarından yararlanmak için dar odaklı olarak sadece kendi işlerinde yoğunlaşırlar, bu durum yenilikçiliğe olan ilgiyi azaltabilir, kalite ikinci plana itilebilir, uzun süreli bakış açısı yitirilebilir.
- Bireysel performans üzerine aşırı bir vurgu yapılması durumunda bundan takım çalışması önemli zararlar görebilir.
- Doğru kontrol yöntemleri geliştirilmez ise ücret artışlarının performanstan daha yüksek olma tehlikesi bulunmaktadır. Çünkü genellikle performansa dayalı ücret artışları, performans ile orantılı gelişme ve ilerlemelerden bağımsız ve genellikle bunların üzerinde olmaktadır.

Genel ifadelerle yapmış olduğumuz bu eleştiri noktaları, performansa dayalı ücret yönteminin gerçekte abartıldığı kadar olmadığı yönüne vurgu yapmaktadır. Burada en önemli eleştiriler özellikle yöntemin teşvik edici yönü ve bir motivasyon aracı olarak kullanımına ilişkindir. Sisteme yönelik karşıt argümanlar da bulunmaktadır.

3.3.1. Finansal Teşviklerin Sınırlı Etkisi

PDÜ sadece bir motivatör olarak kabul edilmesi ve değerlendirilmesi doğru bir yaklaşım olarak görünmemektedir. Motivasyon konusu, yönetimin çalışanlarını takdir etmesi gibi geniş bir perspektiften, finansal olmayan yaklaşımlarla birlikte ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Performans yönetim sistemi ile entegre olmuş bir yaklaşım tarzı tüm kademelerde yer alan çalışanları finansal ve finansal olmayan ödüller çerçevesinde motive edebilir. Çünkü performans yönetim süreçlerinin özü veya temeli, kabul edilebilir hedef ve performans ölçümleri konusunda çalışanlarda bir inanç ve düşünce

birliğinin oluşturulmasıdır. Bu durum gerçekçi beklentilerin oluşturulması veya tespitine önemli bir katkıda bulunacak, parasal ödöl sistemleri ile desteklenmesi sonucunda başarılı sonuçların elde edilmesine imkan sağlanmış olacaktır.

3.3.2. Dar Odaklılık

Performansa dayalı ücret sisteminin en önemli tehlikelerinden bir tanesinin çalışanları kaliteden çok kısa süreli sayısallaştırılabilir sonuçlara yöneltmesi olduğu söylenebilir. Bu durumdan çalışanların davranış biçimlerini de içerisine alan geniş bir geniş yelpazeli ödöl değerlendirme kriterlerinin oluşturulması ve uygulanması ile kaçınılabılır. Bu yeni kriterler içerisinde farklı yöntem ve tekniklerin kullanımına yönelik fikir ve düşünceler, uzun süreli sonuçlara ve kalite gelişimleri için yapılacak katkılar davranış modelleri içerisinde ele alınarak değerleme süreçlerinde kullanılması yer alabilir.

3.3.3. PDÜ’ın Kesin Bir Gúdüleyici Olmayışı

PDÜ’ın yüksek bir motivasyonu garanti edeceği ne olumlu ne de olumsuz yönde ispatlanmış değerildir. İnsanların finansal teşviklere karşı pozitif düşüncelere sahip oldukları yönünde yaygın bir kanı taşıdıkları doğrudur. Fakat bu, çalışmanın (iş görme) tek nedeninin para kazanmak olduğu veya finansal ödöllerin tek değerli ve arzu edilir amaç olduğu anlamına gelmemektedir. PDÜ ‘ın dolaysız bir motivasyon aracı olarak etki gücü geniş çevrelerde yaygın olarak tartışılmaktadır. Ayrıca küçük parasal ödöllerin arzu edilen teşvik niteliğinden yoksun olduğu bilinen bir gerçektir. Sistemin uygulanmasının ardından dağıtılan parasal miktarların çok düşük bir miktarla sınırlı olması çalışanların daha üst bir performans sergilemeleri için yeterli uyarıyı yapamayacaktır. Fakat bu noktada şu konu büyük bir önem taşımaktadır. Parasal ödöllerinin küçük olması ancak işgörenlerin, yönetimin bu konuda kendilerini manipüle edilmediklerine inandıkları taktirde etki gücüne sahip olabilecektir. Bu açıdan bakıldığında işletme yöneticileri eğer PDÜ’ı bir motivatör olarak sınırlı etki gücünü kabul etmeleri halinde organizasyonun performans beklentileri hakkında daha isabetli tahminler yapabilme imkanlarına sahip olabileceklerdir.

3.3.4. Ölçümlerden Kaynaklanan Problemler

ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunmaması halinde önemli sorunlar yaşanabilmektedir (Ünal, 1998:38).

Açık, anlaşılır ve gerçekçi performans kriterleri oluşturulmadığı sürece performansa dayalı ücretin hedeflenen veya arzulanan biçimde sonuçlar doğurmayacağı açıktır. “Bir şeyi ölçülebilirseniz onu yönetebilirsiniz” biçimindeki önerme, performans ölçümlerinin sayısallaştırılabildiği oranda geçerlilik kazanmaktadır. Kar, girdi, çıktı, fire miktarı vb unsurlar sayısal özellikler gösterdiği için ölçümlerinde önemli bir sorunla karşılaşmamaktadır. En önemli tartışma konusu davranışların ölçülmesi konusunda ortaya çıkmaktadır. Bu noktada ise, çalışanlar için davranış standartları belirlenmekte ve sonrasında performans ölçümleri davranış standartları esas alınarak yapılmaktadır. “mükemmellik-orta-çok kötü” arasında, yeterlilik düzeyi farklılıklarının belirlenmesi bir davranış ölçümü olarak pek de kolay olmamakta, önemli sorunlar yaşanabilmektedir.

“Davranış ölçümlerinin” tam olarak gerçeği yansıtmayacağı ve bunun üretim veya verimlilikle bir ilişkisinin bulunmadığı yönünde ciddi eleştiriler de yapılmaktadır. Gerçekte taraflar arasında bu konuda ortak bir çözüme ulaşılması bakış açılarından kaynaklanan nedenlerden ötürü pek de mümkün görünmemektedir. İşletmeler yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürdükleri için birbirleri ile olduğu kadar zamana karşı da bir yarış içerisindedirler. Günümüzde bu yarış sadece üretim ile sınırlı olmayıp tüm süreçleri içerisine alan bir kavram olarak yeni bir anlam kazanmıştır. Performans standartlarının belirlenmesi ve ölçümlerinin yapılması, çalışanların yetenek ve beceri düzeylerinin yeterlilik düzeyine ulaştırılması, bu konularda sürekli olarak eğitimlerin verilmesi, süreç gelişimlerinin sağlanması zamana karşı yapılan bu yarışta organizasyonlara önemli avantajlar sağlamaktadır.

3.3.5. Bütçe Kısıtı

Başarı ücret artışlarında en etkili kontrol aracı bütçedir. Ücret artışlarının dağıtımında her birim yöneticisine idaresi altındakiler için genel ücret giderlerinin %X'i kadar bir tutar ayrılır. Amerika'da özel sektör için bu genel ücret toplamının %4,2-4,5 i kadardır.

Buna 0,2 veya 0,3'lük ilaveler yapılabilmektedir. Bütçeden ayrılan bu oranın büyüklüğünü iş piyasası trendleri ve rekabette kalma kararlılığı etkiler. Bütçenin bu sınırlılığı danışmanlar için önemli bir problem kaynağıdır. Çünkü sınırlı bütçe nedeni ile tüm çalışanlara ortalamanın üzerinde bir artışın verilmesi imkansızdır. Tüm çalışanların ortalamanın üzerinde performans sergileyemeyeceği açıktır. Çalışanlardan bir kısmına büyük bir artışın verilmesi diğerlerinin daha küçük bir artış alması (veya hiç alamaması) anlamına gelmektedir (Risher, 1999:10).

3.3.6. Takım Çalışmasına Yönelik Önyargılı Bakış

Performansa dayalı ücret sisteminde bireysel performansa dayalı ücret planların pek çok dezavantajı da içerisinde barındırır. Özellikle güvenilir ölçüm ve değerlendirme sistemlerinin tam olarak yerleştirilememiş yapılarda verimliliği baltalayarak çalışanlara arasında bir rekabete yol açmaktadır (Canyona, Peckb, Readc, 2001:76)

Performansa dayalı ücretlendirme genel bir kavram olup beş farklı modelden oluşmakta ve farklı kriterler esas alınarak ücret ve ücret artışlarının nasıl tespit edileceğini ortaya koyan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Fakat modelin genel olarak kaynağının ve teorik altyapısının Anglo Sakson nitelikli olmasının ortaya çıkardığı etki ile akademisyenler arasında daha az olmakla birlikte özellikle iş çevreleri performansa dayalı ücreti bireysel performansa dayalı ücret ile özdeşleştirmekte ve daha dar bir alana hapsetmektedirler. Bu durum diğer yöntemler için özellikle takım çalışmasını kullanan ve ücret artışlarını bunu baz alarak yapmayı planlayan işletmeler açısından bir önyargının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

3.3.7. Kontrol Problemleri

Performansa dayalı ücret planları, performans gelişimleri ile ücretlendirme arasındaki ilişki düzeyinin yeterli olmaması ve kontrollerin yeterli derecede yapılamaması durumlarında bir değer yaratma açısından başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Sistemin “başarısından” çok “devamlılığını” bu ilişki düzeyinin derecesi belirlemektedir. Plan

hazırlıklarının yapıldığı dönemde kontrollerin hangi spesifik parametreler dikkate alınarak yapılacağını tespiti ve daha sonrasında bu işlemlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ile bu olumsuz durumdan kurtulunabilir.

Sürekli dikkat, devamlı bir eğitim ve yöneticilerin sorumluluk duygularıyla planların uygulanmasına verecekleri destek büyük önem taşımaktadır. Ayrıca uygulama sürecinin sürekli izlenmesi, hata ve eksikliklerin zaman geçirilmeden giderilmesi de ayrı bir öneme sahiptir. Bu noktada ücret ve kontrol süreçlerinin izlenmesinde bilgi teknolojilerinden yararlanılması büyük kolaylıklar sağlayabilir.

3.3.8. Sistemin Ömrünü Tamamlaması

Sistemin yenilenememesi ve değişen koşullara uydurulmaması bir süre sonra önemli sorunların yaşanmasına neden olacaktır. Her sistemin doğal bir ömrü vardır. PDÜ planlarının uygulandığı ilk dönemlerde özendirici niteliği ve güdüleyici gücü nedeni ile müspet sonuçlar alınmaktadır. Çoğu kez, bazı eksikleri bile taraflar açısından görmezlikten gelinmektedir.

Sistem, belli bir süreç içinde işler ve doğal olarak geçen zaman içerisinde yıpranmaya başlar. Yönetimin ortaya çıkan sorunlara göre bazı düzeltmeleri, yenilikleri yapması gerekir. Sistemin ömrü tamamlanmadan gereken önemler alınmalıdır. Üretimdeki düşüşler, nicel ve nitel sonuçlardaki sorunlar görülerek ya sistem gözden geçirilmeli ve revize edilmeli, yada uygulamadan kaldırılmalıdır (Ataay, 2000:322).

Bozulmalar karşısında yerine konulacak sistemin çok iyi seçilmesi gerekir. Bazen tersine, PDÜ sistemine daha çok bağlanma ve elde tutma isteği artabilir. Genel kural, nerede PDÜ sistemi uygulanıyorsa orada buna gereksinim vardır ve nerede uygulanamıyorsa orada PDÜ sistemine gereksinim yoktur. Bu gerçek unutulmadığı sürece, sistemin kötü işleyişi engellenip, düzeltmeler yapılarak amaçlara uygun biçimde kullanılması sağlanabilir.

3.4. PDÜ Sisteminin Avantaj Ve Dezavantajları

Ekonomik aktörler olan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin temel şartlarından bir tanesi maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması konusudur.

Uzun zamandan beri kullanılmasına rağmen özellikle 1980 sonrası dönemde hızla pek çok ülkede uygulanmaya başlanan performansa dayalı ücret planlarından bir takım beklentilere cevap vermesi beklenmektedir. Genel olarak, sistemin sunacağı avantajlar ve ortaya çıkaracağı sonuçlar her bir performansa dayalı ücret planı için farklı olmakla birlikte tümü için (genel olarak) hem çalışanlar hem de işverenler için ortak bazı avantajların elde edilebilmesi mümkün olmaktadır.

Sistem:

- İhtiyaç duyulan birimlerde çalışanların ilgi, dikkat ve çabalarını organizasyonel başarıya katkılarda bulunabilmesi için çalışanların performans unsurlarına odaklanmalarına yardımcı olur.
- Çalışanları motive eder.
- Katılımı artırır, kurumsal kimlik duygusunu kuvvetlendirir.
- Performans, kalite ve müşteri memnuniyetini merkeze alan yeni organizasyonel kültür ve değerler değişimini destekler ve buna katkılar sağlar.
- İşgörenleri çaba ve gayretlerinden daha çok organizasyona yapmış oldukları katkılar bu yolla takdir edilir ve ödüllendirilir.
- Yönetim çalışanlarına bu yolla performans beklentileri konusunda daha net ve sağlıklı mesajlar verebilme fırsatını yakalar.
- Yüksek kalifikasyona sahip işgücünün işletmeye çekilmesine ve organizasyon içerisinde tutulmasına katkılar sağlar.
- “Organizasyon performansı ile ilişkilendirildiğinde esnek ücret maliyetleri sunar” (Armstrong, 1995:648).

Ayrıca performansa dayalı ücret planları:

- Doğru insanların doğru parasal miktarlarla ödüllendirilmelerine imkan verir.
- Ortalamanın altında olan ve bunu aşamayan işgörenlerin organizasyondan uzaklaştırılmasına yardımcı olur: Bu durum çift taraflı olarak çalışmaktadır. Yönetim, beklentilere cevap veremeyen çalışanları sistem yoluyla işten uzaklaştırır veya işgörenler belli bir süre sonunda durumlarının farkına varıp kendi istekleri ile işlerinden ayrılırlar.
- İşletme için açık amaç ve hedefler PDÜ sisteminin dizaynı aşamasında belirlenmektedir. Bu ise hem çalışanlar hem de yöneticiler için geleceğe ilişkin bir yol haritası niteliği taşır.
- Yöntem ile çalışan ve yetenekli işgörenlerin organizasyon içerisinde tutulmaları mümkün olur. Ayrıca dışarıdakiler için kuruma bir cazibe kazandırılmış olmaktadır.
- Gelişen kurumsal performans ile etkinlik artışı sağlanabilmektedir.
- Çalışanların efor ve gayretleri işletmenin ihtiyaç duyduğu alanlara kanalize edilebilir.
- Birey/takım/organizasyon performansı geliştirilebilmektedir.
- Açık performans kriterlerinin kullanılması nedeniyle işveren veya yöneticiler için sistem bir uyarı niteliği de taşımaktadır. Çalışanlar yüksek ücret ödüllerine ulaşabilmek için bu kriterleri yerine getirmeye çalışırlar. Kriterleri karşılayamayanlar için yapılacaklar önceden belirlendiği için süreçler işletilmekte ve gerekenler yapılmaktadır.
- Çalışanlar yüksek parasal ödülleri elde edebilmek için planlarda belirtilen kriterlere uymaya azami gayret gösterirler.

Performansa dayalı ücret planlarının sağlayabileceği avantajlar yanında olumsuz bir takım etkilerinin de olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle varolan sistem revize

edilirken veya yeni bir sistem uygulanmadan önce avantaj ve dezavantajlar çok iyi düşünülüp değerlendirilmelidir. Planın uygulanması yönünde karar alındığı takdirde yönetim veya ilgili birimler, karşılıklarına çıkabilecek olumsuzlukların farkında olmalı ve bunların ortaya çıkarabileceği sorunlar için çözüm yolları üretmelidir. Performansa dayalı ücret sisteminin ateşli savunucularının özellikle “planların yönetimindeki zorluğa” sürekli dikkat çekmeleri bu açıdan gayet ilgi çekici görünmektedir.

Eğer performansa dayalı ücret planları büyük bir özen ve dikkatle hazırlanmaz ve uygulanmaz ise önemli sorunların ortaya çıkmasına kaynaklık edecektir. Bunlar:

- Performansa dayalı ücret sisteminin ücret ile performansın sağlıklı olarak ilişkilendirilebileceği satış, yönetim, üretim departmanlarında (ödül ve sarf edilen efor arasında dolaysız bir ilişkinin var olduğu işlerde) adaletli bir ücretlendirme sağlayacağı (Armstrong, 1995:648) yönünde bir düşüncenin varlığına rağmen planlara yöneltile en önemli eleştiri noktalarından bir tanesi sistemin adaletsiz bir ücretlendirmeye imkan verdiğidir.
- Takım çalışmasını yaralar ve zarar verebilir (Ünal, 1998:41) (özellikle bireysel PDÜ planları bu sonucu doğurmaktadır).
- Çalışanlara daha çok, kısa süreli hedeflere odaklanmaya başlarlar (Love, Scapens, 1997:50). Örneğin yöneticiler uzun süreli plan hedeflerini ikinci sıraya itip yıllık hedefler gibi kısa süreli konular üzerinde yoğunlaşmaya başlarlar.
- Ödül ile performans arasındaki ilişkinin açık ve doğru olmaması durumunda eşitlik ve adaletten uzak bir uygulamanın başlamasına neden olacaktır.
- İmalat sektöründe çalışanlar üretmiş oldukları mal ve hizmetlerde kaliteden çok sayısal çıktılara, satış departmanlarında olanlar ise müşteri ilişkilerinden çok satış devir hızını arttırmaya odaklanırlar.
- Sistem manipülasyonlara karşı açık ve savunmasızdır.
- Sistem, dışsal unsurlardan kolayca etkilenen performans kriterlerine dayandırılırsa motivasyonu yaralayıcı bir rol oynayabilir.

- Sistemin kontrol altında tutulması zor olabilir. Örneğin bazı üst düzey yöneticilerin yıllık kazançları, performanstaki gelişimleri ile ilişkisiz olarak çok yüksek limitlere ulaşabilmektedir
- Çalışanlar arasında yaşanacak rekabet, çatışma ortamının doğmasına neden olabilir.
- Yönetici ve danışmanlar (süpervizörler) üzerinde ilave psikolojik baskılar oluşur.
- Uygulama maliyetleri yüksek olabilir.
- Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde yüksek performanslıların büyük parasal miktarlarla ödüllendirilememesi (bu durum yüksek performanslılar için işlerinden ayrılmalarının bir gerekçesi olabilmektedir)
- Çalışanların sadece ödül sistemi yolu ile kontrol edilmeye başlanır.
- Çalışanların katılımında aksaklık ve sorunlar yaşanır.
- Performans düzeyinin ölçülmesinde zorluklar yaşanabilir.
- Bireysel PDÜ planlarının uygulandığı yerlerde takım çalışması üzerine olumsuz etkiler yapar.
- Performans gelişmelerinin çok zor olduğu işlerde planların uygulanmaya çalışılması durumunda hedeflere ulaşılması imkansızdır. Bu durumda, kullanılan plan yönetim için ek parasal bir masraf olmaktan öteye geçemeyecektir.
- Sistem yöneticilere “hakim” rolü biçmektedir. Yöneticiler ise ücret gibi hayati öneme sahip bir konuda bu rolü üstlenmekten kaçınırlar.
- Değerleme sonuçlarının ücretlere yansıtılmasında önemli yanlışlıklara veya hatalara düşülmektedir.
- Sendika ve çalışanların sistemi kabul etmelerinde ciddi zorluklar yaşanabilir.

- Sistemin işleyişi için çalışanların sisteme olan güven ve bağlılıkları büyük önem taşır. Bunun tesis edilmesi veya devam ettirilmesi sanıldığı kadar kolay olmamaktadır.
- Yöneticiler aldıkları kararlarda subjektif davranışlar sergileyebilirler.
- Değerlendirmede yanlış kriterler kullanılabilir.

Performansa dayalı ücret planlarının çok iyi bir biçimde dizayn edilmesi durumunda bu tür olumsuzlukların yaşanmayacağı veya en az seviyede yaşanacağı söylenebilir.

Bu noktada yönetici faktörü öne çıkmaktadır. Çünkü, işletmelerde yöneticilerin konu hakkındaki bilgi düzeyleri ile gerçekte ne yapabilecekleri arasında önemli bir uyumsuzluk göze çarpmakta, bu aşamada dizayn büyük bir önem kazanmaktadır. Ancak çok iyi bir hazırlık devresi geçirmiş olan programın etkin ve başarılı sonuçlar üretmesi mümkün olmaktadır.

3.5. Sendikacılık Hareketi ve PDÜ Sistemi

1980'lere kadar sendikalar sahip oldukları gücün de etkisiyle ücret artışlarında önemli kazanımlar elde edebilmişlerdir. Kısa bir süre sonra gerçekleşen yasal düzenlemeler, liberal partilerin iktidar olmaları sendikaların gücünü azaltmış ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlık kazanması ile birlikte de hızla üye kaybetmeye başlamışlardır. Yaşanan süreçte önemli sayılabilecek bir oranda üye ve prestij kaybına uğrayan sendikaların, kendilerinin bu tür bir sonuçla karşı karşıya kalmalarında rol oynayan unsur olarak PDÜ planlarına karşı olumlu bir tutum sergilemeleri pek mümkün görünmemektedir

Bir işletmenin ekonomik faaliyetlerini tamamen sona erdirmesi istihdam edilen işgücünün işsiz kalması demektir. Çok sayıda faktör işletmelerin kapanmalarında rol oynamaktadır. Bir önceki dönemde ekonomik performansı yüksek olmasına karşın endüstriyel yapı, işyerinin tipi, kullanılan teknoloji, çalışanların yapısı, işletmenin nasıl yönetildiği gibi temel etmenler faaliyetin sona ermesinde birincil nedenler olabilmektedir. Bu faktörler dikkate alındığında 1990- 2000 aralığında sendikali

işletmelerin kapanma oranının sendikasız işletmelere kıyasla daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca 1990-2000 döneminde sendikalı özel sektör işletmelerinde istihdam miktarı azalırken sendikasız işletmelerde istihdamın artması, ayrıca sendikasız işletmelerin büyümelerini devam ettirmeleri işverenlerde sendikalara karşı olumsuz bir karşı tutum oluşmasına zemin hazırlamıştır.

1980'li yılların ortalarından itibaren uygulanmaya başlanılan insan kaynakları yöntemlerinin sendikaların marjinalleşme süreçlerinin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Yeni dönemle birlikte sendikalar ilgilerini yeni yönetim mekanizmalarının bireysel iş sözleşmeleri ve PDÜ uygulamalarının toplu pazarlık sistemi üzerinde ortaya çıkarabileceği negatif etkilerin ortadan kaldırılmasına yöneltmişlerdir (Tuckman, Finnerty, 1998:450).

Sendikalar için bir tehdit unsuru olarak nitelenen yeni yönetim teknikleri, sendikasız işletmeler için endüstri ilişkilerinde yeni açılımlar ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte sendikaların yeni yönetim tekniklerini özümsemek ve dönüştürmek konularında zorlanmaları ise dikkat çekicidir.

Performansa dayalı ücret planlarının sadece sendikasız işletmelere ait uygulamalar olduğundan söz edilemez. Çünkü uygulanan işletmeler incelendiğinde sendikasız işletmeler yanında sendikalı pek çok işletmede de bu tür teşvik edici ücret sistemlerinden yararlandığı görülmektedir. Fakat sendikalar PDÜ planlarının sektörde veya ekonomide genel kullanımının yaygınlaşmasının ardından ücret ve ücret artışlarının belirlenmesi noktasında her geçen gün etkinliklerini yitirmektedirler. Gelişmiş ülke ekonomilerinde PDÜ planlarını ücret artışlarının belirlenmesinde temel bir ölçüt olarak kabul eden işletmelerde, sendikaların toplu pazarlıktaki rollerini önemli ölçüde kaybetmişlerdir.

Sendikalı endüstri ilişkiler sistemi içerisinde performansa dayalı ücretlendirme teknikleri gibi yeni yöntem ve uygulamaların sendikalarca niçin absorbe edilemediği ilgi çekicidir. Sendikalar sistem içerisinde, uygulama alanı her geçen gün daha da artan PDÜ planlarının uygulanması süreçlerinde, çalışmalara aktif olarak katıl(ma)maktadırlar (Heery, 1997:209).

Planlar özü itibarı ile ücretlere bir esneklik kazandırmaktadır. Performansa dayalı ücret planlarının tüm türlerinde temel ücretin dışında çalışanların ellerine geçecek olan parasal miktarlar için değişkenlik/esneklik esastır. Fakat sendikalar üyeleri için değişken ücreti kabul etmek istemezler. Bunun yerine temel ücrete ilave edilen ücret artışlarını talep etmektedirler.

Özellikle yönetici olmayan pozisyonlardaki çalışanlar için performans ücret planlarının uygulanması ücret-maaş yönetiminin eşitlik ilkesi ile çelişen bir durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Eşit işe eşit ücret prensibine göre aynı çalışma grubunda aynı işi yapanların aynı ücreti almaları gerekirken performans düzeylerindeki farklılıklar nedeniyle işgörenler farklı miktarlarda ücret almaktadırlar. Sendikaların bu ilkeyi kendileri için temel bir prensip olarak kabul etmiş olmaları PDÜ sistemine karşı olumsuz bir yaklaşım sergilemelerine neden olmaktadır (Uyargil, 1994:134).

Değişik sektörlerde ve farklı büyüklüklerde faaliyetlerini yürüten pek çok işletme günümüzde PDÜ planlarından bir ücretlendirme tekniği olarak yararlanmaktadır. Sendikalı işletmelerde ise (Tuckman, Finnerty, 1998:454):

- Planları uygulayan işletmelerde çalışanlar PDÜ planlarını kabul etmelerine rağmen sendikalar planlara (özellikle bireysel PDÜ planlarına) karşı çıkmaktadırlar.
- Sendikalar, PDÜ planlarının çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri geliştirdiği yönündeki düşüncüyü paylaşmamakta, planların çok az bir çalışan için anlamlı ücret artışları sunduğunu diğer büyük bölüm çalışanlar için bunun mümkün olamayacağını ileri sürmektedirler.
- Sendikaların önemli bir bölümü, üyelerinin planların uygulandığı veya uygulanmaya başlanacağı yerlerde şikayet düzeylerinde önemli bir artışın yaşandığını buna rağmen yöneticiler tarafından bu tür şikayet konularının zaman içerisinde çözüleceğini belirtmeleri ile göz ardı edildiğini dile getirmektedirler.
- Sendikalar, planların çalışanların yönetimden olan taleplerinde bir bölünmüşlük ve parçalanma yarattığını belirtmektedirler.

- Sendikaların veya sendika üyesi/üyesi olmayan çalışanların performansa dayalı ücret planları ile etkileşimleri ve bakış açıları konusunda anket türü çalışmaların sayısı oldukça sınırlı sayıdadır. Yapılan çalışmalar ise daha çok bireysel PDÜ sistemi ile sendikacılık arasındaki etkileşim düzeyinin belirlenmesine yöneliktir.

İngiltere’de performansa dayalı ücret sistemlerinden yararlanan 664 çalışanla yapılan anket çalışması sonuçlarına göre: Sendikal bakış ve PDÜ algısı arasındaki ilişki:

Tablo 5: Sendikalı çalışanların PDÜ algıları

Görüşler	Kes. Yanlış	Yanlış	Fikrim Yok	Doğru	Kes. Doğru
Ben kendisini sendikasına adanmış birisiyim	32,4	31,0	16,5	10,5	9,7
Sendikalar ücretlerin arttırılmasında etkili ve etkindirler	10,5	27,1	41,4	15,5	5,5
Sendikal üyelik çalışanlar için önemli değildir	12,4	27,1	26,4	21,5	10,6
Mesai arkadaşların sendikaya üye olmak istemektedirler	25,5	36,8	20,5	13,0	4,2
Sendikam işverenin haksız uygulamalarına karşı beni korur	5,7	11,1	33,5	30,0	18,5
Bireysel PDÜ sisteminde sendikaların önemi azdır	5,4	28,2	33,3	28,1	4,0
Bireysel PDÜ sonrasında sendikalı olmam çok zor	12,9	42,1	30,2	13,2	1,7
Bireysel PDÜ sendikanın otoritesine zarar vermez	1,3	12,1	46,9	36,6	3,1
PDÜ sonrasında sendika temsilciliği daha önemli hale gelir	7,4	35,3	51,4	5,3	0,6
Bireysel PDÜ uygulayan işletmelerde sendikanın varlığı haksız uygulamalara engel olmak için büyük önem taşır	3,8	28,4	44,3	18,5	4,9
Bireysel PDÜ nün sağlıklı olarak uygulanmasında sendikaların önemli bir rolü vardır	3,2	15,3	32,3	41,1	8,1

Kaynak: Edmund HEERY, 1997:438, “Performance Related Pay And Trade Union Membership” Employee Relations, Volume 15, Number 5

Tablo genel olarak değerlendirmeye tabi tutulmadan önce, sendikacılık anlayışının PDÜ planlarına bakış açısı üzerinde belirleyici bir rolü olduğunun altı çizilmesi gerekmektedir. Sendikaların ve genel olarak işçi hareketlerinin benimsedikleri amaçları gerçekleştirme doğrultusunda benimsemiş oldukları ideolojiler ülkeden ülkeye ve sendikacılık hareketine göre değişmektedir.

Batı Avrupa ülke sendikaları arasında benimsenen reformist görüş Avrupa toplumlarının değişiminde büyük bir rol oynamıştır.

Reformist sendikal hareketin amacı kapitalist sistemin korunması, siyasal demokrasinin tesisi, toplumsal refah ve dengeli bir gelir dağılımına ulaşılması olmuştur. Sadece üyelerinin mesleki ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan meslek sendikacılığı anlayışında ise sendikalar, geniş kapsamlı toplumsal hedefler yerine kendi üyelerinin hayat standartlarının ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine önem vermektedirler (Koray, Topçuoğlu, 1993:48-49). Avrupa ülkelerinde sendikalara hakim olan reformist anlayışında etkisiyle PDÜ planları sendikalar tarafından tamamen reddedilmemekte, süreçlere dahil edilerek ortaya çıkacak problemlerde çalışanların hak ve menfaatlerini korumada etkin rol oynamaktadırlar. Çalışanlar olabilecek haksız uygulamalara karşı sendikalarının kendilerini koruyacağına inanmakta, bireysel PDÜ planlarından yararlanmak için sendikalı olmalarını kendileri için bir engel olarak görmemekte ve bu tür planların sendikalarının otoritesine zarar vereceğine inanmadıklarını belirtmektedirler.

Türkiye’de performansa dayalı ücret sistemi işveren ve işveren sendikalarının desteklenmesine karşın işçi sendikalarından destek bulmamaktadır. Sendikalar birey, takım veya organizasyon performansında çalışma koşullarının büyük önem taşıdığını ve çalışma koşullarında önemli iyileştirmeler yapılmadığı sürece planlarla istenilen sonuçlara ulaşılmasının mümkün olmadığını belirtmektedirler. Ayrıca PDÜ sisteminde kıdem unsurunun yok sayıldığını bunun sonucu olarak ücrette adaletin ortadan kalkacağını, eşit işe eşit ücret ilkesi göz ardı edileceğini iddia etmektedirler.

Sistemin işleyişinin çalışanların birbirleriyle rekabet etmesini sağlamaya yönelik olduğu, bireyler arasında yaratılan rekabetin diğer iş arkadaşlarına yardımcı olmama, hatta işlerini kötü yapmalarını sağlamaya kadar varan olumsuz davranışlara sebep olacağı, sistemin çalışanları karşı karşıya getirerek grup içi çatışmalara yol açacağı, çalışanlar arasında dayanışma isteğini azaltacağına vurgular yapmaktadırlar. Çalışanların davranışlarını parasal ölçütlere göre ayarlamaya başlamalarının insani değerleri altüst edeceğini belirterek sisteme karşı olduklarını söylemektedirler (Tumbelsen).

Sendikalı işgörenlerin bireysel PDÜ algıları incelenecek olursa karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır:

Tablo 6: Sendikalı çalışanların bireysel performansa dayalı ücret algıları

Görüşler	Kes. Doğru	Doğru	Fikrim Yok	Yanlış	Kes. Yanlış
Çalışanlar genel olarak bireysel PDÜ'e olumlu bakarlar	0	15,9	25,0	36,4	22,7
Üyeler bireysel PDÜ'e karşıdırlar	23,3	32,6	32,6	11,6	0
Bireysel PDÜ çalışanların ücretlerini arttırıcı güce sahiptir	0	15,9	36,4	34,1	13,6
Bireysel PDÜ sonrasında çalışanların şikayetleri artmaktadır	11,6	37,2	37,2	11,6	2,3
Bireysel PDÜ çalışanların isteklerinde bir farklılaşma yaratır	11,4	59,1	20,5	6,8	2,3
Bireysel PDÜ çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkileri geliştirir	0	2,3	14,0	48,8	34,9
Bireysel PDÜ, çalışanlarda sendikal korunma ihtiyacı doğurur	2,3	39,5	37,2	16,3	4,7

Kaynak: Edmund HEERY, 1997:438, "Performance Related Pay And Trade Union Membership", Employee Relations, Volume 15, Number 5

Tablo genel bir çerçeve içerisinde ele alındığında sendikaların ortak görüşü: PDÜ planlarının gerçekte sendikal üyelik için bir olumsuzluk taşımadığı, üstelik çalışanlar arasında sendikal korunma için bir talep yarattığıdır. Bu nedenle bazı sendika yönetimleri bu argümana dayanarak bireysel PDÜ planlarını kendileri için bir tehdit olarak algılamamaktadırlar. Durum İngiltere ve reformist anlayışa sahip diğer Avrupa ülkelerinde bu şekilde algılanırken diğer ülkeler için aynı şeyin söylenmesi pek mümkün görünmemektedir.

Bireysel bazlı iş sözleşmelerinin eşit şartlara sahip taraflar arasında yapılmış olduğu iddia edilemez. Ancak işverenlerin iyi niyetli olması durumunda çalışanlar (bireysel) bundan olumsuz yönden etkilenmeyebilirler. Fakat her işletme için bu garanti edilmiş bir durum değildir ve önemli bir riski içerisinde barındırır. İşletmelerde çalışanların (sendikalar yoluyla) toplu temsilcileri bu olumsuzluğun önüne geçilmesinde önemli bir araç niteliğindedir (Tuckman, Finnerty, 1998:449). Bireysel PDÜ planlarının işletmelerde uygulanmasının ardından çalışanların şikayetlerinde yaşanan artışlar, sistemin kötüye kullanılması, adam kayırmalar, subjektiflik ve çalışanlar arasında

meydana gelebilecek bölünmüşlüğe karşı sendikalar çalışanların korunma ihtiyaçlarına cevap vermektedirler.

Bireysel PDÜ planlarının yürütülmesi, izlenmesi sendikalar açısından çok zor ve zahmetli bir konudur. Sürecin sahip olduğu karmaşık yapı, sendikaların takibini güçleştirmektedir, sendikaların yapacakları müdahalelerde ise genellikle geç kalmakta, sorun içerisinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Örneğin çalışanların kişisel özellikleri yerine, gerçek iş performanslarının ölçülüp ölçülmediğinin izlenmesi, bu unsurlar ortak değerlendiriliyor ise ağırlık yüzdelerinin doğru alınıp alınmadığı sendikalar açısından takibi zor ve maliyetli konulardır (Ünal, 1998:51).

Performansa dayalı ücretlendirme modellerinden bireysel performansa dayalı ücret sistemi diorganize (çalışan-çalışan, çalışan-sendika arasındaki dayanışma ve örgütlenme arzusunun yitirilmesi) bir etki gücüne sahiptir. Özellikle bireyselciliğin hakim olduğu endüstri ilişkiler sistemlerinde diorganize etki kendisini daha güçlü hissettirmekte, sendikaları daha etkisiz hale getirmektedir. Dayanışma geleneği ve kolektif disiplini zayıf olan sendikaların temsil güçleri zayıflamakta, örgütlenme gücünü çeken fikir işçileri veya kalifiye işgörenler için pazarlık güçlerini ellerinde tutmakta yetersiz kalmaktadırlar. Sendikalar PDÜ planlarının ortaya çıkartacağı sonuçları etkileyecek politikalara sahip görünmemektedirler. Ayrıca planlara muhalif olduklarını dile getirmelerine rağmen karşıt argümanlar üretmek ve bunları geliştirmek konusunda da yetersiz kalmışlardır.

Çalışmalarını, organizasyon yapısı içerisinde bireysel bazda yürüten işgörenlerin organize hareket edememeleri yaygın bir durumdur. Sendikal bağlılığın zayıf veya ideolojik nitelik taşımadığı yapılarda, sendikalar ile çalışanların ilişkilerinde sürekli bir erozyon yaşanmaktadır. Kendilerini sendikaya daha az bağlı hisseden, kolektif çalışmaya yatkın olmayan, kısmi süreli çalışan, kalifiye veya genç işgörenlerde organizasyon bağlılık derecesi yüksektir. Sendika veya sendika yöneticileri ile ilişki ve diyalogları zayıf çalışanlar için PDÜ planları sendika üyeliğinin önüne geçmekte ve planlar tercih sebebi olmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemleri sendikaların organizasyon yapılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etki ise farklı şekil ve biçimlerde kendisini gösterebilir.

Bunlar (Heery -2-, 1997:430):

- Sistem çalışanlarda farklı bir sorumluluk duygusunun oluşmasına ve gelişmesine imkan vermektedir. Bu süreçte, çalışanların sendikalarına karşı duydukları sorumluluk duygularının yerini işletme yönetimine karşı duyulan sorumluluk almaktadır.
- Yeni teknikler içerik olarak çalışanların arzu ve isteklerine cevap vermede daha başarılı görünmektedir. Bu ise işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili şikayetlerde bir azalma sonucunu ortaya çıkarmaktadır.
- İşletme yönetimlerinin kullandıkları yeni teknikler , çalışanların çıkarlarında bir farklılaşma yaratarak ortak çıkarların anlamını değiştirmekte ve sendikaların birer dayanışma aracı olma özelliklerini negatif yönde etkilemektedir.

Bu unsurlar sendikaların etkisel güçlerini kaybetmelerinde belirleyici olmalarına rağmen, performans dayalı ücret gibi yeni ücretlendirme tekniklerinin sendikal organizasyonların güç kaybetmelerindeki tek önemli etken oldukları elbette söylenemez. Konu iyimser bir bakış açısı ile ele alındığında yeni yönetim tekniklerinin (PDÜ de bunlar arasında yer almaktadır) sendikalara, çalışanları organize etmek için yeni fırsatlar sunduğu da iddia edilebilir. Çok iyimser bir görüş olmakla birlikte yeni oluşum sürecinde gücün sadece işletme yönetimlerinin elinde toplanması bir reaksiyon hareketi olarak yakın bir gelecekte sendikacılığın, yeniden güç kazanmasında etkili olabileceği düşünülebilir.

Sendikaların planlara karşı tutumlar sergilemelerine rağmen bir takım şartların yerine getirilmesi durumunda daha ılımlı bir yaklaşım sergilemeleri mümkün olabilmektedir. Aşağıdaki şartların yerine getirilmesinin buna imkan sağlayacağı düşünülebilir.

- Performans görüşmelerinin formel ve katılımcı olması,
- Kurulacak yeni ücret sisteminin radikal değişiklikler içermemesi,
- Sistemde çalışanların performansları ile ilgili olmayan unsurların yer almaması,

- Performansı tatmin edici bulunan tüm çalışanlar için asgari bir ücret artış oranının belirlenmesi,
- PDÜ planlarının (geleneksel nitelikli) parasal ödemelerin dışlanması,
- Değerlendirmelerin yanlış, hatalı olması düşüncesi veya şüphesi halinde prosedürlerle şikayet müracaatları ve çözüm yollarının önceden belirlenmesi,
- Planlar uygulanmaya başlanmadan önce bu konuda yönetimin hiçbir fedakarlıktan kaçınmaması, eğitim ve sistemin kurulması için her türlü maddi ve manevi desteği vermesidir.

Performans ücret planlarının sağlıklı olarak yürütülebilmesi ve başarılı sonuçlara ulaşılmasında çalışanların sisteme katılımlarının önemi büyüktür. Çalışanların, planlar için oluşturulan özel birimlerin (kurullar) içerisinde yer almaları veya görüş-öneri ve teklifleri ile katkılar yapmaları, kendilerini organizasyon ile daha fazla bütünleştirmelerine imkan verirken bu süreçte sendikalardan bir kopuş da meydana gelmektedir. İşgörenlerin sendikalarla kurdukları kader bağının yerini yeni uygulamaların ardından işletmenin alması sendikaların güç ve prestij yitirmeleri demektir.

Eğer PDÜ planları uygulamaya başlandığında işletme sendikalı ise, sendikanın planların dizaynı ve uygulanması süreçlerine katılımları sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu katılım ise değişik formlarda gerçekleşebilir. Örneğin planların dizaynı sürecinde “detaylar” üzerinde ortak çalışmalar yürütülebilmektedir. Kazanç paylaşımı veya kar paylaşımı gibi planlarda dağıtımın neye göre yapılacağı (yıllık ücretin belirli bir yüzdesi, kıdeme göre, herkese eşit miktarda) da bu ortak çalışmalar sonucunda belirlenmektedir. Bu durumun özellikle uzun dönemli bir değişim planını uygulamaya koyan işletmelerin konsensüs arayışlarının bir sonucu olduğu da belirtilmektedir (Kessler, Purcell, 1995:356).

İşletme yöneticileri performansa dayalı ücret planlarını tek taraflı olarak uygulayabilmelerinin önünde sendikaları bir tehdit veya kendilerini sınırlayıcı bir unsur olarak görebilirler. Bazı durumlarda sadece ücretler için değil diğer operasyonel uygulamaların da rahatlıkla yürütülebilmesi için sendikasızlaştırma politikalarını ısrarla

sürdürebilmektedirler. Sendikaların dışlanması bu süreçte kendileri için önemli sorunların yaşanmasına da kaynaklık edebilir. Fakat sendikasız işletmelerde halen yürütülmekte olan PDÜ planlarının daha az katılımcı, tehditkar (performans düzeyleri ortalamanın altında olanların işten atılmakla tehdit edilmeleri), büyük bir özen ve dikkatle yönetilmediği dikkate alınır; sendikanın varlığı üyelerinin veya çalışanların çıkarlarını korumakta göstereceği hassasiyet ifade edilen olumsuzlukların yaşanmasına engel olabilecektir. İşletme sahipleri veya yöneticileri sendikaları dışlamak yerine planların etkin olarak yürütülebilmesi ve istenir sonuçlara ulaşılabilmesi için sendikalarla nasıl ortak çalışabilecekleri üzerine kafa yormalıdır.

3.6. Performans Değerleme Sisteminin Performansa Dayalı Ücret Planları Açısından Rolü Ve Önemi

Performans değerlendirme sistemleri: çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Elde edilen sonuçlardan çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılmaktadır (Uyargil, 2000:206).

Sistemden; organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, başarılı ve başarılı olmayan personelin ayırt edilerek başarılı olanların ödüllendirilmesi, başarısız olanların eğitim programlarına alınması veya işten uzaklaştırılmaları ve ücret ve ücret artışlarının tespiti gibi konularda yararlanılmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin en kritik amaçlarından bir tanesi, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan veya dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Uyargil, 1994:5).

Ücretin performans sonuçları ile ilişkilendirilmesi durumunda çalışanlar, organizasyon performansına yaptıkları katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilirler. Ücret artışlarının otomatik bir düzene girdiği yapılarda ücretin çalışanları motive etme gücü önemli ölçüde zayıflamaktadır. Bu açıdan PDÜ planlarını uygulayan işletmelerde ücret herkese

eşit olarak dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül niteliği kazanmaktadır (Barutçugil, 2002:242).

Günümüzde yaygın olarak kullanılan beş farklı performansa dayalı ücret planı içerisinde performans değerlendirme sistemi ile en yakın ve net ilişkiyi içerisinde barındıran yöntem veya plan bireysel performansa dayalı ücret planı (başarı ücret) ve takım performansına dayalı ücret planıdır.

Bireysel performansa dayalı ücret planları performans değerlendirme sistemine sıkı sıkıya bir bağlılık gösterir. Bireysel PDÜ planlarının gerçekte performans değerlendirme sisteminin çıktılarında bir tanesi olduğunun söylenmesi pekte yanlış olmayacaktır. Bu noktadan hareketle bireysel PDÜ planlarının başarıyla işletilebilmesi için temel şartın, performans değerlendirme sisteminin de aynı başarı ile yürütülmesine bağlı olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme sisteminden pek çok amaca hizmet etmesi beklenir. Fakat bu amaçlardan hangilerinin öncelikli olduğu kritik bir sorudur ve bu noktada organizasyon içerisinde karar yetkisini ellerinde bulunduranların, konuya ilişkin tutum ve yaklaşımları belirleyici bir rol oynar.

Performans değerlendirme sistemi ile güdülen öncelikli amaçlar, organizasyonlara göre farklılıklar gösterir. Fakat amaçlar genel yapısı itibarı ile bir sınıflandırmaya tabii tutulduğunda McGregor tarafından yapılmış olan sınıflandırma konunun daha rahat anlaşılmasına imkan vermektedir. Buna göre, performans değerlendirme sistemi ile güdülen amaçlar üç ana başlık altında sıralanabilir. Bunlar (Armstrong, 1993:13):

- Yönetimsel Amaçlar: Terfiler, transferler, ücret artışlarının belirlenmesi vb.
- İnforsasyonel Amaçlar: Ortalamanın altında çalışanlar veya işgörenlerin güçlü ve yetersiz yönleri hakkında vb veriler elde edilmesi,
- Motivasyonel Amaçlar: Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve performans düzeylerini iyileştirmeleri için motive edilmeleridir.

Performans değerleme sistemine tarafların (değerlenenler, değerlendirenler, organizasyon) bakışları ve sistemden beklentileri farklılıklar taşır. Değerlenenler (Armstrong 1993:19-20):

- Kendilerinden beklenen sonuç ve çıktıları hakkında açıklık,
- Geçmiş dönem performansları hakkında yapıcı bir geri bildirim,
- Güçlü ve zayıf (yetersiz) yönleri hakkında bilgilendirilme,
- Yetersizliklerini minimize edeceği, güçlü yönlerini ise daha da geliştirebileceği bir gelişim planı,
- Yaptığı iş veya işler hakkında görüş alışverişinde bulunmasına imkan veren bir iletişim aracı ve
- Kariyer gelecekleri için temel bir araç olarak görürler.

Değerlendirenler ve yöneticiler için sistem:

- Çalışanların performans düzeylerindeki değişimleri izleme imkanı sunar.
- Çalışanların korkularını, beklentilerini, ümit ve arzularını öğrenmelerini sağlayan bir araç olarak görülür.
- Çalışanların motivasyonlarını artırır.
- Çalışanların performans gelişimlerine katkı yapar.
- Rotasyonlar için çalışanlara yeni fırsatlar sunar ve bunun için veri kaynağı niteliğindedir.

Organizasyon için performans değerlemenin taşıdığı anlam, gerçekte sistemin değerlenenler ve değerleyenler açısından ne ifade ettiğinin ortak bir paydası niteliğindedir. Sistem sayesinde kurumsal iletişim güçlendirilmekte, genel bir motivasyon artışı sağlanmakta, ortak amaçlarda birleşme tesis edilmekte ve tüm bunların ötesinde ortak performans gelişimi sağlanabilmektedir.

Performans değerleme ile ücret kararları arasında bir ilişkinin kurulup kurulmaması temel bir soru niteliğindedir. Bilimsel yönetim anlayışının günümüzde tüm kurumlarda (farklı derecelerde olsa da) işlediği düşünülürse performans değerleme ile ücret arasında bir ilişkinin olması gayet doğal görülmelidir. Fakat burada tartışılan temel nokta: performans değerleme sonuçlarının ücret artışları üzerindeki belirleyicilik derecesinin ne olması gerektiğidir.

Dünyadaki uygulamalara incelendiğinde iki genel eğilimin varlığı dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi “Amerikan yaklaşımı” olup, performans değerleme sonuçları ücret artışlarının büyüklüğünün ne olacağı hakkında temel belirleyici rol oynar. Bu durum şakınlıkla karşılanmamalıdır. Çünkü Amerikan şirketleri için performans değerleme sisteminin öncelikli amacı, “ücret artışları” için bir veri sağlamasıdır. “Geleneksel yaklaşımda” ise performans değerleme, sunduğu diğer çıktılar yanında, ücret artışlarının ne olacağı hakkında da veri sağlayan bir araç olarak değerlendirilir. Klasik anlayışta, Amerikan yaklaşımından farklı olarak performans değerleme, öncelikli olarak ücret artışlarının ne olacağına karar vermek için yapılmaz. Ücret ve ücret artışlarının ne olacağı, performans değerleme sisteminin sunduğu avantajlardan bir tanesi olarak değerlendirilir (Armstrong, 1993:117).

Performans değerleme ile ücret arasındaki ilişkinin nerede başladığı ve nerede sona erdiğine yönelik sınırların çizilmesi imkansız görünmektedir. Bu konuda ancak karşılıklı bir etkileşimden bahsedilebilir. Etkileşim iki yönlü olup pozitif ve negatif sonuçlar üreten bir ilişkiyi içermektedir.

Performans değerlendirme ve ücret arasındaki ilişkinin ortaya çıkardığı pozitif sonuçlar genel olarak şu şekilde ifade edilebilir (Anderson, 1993:120):

- Taraflar performans yönetim sistemini ciddiye alırlar.
- Çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışları için baz oluşturduğunun farkındadırlar.
- Bu yolla performans merkezli bir kültür oluşumu desteklenmektedir.

İlişkinin negatif sonuçları ise şunlardır:

- Diğer performans değerlendirme konuları ücret konusunun gölgesinde kalmaktadır.
- Çalışanlar yüksek ücret artışları elde edebilmek için düşük hedefler belirleme yolunu tercih edebilirler.
- Danışman ve değerlendiriciler yüksek notlar vermek konusunda psikolojik bir baskı altındadırlar.
- Değerlendirme süreci dışı kapalı olabilir.

Performans değerlendirme sürecinin etkinliğini konu alan araştırmaların çoğu süreçlerin anlaşılması üzerine odaklanmaktadır. Son dönemlerde, performans gelişim süreçlerinde motivasyon unsurlarının rolü üzerinde daha çok durulmaya başlanmıştır. Motivasyon unsurları, çalışanların karşı koymalarının engellenmesi ve potansiyel çatışmaların minimize edilmesi, yüksek seviyede performansın yakalanması için performansa dayalı ücretten yararlanılması gibi konuları içerisine almaktadır. Bu konu stratejik bir özellik de göstermektedir. Değerleyicilerin çalışanlarla olan etkileşimi ve ilişki düzeyi değerlendirme için önemli oranda belirleyici olmaktadır. Örneğin değerlendirici ile çalışan arasındaki ilişki düzeyinin kötü veya negatif olması durumunda sağlıklı ve objektif değerlendirme sonuçlarına ulaşılması imkansız bir hal alabilmektedir (Brody, Frank, Kowalczyk, 2001:243). Bu durumda uygulanması düşünülen ücret planlarının çalışanlar üzerinde yapması beklenen motivasyon etkisini göstermesi imkansız hale gelebilir.

Performans değerlendirme sistemin çalışanları motive edebilmesi için, performans ile ödül sistemi arasında sıkı bir bağ kurulması ve kişinin bu ilişkiyi açıkça görebilmesi gereklidir. Bu bağ kurmada kullanılan en basit ve etkili araç ise ücrettir. Burada kişinin performans değerlendirme sonuçları, bir veri olarak kullanılmaktadır. Ücret artışlarının belirleyiciliği için performans değerlendirme sonuçlarını kullanan organizasyonlarda sistemin (performans değerlendirme) diğer amaçları, değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, tüm dikkat ve kaygılar ücretler noktasında yoğunlaşmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin bu kadar kritik bir önem taşıması ve dikkatlerin sadece ücretlere yoğunlaşması, değerlendirme çalışmalarında değerlendirmecilerin yüksek

puan/derecelere yönelme eğilimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum performansa değerlendirme sisteminin ortaya çıkartacağı tüm çıktılar üzerindeki güven duygusuna zarar verir (Uyargil, 1994:6).

İşgörenler sayısal ölçme ve değerlendirmelere dayanmayan performans değerlendirme çalışmalarına yeterli düzeyde ilgi göstermemekte ve destek vermekten de özenle kaçınılmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar bu tür performans değerlendirme yaklaşımının farklı yorum ve açıklamalara dayanak oluşturacağı, kendilerinin performans düzeylerini tam ve eksiksiz olarak yansıtmayacağı endişesini taşımaktadırlar. Ücret artışlarının küçük yüzdelerde gerçekleşmesi ve ücret artışlarının temel ücretlere ilave edilmemesi de, performans ile ücret arasında çalışanların kurguladıkları ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetim teorisyenleri işveren ve yöneticilerin motivasyonel etkinin ortaya çıkartılabilmesi için performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretin süreçlerine odaklanılması gerekliliğine özel bir vurgu yapmaktadırlar (Milkovich, Wigdor, 1991: 85). Örneğin çalışanlarla danışmanların performans değerlendirme öncesinde ve sonraki dönemlerde (çalışanlarla) yapacakları görüşmeler, çalışanların katılımlarını arttıracak ayrıca hedeflerin anlaşılması ve yönetime karşı güven duygusunun oluşumuna katkı sağlayabilecektir. Danışmanlar ve çalışanların sürekli olarak performans değerlendirme süreçlerinde bir araya gelmeleri, geri bildirimler yapılması sistemin başarısını destekleyecektir.

Başarı ücret planlarından başarılı sonuçlar alınabilmesi için performans değerlendirme sisteminde katılım, geri bildirim, hedefler belirleme gibi konulara gereken önemin verilmesi, efor ve performans arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Çalışanların performans değerlendirme sistemine dahil edilmeleri ve katılımlarının sağlanması iş performansı ve iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum çalışanlarda beklenti düzeyini arttıracığı gibi, işgörenlerin kendileri için daha yüksek hedefler belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için kesin bir kararlılık içerisinde olmalarına önemli bir destek de olacaktır.

Performans değerlendirme, değerleyenler ve değerlendirilenler açısından stresli bir süreci içerisinde barındırır. Eğer bu stres doğru bir biçimde ortadan kaldırılmaz ise özellikle çalışanlar (değerlenenler) açısından potansiyel tehlikeler taşır. Bu durum, olumsuz

etkilenen tarafın daha sonraları kullanılabilir insan kaynakları tekniklerine karşı bir tutum sergilenmelerine de neden olabilecektir.

Performans değerlendirme sisteminde sonuç bilgileri ve geri bildirimler performansa dayalı ücret planlarının etkinliği üzerinde önemli bir rol oynar. Geri bildirimler, hedeflerin belirlenmesi sürecinin en önemli unsurlarından birisidir. Bu yolla çalışanların efor ve performansları arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı ve net olarak algılamaları temin edilmiş olmaktadır. İleri düzeyde gerçekleştirilen geri bildirimler sayesinde yüksek bir performans ve memnuniyetin sağlanması mümkün hale gelecektir.

Hedeflerin nitelik ve sahip oldukları özellikler programın etkinliği üzerinde belirleyicidir. Hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Gerçekleştirilmesi imkansız hedeflerin önemli oranda performans düşüşlerine neden olabileceği unutulmamalıdır. Eğer çalışanların hedefler üzerinde bir kontrol güçleri bulunmaz ise hedeflerde başarılı olunması imkansız bir hal alacak, bunun sonucu olarak çalışanların performans ve memnuniyet dereceleri azalacaktır. Bu durum performans değerlendirme sistemine ve performansa dayalı ücret planına duyulan güveni zedeleyebilir.

Performans değerlendirme planlarının objektiflik derecesi ile performansa dayalı ücret planlarının başarı derecesi arasında paralel bir ilişkiden bahsedilebilir. Nicel kriterlere dayalı (çıktı miktarı, kar vb) planlara yönelik eleştiriler daha az olmakta bu ise planın başarı şansını arttırmaktadır. Sorunların, genellikle nitel kriterlerin değerlendirilmesi süreçlerinde ortaya çıktığı dikkat çekmektedir. Bu tür değerlendirme tekniğini kullanan organizasyonların, performans ile ücreti ilişkilendirmekten kaçınmaları, bunun yerine ücret artışları için farklı, daha geniş perspektifli yaklaşımları kullanmalarının doğru olacağı söylenebilir.

Organizasyonel yapı içerisinde birbirlerinden farklı işleri yapan ve bunlara farklı derecelerde katkılar sağlayan çalışanların performanslarının ölçülmesi ve “sadece” buna dayanarak ücret artışlarının belirlenmesi, çalışanlar arasında önemli problemlerin doğmasına neden olabilir. Performans farklılıkları bazı işlerde (diğerlerine göre) daha rahat gözlemlenebilir ve ölçülebilirken bir kısım işlerde ise (bunların yapılabilmesi) büyük zorluklar taşımaktadır. Bazı işler takım merkezlidir ve işin görülmesi tüm çalışanların yapacakları katkıya dayalıdır. Bu temel farklılıklar göz önüne alınarak

performans değerleme ve ödöl sistemleri, her işin genel yapısına uygun olarak düzenlenmeli ve dizayn edilmelidir.

Çok yönlü bir değerlendirme sistemi, çalışanların gerçek performanslarının doğru olarak ölçülmesine önemli katkılar sağlayabilir. Farklı performans değerleme tekniklerinin bir kombinasyon içerisinde kullanılması, çalışanların performanslarının farklı avantaj noktalarının dikkate alınarak ölçülmesine yardımcı olacaktır. Ayrıca (uygulamaya geçilmezden önce) çalışanların sistemin nasıl işlediği konusunda bilgilendirilmeleri büyük önem taşır. Çünkü sistemin başarısı çalışanların sistem hakkındaki bilgi düzeyleri, değerlemenin objektif ve açık olarak yapılıp yapılmadığı konusundaki görüş ve düşünceleri ile yakın bir ilişki içerisinde dir.

Geleneksel performans değerleme yöntemlerinde çalışanlara sadece amirleri tarafından değerlendirilirler. Özellikle kalitatif unsurların değerlendirilmesinde amirin değer yargıları, yetenek ve beceri sınırlılıkları gibi konular devreye girmekte ve değerlendirmenin güvenilirliğine zarar vermektedir. Bu nedenle iyi işleyen ve güvenilir bir performans değerleme sisteminin kurulabilmesi için değerlendirmenin güvenilirliğini sınırlayan unsurların en aza indirgenmesi sağlanmalıdır (Turgut, 2001:56). Bu eksikliğin ortadan kaldırılabilmesi için değerlemeyi tek kişinin yapması yerine birden fazla kişi (ilk amir, çalışanın kendisi, iş arkadaşları, astlar, müşteriler vb) değerleme sürecine katılarak uygulama gerçekleştirilebilir. 360 derece performans değerleme yöntemi olarak adlandırılan bu yaklaşım sayesinde elde edilecek sonuçların daha sağlıklı kararlar alınmasına katkılar yapacağı söylenebilir.

4. ULUSLARARASI DENEYİMLER İŞİĞİNDA PDÜ

4.1. PDÜ Sistemi'nin Sektör Uygulamaları Açısından Değerlendirilmesi

Serbest piyasa ekonomisi anlayışının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde varlık ve etkinliğini her geçen gün daha şiddetli olarak hissettirmesi, ücret ve ücret artışlarının ademi merkeziyetçi bir yapı içerisinde belirlenmesi eğilimlerini güçlendirmektedir.

İşletme yönetimlerinin, bireysel ve organizasyon performansını yükseltmek amacıyla yararlandıkları PDÜ planları pek çok ülkede siyasal iktidarlarca da farklı derecelerde desteklenmektedir. Kamu ve özel sektörde planların ortaya çıkaracağı motivasyonel etki konusunda olumlu görüşler yanında olumsuz yönde pek çok eleştiriler getirilmesi ve bunun uygulamalardaki sayısal artışı bir derece azaltacağı söylenmesine karşın bu konuda çok geniş kapsamda çalışmaların yapılmamış olması ve eleştiriler planların farklı sektörlerde hızla yayılmasına engel olamamaktadır.

4.1.1.Özel Sektörde PDÜ Sisteminin Uygulanması ve Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Performansa dayalı ücretlendirme yöntemlerinden bir tanesi olan bireysel performansa dayalı ücret planları bir çok sanayileşmiş ülkede ve farklı sektörlerde uzun zamandan beri kullanılmaktadır. Fakat geçmişte bugünden farklı olarak planlardan sadece yönetici sınıfın yararlandığı ve performans sonuçlarından çok müspet tutum ve davranışların ödüllendirildiği görülmektedir. Özellikle 1980 sonrasında PDÜ planları pek çok meslek sınıfı ve sektörü içine alarak genişlemiş, çalışanların altı aylık veya yıllık değerlendirilmelerine ilave olarak “organizasyonel amaçlara ulaşma derecesi”, öncelikli değerlendirme kriterleri içerisinde yerini almıştır.

Geleneksel, hiyerarşik bir yapıya sahip işletmeler rekabetçi ortamda ikili baskı altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bunlardan birincisi yeni tekniklerin uygulanmasında orta kademe yöneticilerin ağır hiyerarşik yapıları önemli bir maliyet unsuru olmaya başlamıştır. İkincisi, bu tabaka esneklik ve yenilikler için gerekli değişimin hayata geçirilmesi, bilginin paylaşımı gibi konularda engelleyici bir rol oynamaktadır

(Canyona, Peckb, Readc, 2001:82). Bu durum PDÜ gibi esnek ücret modellerinin tatbikini ve başarılı biçimde yürütülmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmelerin PDÜ yönteminden yararlanmalarının temel gerekçelerinden birisi, bu yöntem sayesinde işgörenlerin emek ve çabalarını iş hedeflerine yönelik olarak yoğunlaştırmalarına ayrıca çalışanların kendileri ile işletme hedefleri arasındaki ilişkiyi daha net olarak görmelerini sağlamaktır. Çalışanların ücretleri ile işletme performansı arasında ilişki kurularak çalışanların kurumsal bağlılık duyguları güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu ise karar yapım süreçlerinde tarafları, gelirlerin artırılması, maliyetlerin azaltılması ve karların maksimizasyonu gibi konularda güdüleyici bir rol oynamaktadır (Kurdelbusch, 2002:327).

Yakın dönemde ortaya çıkan performansa dayalı olarak ücret ve ücret artışlarının belirlenmesi yönteminin daha çok yeni dönemde ortaya çıkmış veya yıldızı parlamış sektörlerde (bunlardan ilk akla gelenler mikro biyoloji, bilişim teknolojileri, haberleşme vb) ağırlıklı olarak uygulandığı iddia edilebilir. Fakat dünyadaki uygulamalar sektörel bazda incelendiğinde gerçeğin sanılanın aksi yönde olduğu görülmektedir. Akla gelebilecek tüm sektörlerde PDÜ planlarından yararlanılmaktadır. Bu noktada ülkeler arasındaki temel bir takım farklılıklar dikkat çekmektedir. Örneğin Amerika'da sağlık ve eğitim hizmetlerinde özellikle bireysel performansa dayalı ücret yönteminden ağırlıklı olarak yararlanılırken Hollanda'da bu sektörlerde uygulamalara hiç rastlanmamakta, İngiltere'de ise uygulama sınırlı bir çerçevede kalmaktadır. Yunanistan'da tarım sektöründe ücret ve ücret artışları için performans sonuçları temel belirleyici iken diğer ülkeler için farklı faktörlerin belirleyiciliği ön plana geçmektedir.

Konu Avrupa birliği üye ülkeleri açısından ele alındığında karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır:

Tablo 7: Bazı AB ülkelerinde sektörler (genel) bazında PDÜ uygulamaları

Sektörler Açısından Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları	
Ülkeler	Sektörler
Avusturya	Yeni ekonomiler, imalat sektörü
Danimarka	Parça başı işler, ticaret, yeni ekonomiler, finans (hizmet sektörü ağırlıklı olarak kendisini hissettirmektedir)
Finlandiya	İhracat sektörü, kamudan çok özel sektörde daha yaygındır
Fransa	Otomotiv endüstrisi (çalışanlarının %60'ı), enerji ve finans sektörü (%70), tarım ve hizmetlerde (%30'un altında)
Almanya	İnşaat, ulaşım, iletişim, bankacılık, sigortacılık, yatırım malları üretimi, ticaret
İrlanda	Ülkede faaliyet gösteren şirketlerin yarısı "hisse sahipliği planlarını" kullanmaktadır. Kar paylaşım planları, bilgi teknolojileri ve yazılım sektöründe kullanılmaktadır. Çıktıyı esas alan ikramiye ödemeleri imalat sektöründe; komisyon ücret ödemeleri bankacılık, sigortacılık ve finans sektörlerinde, bireysel performansa dayalı ücretlendirme bankacılık, sigorta, finans, kimya, ilaç, sağlık hizmetleri ve elektronik sektörlerinde kullanılmaktadır
İtalya	Hizmetler sektöründe ve yaygın olarak imalat sektöründe (özellikle otomotiv)
Hollanda	Tarım, inşaat, ticaret, turizm (otelcilik), catering işletmeleri, (eğitim ve sağlık hizmetlerinde yöntem kullanılmamaktadır)
Norveç	İmalat sektöründe
Portekiz	Finans sektöründe yaygın olarak, tekstil, makine ve ekipman, inşaat sektörlerinde ise daha az uygulanmaktadır
İspanya	İletişim, enerji, tüketici malları (günlük hayatta kullanmak için imal edilen yiyecek, içecek, giyecek, bisiklet vb mallar), inşaat, emlakçılık işleri
İsveç	İnşaat endüstrileri, bilgi teknolojileri, bankacılık, sigorta ve finans sektörleri
İngiltere	Kamudan çok özel sektör uygulamalarının ağırlığı görülür. İmalat sanayi, bankacılık, finans, dağıtım hizmetlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Eğitim ve sağlık hizmetlerinde planlardan daha az yararlanılmaktadır.

Kaynak: Eiro, Observer , Comparative Supplement, 2001/3

Örnek alınan ülkeler incelendiğinde her ülkede farklı sektörlerin öne çıktığı dikkat çekmektedir. Avrupa'da tarım, imalat, inşaat, perakendecilik, catering, iletişim, emlakçılık sektörleri performansa dayalı ücret planlarının yoğun olarak kullanıldığı alanlar olarak öne çıkmaktadır. Ülkelerin sahip oldukları ekonomik, sosyal ve kültürel yapı, yönetim anlayışları, sektörlerde planların uygulanma yüzdelerindeki farklılaşmayı doğuran temel etkenler olarak belirginleşmektedir.

Tablo 8: Bazı AB üyesi ülkelerde sektörler açısından PDÜ uygulamaları

	Bel.	Dan	Alm.	Yun.	İsp.	Fra.	Hol.	Por.	İng.	İsv.	Fin.
Tarım	9.1	31.6	18.2	97.1	29.8	10.9	2.6	4.6	26.7	24.1	50.0
İmalat	12.8	16.3	21.5	30.1	22.9	12.8	7.1	15.5	15.5	20.9	40.2
İnşaat	9.6	22.8	13.2	44.3	20.3	9.7	16.3	35.4	23.7	21.4	47.9
Perakende	10.9	11.5	7.3	39.9	22.0	14.3	9.7	26.8	9.3	14.6	21.8
Catering	9.3	14.3	7.0	22.4	15.4	13.8	11.1	20.0	00	17.6	12.5
İletişim	9.3	21.7	7.1	51.3	19.4	16.0	3.8	15.4	10.6	15.6	22.8
Emlak	18.2	17.9	7.4	37.5	20.8	18.0	5.4	20.4	12.5	19.0	46.4
Diğer	10.3	19.6	5.1	37.7	18.0	10.9	5.7	23.5	11.7	13.1	23.9

Kaynak: Marc COWLING, 2001:196, "Fixed Wages Or Productivity Pay: Evidence From 15 EU Countries", Small Business Economics, Volume 16, Issue 3, May 2001

Avrupa Birliği üyesi ülkeler içerisinde Belçika, Danimarka, Almanya, Hollanda uygulanma yüzdesi açısından diğer ülkelere kıyasla planlardan daha az yararlanmakta oldukları buna karşın Yunanistan, İspanya, Portekiz, Finlandiya, İsveç, İngiltere ve Fransa'nın farklı sektörlerde daha yüksek bir oranda PDÜ planlarından yararlandıkları dikkat çekmektedir.

Pek çok gelişmiş veya gelişmekte olan ülkede farklı isimlerle anılmakla birlikte çalışma ilişkilerinde "Çalışma Konseyleri" önemli bir yere sahiptir. Genellikle hükümet, bürokrasi, işçi ve işveren temsilcilerinden oluşan bu yapıda, performansa dayalı ücrete ilişkin alınacak kararlar ekonomik ve iktisadi sektörlerde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Genel olarak Çalışma Konseyleri, temel ücretlerde bir değişimi öngörmediği sürece bireysel performansa dayalı ücrete veya kar paylaşım planlarına karşıt bir tutum sergilememektedirler. Çalışma konseylerinin bu tutumları dışında çalışanlar da kendi kontrollerinin dışındaki: yöneticilerinin performansı, piyasa ve diğer faktörlerin sonucu olarak ortaya çıkan kurumsal ve finansal riskleri karşılamak istememektedirler. Fakat yönetimin, gelecekteki bu riskin çalışanlar için önemli bir gelir olarak ellerine geçeceği yönünde yapacağı ikna çalışmaları durumu tersine çevirebilmekte, çalışanların şirket performansı ile bireysel performansları arasındaki ilişki algısı en üst düzeye çıkmaktadır.

Çalışma hayatında esnekliğe yapılan vurgu ücret ve ücret artışlarını da kaçınılmaz olarak içerisine almaktadır. Bu durum az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere minimum düzeyde ücretlendirme olarak algılanırken, gelişmiş ülkelere birey,

birim/kısım veya organizasyon performansını baz alan değişken bir ücretlendirme formu olarak algılanmaktadır. Sektörün genel yapısı, işgücünün durumu, hakim olan çalışma ilişkileri, rekabet koşulları, sendikalaşma gibi temel unsurlar farklı performansa dayalı ücret planlarından yararlanma sonucu doğurmaktadır.

4.1.2. Kamuda Performansa Dayalı Ücret Uygulamaları

Günümüzde kamudan düşük maliyetli ve yüksek kalitede mal ve hizmetler yanında bunları sunabilecek yüksek performansa sahip kamusal birimler talep edilmektedir. Bunun temin edilebilmesi için kamu çalışanlarına yönetsel otorite aktarımı ve ifade edilen amaçlara ulaşılabilmesi için yeterli kalifikasyona sahip insan ve teknolojik kaynakların sağlanması büyük önem taşımaktadır. Fakat birçok kamu hizmetinde rekabetin olmaması kamu yönetiminin daha iyi çalışma yollarını keşfetme güdüsünü azaltmakta; bu aynı zamanda yönetimin, personeli yenilik ve verimlilik arayışına ikna edebilme potansiyelini de düşürmektedir.

Genel olarak bakıldığında kamu kurum ve kuruluşlarının, özel sektörde varlığını devam ettiren düzenleme ve uygulamalar yanında kullanılan tekniklere de sahip olduğu görülmektedir. Özel sektörün sahip olduğu esnek yapı ve homojenliğine karşın uygulamalarda karşılaşılan sorunların gerçekte kamudan pek de az olmadığı dikkat çekicidir. İş güvencesi, terfiler, ücret dengesizlik ve adaletsizlikleri, kariyer problemleri, sosyal olanaklar, performans değerlemede yapılan ciddi hatalar bunlar içerisinde öne çıkan başlıklardan birkaç tanesidir. Tüm bunlara karşın kamu sektörüne kıyasla özel sektörün hızlı ve esnek hareket yeteneği ortaya çıkan sorunların ciddi boyutlara ulaşmadan çözülmesine imkan verirken, kamuda farklı güç ve otoritelere bağımlı çok sayıda mekanizmanın uyarılmasının gerekliliği ve bunun alacağı uzun zaman yeterli ve etkin çözümlerin kısa süre içerisinde uygulanma şansını ortadan kaldırmaktadır.

Türkiye’de ve dünyada kamu harcamalarının azaltılması yönündeki baskılar kamuda istihdamın azaltılması yanında modern kamu hizmetlerinin sunulması için yeni teknolojilerin kullanımı, nitelikli işgörenlerin işe alımları ve çalıştırılması, organizasyon yapısının gözden geçirilerek revize edilmesi, personel yetenek ve beceri düzeyinin

yükseltilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi konuları da gündeme taşımaktadır.Yapısal nitelikteki bu değişimin kamusal hizmetlerinde sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetim ve uygulamalarından etkin olarak yararlanılması gerekmektedir. İnsan kaynakları politikalarının kamuda kullanımı bir dizi yeni ve farklı uygulamaları da beraberinde getireceği açıktır. Bunlardan bazıları: bu süreçte kurumlar ve departmanlar arasında ademi merkezîyetçi yapıların oluşturulması, kariyer planlama, yeni yükselme ve terfi kriterlerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapı içerisinde yukarıdan aşağıya yetki devri, performans değerlendirme, ücret ve ücret artışlarından performans kriterlerinin esas alınması gibi konulardır (Büyüksulu, 2003).

Kamuda ücretlerin belirlenmesinde, esneklik yönelimleri ve esnekliğe yapılan vurgular yakın zamanın bir ürünü olmadığı görülmektedir. Uzun süreden beri farklı platformlarda dile getirilmesine karşın özellikle 1990 sonrasında pek çok ülkede siyasi iktidarların kamu yönetimi reformu çalışmaları bağlamında konuyu ele almaları dikkatleri bu yöne çekmiştir (Peterson, 2000:2).

Performansa dayalı ücretlendirme son dönemlerde kamu yönetimlerinde artan bir ilgi ile karşılanmaktadır. Ayrıca bu ücretlendirme yöntemine idareciler de sıcak bakmaktadırlar. Özel sektör uygulamalarından farklı olarak kamu yönetimindeki uygulamalarda, belirli bir oranda ücret artışı seyyanen yapılmakta bunun dışında çalışanların (genellikle) bireysel performans sonuçları ile ilişkilendirilmiş özel artışlar sağlanmaktadır. Örneğin ücret artış oranı %3,5 olarak tespit edilmiş ise bunun %2'lik bölümü seyyanen tüm çalışanlara ödenirken, %1,5'lük bölümü ise performans sonuçlarına bağlı olarak dağıtılmaktadır.

Kamu yönetiminde ücretlerin bireysel performansa göre belirlenmesi yönetim politikaları açısından “değişim”den çok daha fazla şeyi ifade etmektedir. Planın uygulanmaya başlanması kamu organizasyonlarında radikal değişimleri başlatacaktır. Organizasyon yapısı artık geçmiş dönemlerdeki gibi olmayacak, değişim sadece çalışanlar açısından değil yöneticileri de içerisine alan geniş bir çerçevede büyük endişe ve kaygıların duyulmasına neden olacaktır. Değişim süreçlerinin dikkatli ve profesyonelce planlanması ve yönetilmesi bu sancılı dönemde ortaya çıkabilecek problemlerin bir derece daha rahat atlatılabilmesine imkan verecektir.

4.1.2.1. Kamu Hizmetlerinde PDÜ

Kamuda performansa dayalı ücret uygulamalarının kökü Anglosakson ülkelerde geliştirilen “Yeni Kamu Yönetimi Doktrinine” dayanmaktadır. Uygulamalarda Anglosaksonlardaki geniş kapsamlı “sorumluluk” kavramı, diğer ülke kamu yönetimi pratiklerinde kamu organizasyonlarında planlanan amaç ve hedefler için yapılması taahhüt edilen görev ve sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesi şeklinde daraltılmıştır. Bunun bir sonucu olarak organizasyon içerisinde bireylerin veya grupların maaş/ücret ödemeleri performans değerlendirme yöntemine dayandırılmış, böylece “performansın” hem ödül hem de bir ceza aracı olarak “kamu finans terminolojisinde” yerini alması sağlanmıştır. Uygulama ile kamu çalışanlarının ücretlerinin bir bölümü performans sonuçlarına göre belirlenmeye başlanmış, özellikle kıta Avrupa’ında kamu yönetiminde ve çalışanlarındaki dış dünyaya karşı olan sorumluluk düşüncesinin yerleşmiş olması uygulamaları kolaylaştırıcı yönde bir rol oynamıştır.

Yönetimsel anlayış açısından son dönemlerde doktrinde iki yaklaşıma yönelik tartışmaların arttığı görülmektedir. Anglosakson geleneğinde sorumluluk düşüncesi/fikri daha çok kamusal eylemlerin sonuçları ile ilgili olup yasal prosedürlere ve yasal süreçlere verilen önem göreceli olarak azdır. Sonuçların ölçülmesi için daha çok sayısal analiz metodlarından yararlanılır ve sonuçlar için temel belirleyici etken olarak kabul edilir. Kıta Avrupa’ında ise durum bundan çok farklı bir özellik göstermektedir. Yönetimde klasik sorumluluk anlayışı hakimdir. Kamusal eylemlerde kanun ve diğer yasal düzenlemelere sıkı sıkıya uyulur. Bu durumun toplumda kamusal kurumlara olan güveni arttıracığına inanılmaktadır.

Yakın bir zamana değin pek çok ülkede ağırlıklı olarak kamu hizmetlerinin genelinde çalışanın iş performansını değil iş pozisyonunu ödüllendiren ücretlendirme yönteminden yararlanılmıştır. Sistem analitik veya analitik olmayan farklı teknikler kullanılarak işlerin tanımlanması ve derecelendirilmesi ile ilişkilendirilen “iş değerlendirme sistemi” üzerine kurulu olup kariyer gelişimi için temel olan kıdem sistemi ile desteklenmektedir. Kariyer gelişimlerine paralel olarak toplam hizmet süresi ve kıdem belirleyici bir rol oynamaktadır.

1980 sonrası dönemlerde iktidarda olan liberal iktidarlar PDÜ'in özel sektörde yaygınlaşması ve kamu hizmet birimlerinde de uygulanması yönünde önemli adımlar atmışlar, verimlilik ve performansın, ücret artışlarında belirleyicisi olması yönünde çaba sarfetmişlerdir. Örneğin 1996'lara gelindiğinde İngiltere'de kamu kuruluşlarında yönetici kesimin çok önemli bir bölümünün bireysel performans sonuçlarına göre ücret almaya başladığı görülmektedir (Brown, Armstrong, 1999:7).

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında bir çok sanayileşmiş ülke, ücretlerde birey veya grup performansını öne çıkararak hizmet süresi ve iş değerlemeye daha az önem verilmesi yöntemini benimsemeye başlamışlardır. Performansa dayalı ücret, kamu yöneticilerinin 1970'lerde ortaya çıkan ekonomik krizi, siyasal iktidarlar ise vatandaşların ve vergi ödeyenler üzerinde sürekli artan mali baskıların daha fazla sürdürülemeyeceği ve artan kamu personel giderlerinin bu yolla (PDÜ ile) azaltılabileceği yönündeki yaklaşımları sonucu planlar uygulamaya konulmuştur. İktidarların bu yeni uygulama için özel sektörden ilham aldıklarının söylenmesi pek de yanlış olmayacaktır. Devlet hizmetlerinde görev alan çalışanlara yapılan düşük ödemeler, sayısal açıdan çok ve kaliteli hizmetlerin sunulmasını zorlaştırmaktadır. Kamu organizasyonlarında ortaya çıkan bu tablo, özel sektör işletmelerindekilere benzer yaklaşım ve yöntemlerin kamu yönetimine de uygulanması yönündeki fikir ve düşüncelerin güçlenmesine neden olmuştur.

Performansa dayalı ücret yöntemlerini ilk uygulayanlar Hollanda, Yeni Zelanda ve İngiltere olmuş, daha sonra bu ülkeleri Avusturya, Avustralya, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Almanya, Norveç ve İspanya takip etmiştir. Kanada ve ABD'nin ise uzun zamandan beri bu yöntemi orta ve üst düzey kamu yöneticiler için kullandıkları görülmektedir (Cardona, 2002). 1980'li yılların ortalarından itibaren pek çok OECD ülkesi bugünkü adıyla "Yeni Kamu Yönetimi Doktrini" olarak bilinen kamu sektörü uygulamalarında reform olarak nitelendirilebilecek köklü yapısal değişikliklere yönelmiş, performans ile ilişkilendirilmiş ücretler lehine ücret sistemlerinde önemli değişiklikler yapmışlardır. Artan global rekabet, mali krizler, teknolojik ilerlemeler, devletin rolüne ilişkin farklı felsefi ve ideolojik yaklaşımlar, kamusal hizmetlerin kalite ve etkinliği hakkında memnuniyetsizliklerin artması gibi pek çok nedenin yaşanan bu temel değişimde rol oynadığı söylenebilir (Zsuzsanna, 2002:215).

4.1.2.2. Kamu Yönetici ve Çalışanları Açısından PDÜ

Performansa dayalı ücret modelinin (kamuda) uygulamada daha çok yöneticiler, teknik kadrolar, uzmanlarda daha yaygın olduğu, işçileri için durumun pek de bu yönde olmadığı dikkat çekmektedir. Ayrıca kamu görevlilerinin bireysel performans düzeyi: meslektaşlarına, yönetici ise kendinden önceki yöneticilerin yönetim yapısına ve elindeki insan kaynakları malzemesinin yapısına göre şekillenecektir. Kamu görevlisinin performansında etkili olan bu unsurlar üzerinde, değişim sağlamak açısından yeterli düzeyde idari bir yetki ve gücün olmadığı da açıktır (Büyükuslu, 2003).

ABD’nde kamu organizasyonlarında görev alanların pek azı (yüksek performans düzeyinde olanlar) bireysel performansa dayalı ücret planlarının (başarı ücret) uygulanmasını tereddütsüz kabul etmektedirler. Kamu çalışanlarının bu tavrına karşı, sektör yöneticileri de uygulamalarla doğan karışıklıklar nedeniyle başarı ücret planlarının uygulanması için yeterli düzeyde istekli görünmemektedirler (Risher, 1999:8).

PDÜ programını kamu yönetiminde uygulayan ülkeler incelendiğinde özellikle Kanada ve Amerika’nın orta ve üst düzey yöneticileri için uyguladığı dikkat çekmektedir. Diğer ülkelerde de durum bundan pek farklı görünmemektedir.

Kamuda yönetici pozisyonunda olanlar için performansa dayalı ücret planlarının kullanılmasının temel nedenleri: yöneticilerin performans düzeylerinin yükseltilmesi, özel sektör yöneticilerini kamu yönetimine çekmek veya yüksek performanslı yöneticilerin kurumda kalmalarının sağlanmasıdır.

Fakat bu durumun kamu kurumları içerisinde içsel geçim problemlerini doğurması ve maaşlarda denkliklerin sağlanması için baskı ortaya çıkarması kaçınılmaz görünmektedir.

Kamu hizmetlerinde OECD ülkelerinde yönetici pozisyonunda olmayanlar için PDÜ uygulamalarına pek sık rastlanılmamaktadır. Bu konuda Avustralya, ABD ve İngiltere uygulamaları istisna olarak gösterilebilir. 1983-1993 döneminde İngiltere ve ABD yönetici pozisyonlarında olmayan kamu çalışanları için planlar uygulanmış fakat

çalışanların büyük bir çoğunluğunun performans değerlendirme çalışmaları sonunda yetersiz veya ortalamanın altında dereceler almaları performans ikramiye primlerinden yararlanamama sonucunu doğurduğu görülmüştür. Çalışanlar ayrıca, bu tür planların motivasyonlarını bozduğunu, birbirlerine karşı kıskançlık duyguları beslemelerine neden olduğunu ayrıca kendilerinin yeterlilikleri konusunda şüphe duymaya başladıklarını belirtmişlerdir. Bu sürecin, gerçekte çalışanların özgüvenlerine zarar vereceği açıktır ve özgüvenlerini yitirmiş işgörenler bir süre sonra eski performanslarını bile sergileyemez hale geleceklerdir. Kamuda programın yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerde, performans ile ilişkilendirilmiş ücret yönteminin çalışanlarının motivasyonlarını arttırmadığını belirtmektedirler. İngiltere ve Amerika'da yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bu tür sonuçlar Avustralya'da yapılan çalışma sonuçları ile büyük benzerlikler göstermektedir.

Özellikle İngiltere'de birbiri ardına gelen muhafazakar hükümetlerin PDÜ planlarını şiddetle teşvik etmelerine rağmen kamu sektörü yöneticileri bu konuda katı bir tutum sergilemişlerdir. Kamu yöneticilerinin sistemin etkinliği konusunda duydukları şüpheler ve çalışanların motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yapacağı yönünde sahip oldukları inanç, yönetim kademeleri dışındaki çalışanlar için de sistemin yaygınlık kazanmasını engellemiştir.

4.1.2.3. Kamu Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Kamuda genel ücret artışlarından vazgeçilerek performansı baz alan bir ücretlendirme programının benimsenmesi durumunda, bu değişimin önemli bir dirençle karşılanması doğal görülmelidir. Çalışanlar ekonomik durumlarını ilgilendiren bu duruma kayıtsız kalmayacak, bu yeni oluşuma endişe ile yaklaşacaklardır. O ana değin sabit ve düzenli bir gelir konusunda büyük bir güven duygusu içerisindeki çalışanların bu durumdan rahatsız olmamaları mümkün değildir. Kamu kurum yöneticileri bu değişimin niçin zorunlu olduğunu çalışanlarına anlatmak suretiyle bu önemli sorunun üstesinden gelebilirler.

Kamu yönetiminde, ücret artışlarının performans sonuçları ile ilişkilendirilmesi için “performans değerlendirme çalışmaları”, bunun sağlıklı olarak yürütülmesine ve sonuçlandırılmasına imkan verecek olan “performans ölçüm kriterlerinin” oluşturulmasına ayrı bir önem verilmelidir. Pek çok Avrupa ülkesinde performans değerlendirme programı içerisinde liderlik, takım çalışması, işe bağlılık, iletişim yeteneği, müşteri tatmini gibi 17 farklı kriter baz alınarak değerlendirmelerin yapıldığı görülmektedir. Çalışanların kendilerinden beklenen performans düzeylerine (2-3 yıl sürekli olarak) ulaşamamaları durumunda ise işten çıkarmalar için gerekçe olarak değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

Ücret ve maaş giderlerindeki artışlar özel sektörde verimlilik artışları ile karşılanırken kamuda merkezi idare tarafından yapılan fonlamalarla karşılanmaktadır. Fakat kamusal hizmetlerin mutlak derecede sayısal olarak değerlendirilememesi veya verimlilik ölçümlerinin taşıdığı önemli bir takım güçlükler uygulamaları daha da zorlaştırıcı bir etki yapmaktadır.

Kamuda, özellikle bireysel performansa dayalı ücret planlarında prosedürlerin yeterince açık olmaması, çalışanlar üzerinde planın yeterli motivasyonel etkiyi göstermesine engel olmaktadır. Çalışanlar performans değerlendirme ve ücret sistemine: prosedürlerde netlik ve açıklık, ücret sistemi ve performans değerlendirme kriterlerinin titizlikle ve doğru olarak hazırlanması durumunda taraftar olabilmektedirler. Avustralya Kamu çalışanlarının bu süreçler sonrasında programların uygulanmasında önemli bir direnç göstermedikleri anlaşılmıştır (O'donnel, O'brien, 2000:21).

Her şeyden önce, performansa dayalı ücret uygulamasında karşılaşılan güçlükler sistemin özrürlü oluşundan değil, daha çok uygulama hatalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun için sistem uygulanırken (Kestane, 2003:141);

- İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların katılımı,
- Açık ve karşılıklı olarak ortak iş tanımlarının yapılması,
- Performans kriterlerinin açık, objektif ve anlaşılır olması,
- Çalışan temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması durumunsa sistemin başarı ile uygulaması mümkün olacaktır.

Özel sektörde yöneticiler, uzmanlar ve büro çalışanları için PDÜ planlarının nasıl uygulanacağı tüm dünya ülkelerinde önemli benzerlikler göstermesine karşın performansa dayalı ücret planları kamu organizasyonlarının her birinde farklı biçim ve tekniklerle yürütülmektedir. Sistemde iki uç noktanın varlığı dikkat çeker. Birincisi: ücret artışları önceden belirlenmiş formülasyonlara dayalı olacağı için yöneticilerin karar ve takdir hakları ciddi olarak sınırlandırılmış olacaktır. İkincisi: danışmanların özellikle performans düzeyi ortalamanın altındakiler için ücret artışı konusunda geniş bir takdir hakkına sahip olmaktadır.

Özel sektör uygulamalarında olduğu gibi kamuda da performans değerlendirme çalışmalarında danışmanların büyük bir yeri ve önemi vardır. Danışmanların, iş performansları hakkında çalışanlara yeterli geri besleme yapmamaları, uygulamalar içerisinde aktif bir unsur olmak yerine kendilerini bunun dışında tutmaları veya bu yönde tavırlar sergilemeleri, çalışanların danışmanlara önyargıyla bakmalarına neden olmakta ayrıca bu durum kurumda yürütülmekte olan performans değerlendirme çalışmalarının sübjektif olduğu yönünde bir inancın oluşmasına neden olmaktadır.

Kamusal birimlerde danışmanların çalışanlara yapacakları kaliteli ve sürekli performans geri beslemeleri performans değerlendirme sisteminin başarısının temel kilit noktalarından bir tanesi olacaktır. Performans geri beslemelerinin yapılması, yapıcı bir biçimde tartışılması, uzun dönemde çalışanların planları benimsemelerine de imkan verecektir (O'donnel, O'brien, 2000:27).

Kamuda performans değerlerinin çalışanların beklentilerin altında çıkması demotivasyona neden olabilir. Yıllık performans değerlendirme çalışmalarının işgörenleri kısa dönemli çıktılar için şartlandırması takım çalışmalarını olumsuz yönde etkileyerek çalışanlar arasında (verimli olmayan biçimde) bir rekabetin doğmasına da neden olabilecektir. Kamu sektöründe performans ücret için ayrılan bütçenin küçük olması plandan beklenenlerin gerçekleşmesini engelleyici bir rol oynayacaktır.

Kamu sektörü işyerleri veya birimlerinde performansın ölçülmesi (özel sektöre göre) daha komplike bir özellik göstermektedir. Bu durum kamusal işlerin özel yapısından kaynaklanmaktadır. Performans kriterlerinin ne olacağının belirlenmesi veya nasıl ölçüleceği belirgin değildir. Örneğin çalıştıkları alanla ilgili olarak politikalar üreten bir

kamusal birim için performans kriterlerinin ne olacağı ve nasıl ölçüleceği önemli bir sorundur. Üniteler arası karşılaştırmalar yapılması da çok güçtür. Özel sektör için kar temel ölçütlerden birisi iken kamuda her bir ünite için hesaplamalarda göz önüne alınabilecek genel kabul gören ölçütler bulunmamaktadır (Zsuzsanna, 2002:216).

İşgörenlerin çalışmak istedikleri kurumun kamu veya özel sektör mü olması gerektiği yönündeki tercihleri, kamuda uygulanması düşünülen performansa dayalı ücret planlarının ortaya çıkaracağı “etki gücü” üzerinde önemli derecede belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsanlar ücretlerin düşük olmasını göz ardı ederek, sosyal güvenlik gerekçeleri ile kamu kurumlarında çalışmayı isteyebilirler. Kamuda çalışmanın prestij olarak algılandığı toplumsal bir yapıda performansa dayalı ücretlendirme ile çalışanların motive edilerek daha verimli olmalarının beklenmesi her zaman gerçekleşmemekte, istenilen sonuçlara ulaşılması mümkün olamamaktadır.

Kamu ve özel sektörün yönetim anlayışları ve olaylara bakış açıları arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin kamuda performansa dayalı ücretlerin uygulanması isteğinin ardında yatan temel neden: klasik ücretlendirme biçimlerinde aynı oranda artışlar alan düşük performans düzeyindeki çalışanların bu yolla ücret artışlarından yararlandırılmamasıdır. Bu bakış açısında motivasyon öğesinin yeri bulunmamaktadır. Özel sektörde ise temel amaç yüksek performans düzeyindekilerin ödüllendirilmeleri olup, motivasyon unsuru dışlanmamaktadır. Kamu yönetiminde mali baskılar yanında, bir çok kamu hizmetinde performans kültürünün henüz oluşmamış olması, yöneticilerin kamusal kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması yönünde yeterli duyarlılığa sahip olmayışları PDÜ programının başarısızlığında rol oynayan en önemli etmenler arasındadır.

4.2. PDÜ Sisteminin İşletme Büyüklükleri Açısından Değerlendirilmesi

Performansa dayalı ücretlendirme tekniklerinden yararlanmada işletmelerin büyüklükleri önemli bir rol oynamaktadır. Konu Amerika, Avrupa ve Uzakdoğu ayaklarında incelendiğinde benzer sonuçları vermekte, Türkiye’yi konu alan çalışmalarda da benzer bulgulara rastlanmaktadır.

Performansa dayalı ücretin küçük-orta veya büyük işletmelerde uygulanma derecesi ve bunlar hakkında rakamsal verilerin ortaya çıkartılmasından önce bir temel gerçeğe vurgu yapılması gerekmektedir. Dünya genelinde büyük işletmelerde çalışanların (mavi-beyaz yakalı) ücret düzeyleri ve ücret artış oranları küçük ve orta boy işletmelerde çalışanlardan dikkate değer biçimde daha yüksektir. Bu noktada iki temel yapı arasındaki ücret farklılıklarını doğuran sebeplerle, PDÜ uygulanma düzeyleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkaran sebepler arasında önemli benzerlikler rahatlıkla görülecektir.

Büyük işletmelerin ücret düzeyleri küçük ve orta ölçekli işletmelerden genel olarak daha yüksek olup (Pull, 2003:285) faaliyet gösterdikleri piyasalarda (küçük firmalara karşı) pazarın önemli bir kısmını kontrolleri altında bulundururlar. Teknolojik yeniliklere açık olmaları, sürekli yeni, kaliteli ve daha ucuz mal ve hizmetler üretmeleri piyasada bu üstünlüklerinin devamına imkan vermektedir (Gerlach, Hübler, 1998:246).

Brown, Hamilton ve Medof'un "Employers Large And Small" isimli çalışmalarında 1983'de Amerika'da büyük firmalardaki ortalama ücretin küçük firmalardan %35 daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ücretler konusundaki bu verinin zaman içerisindeki genel değişimi yansıtamayacağı yolundaki genel eleştirilere karşın 1986 da küçük işletmelerde istihdam edilenlerin oranı ile 1958 yılı rakamları arasında önemli bir farkın olmaması buna bir cevap olarak verilmektedir. 1982'de 100 den az işçi çalıştıran işletme oranı %32, 500 den fazla işçi çalıştıran işletme oranı %46 dolayında olduğu görülmektedir. Japonya'da ise genel durumun Amerika'dan oldukça farklı olduğu dikkat çekmektedir. Çünkü Japonya'da çalışanların büyük bir bölümü (2/3'ü) küçük işletmelerde istihdam edilmektedir. Küçük firma çalışanlarının eline büyük firma çalışanlarının aldıkları ücretin %65-70 kadarı geçmektedir. Bu iki yapı arasındaki ücret farklılığı 1960'ların sonlarına gelindiğinde azalmış, 1970'lerden sonra ise tekrar artmaya başlamıştır. 10-299 işçinin çalıştığı işyerlerinde işçi başına katma değer, 1000'den daha fazla işçinin çalıştığı işyerlerine göre yaklaşık %50 daha az olması dikkat çekicidir. Bu durum iki yapı arasındaki ücret farklılığının nedenini ortaya koymaktadır. Ayrıca verimlilik düzeyinin büyük firmalarda daha yüksek olması bu durumun devam etmesine imkan vermektedir (Beason, 2000:194).

Amerika “işletme büyüklüğü-ücret farklılığı” açısından (tüm endüstrilerde full time çalışanlar) Japonya ile önemli benzerlikler göstermektedir. Örneğin 10-99 çalışanı olan işletmeler, 1000’in üzerinde çalışanı olan işletmelerde istihdam edilenlerin aldıkları ücretin %64’ü kadar ücret ödemelerinde bulunmaktadır. Dört büyük endüstriyel grupta da (imalat, finans, ticaret, hizmetler) durum pek farklı görünmemektedir. Örneğin imalat sektöründe küçük işletme çalışanları büyük işletme çalışanlarının %61’i kadar (orta boy işletmelerde bu oran %73 dür), toptan ve perakende satış sektöründe küçük işletme çalışanları büyük işletme çalışanlarının %71’i kadar (orta boy işletmelerde bu oran %81 dir), finans ve emlak sektöründe küçük işletme çalışanları büyük işletme çalışanlarının %82’si kadar (orta boy işletmelerde bu oran %85 dir), hizmetler sektöründe ise küçük işletme çalışanları büyük işletme çalışanlarının %65’i kadar (orta boy işletmelerde bu oran %78 dir) ücret almaktadır (Beason, 2000:195). Japonya ve diğer gelişmiş ülkelerde de firma büyüklüğü ile ücretler arasındaki ilişkiler ABD ile önemli benzerlikler taşımaktadır.

Şirket gelirlerinin büyüklüğü ve artan karlar çalışanların ücretlerindeki artışlar için nedensel bir gerekçe oluşturur. Özellikle büyük organizasyonel yapılarda çalışanlar arasında rekabet oluşturularak verimlilik düzeylerinin artırılması yönündeki genel inanç performansa dayalı ücret planlarının uygulanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise çalışanlar arasında işbirliğine verilen önem ve çalışanlar arasında doğabilecek rekabetin ortaya çıkartabileceği olumsuz gelişmeler nedeni ile birey bazlı bir ücretlendirmenin kullanılmasına imkan vermemektedir.

İşletmelerin kullandıkları motivasyon araçlarındaki farklılık ve tercihler de PDÜ için belirleyici olmaktadır. Ekonomik imkanları elverdiği için büyük işletmeler ücret, ek ekonomik faydalandırmalar (sağlık sigortası, özel emeklilik sigortası, kulüp üyelik aidatları vb), terfiler gibi dışsal motivasyon araçlarından, küçükler ise içsel motivasyon araçlarından (takdir edilme, sorumluluk üstlenme vb) daha sık yararlanmaktadırlar.

Büyük işletmeler sahip oldukları teknik ve personel donanımları ile PDÜ sistemlerini daha kolay uygulayabilmekte ve bu süreçte daha az sorunla karşılaşmaktadırlar.

Büyük işletmeler bireysel performansa dayalı ücret planlarını kullanırken küçük işletmelerde takım çalışmaları daha kolay ve etkin olarak yürütebilecekleri için takım

performansına dayalı ücretlendirme tekniklerine yönelmektedirler. Sendikalar, kar paylaşım planlarının uygulandığı işletmelerde pozitif bir tutum sergilemekte ayrıca programın işleyişine katkı sağlamak için de çaba sarfetmektedirler (Canyona, Peckb, Readc, 2001:81).

Ülkeler arasında önemli bir takım farklılıklar görülmesine rağmen genel trend işletmelerde çalışan sayısının artışına paralel olarak PDÜ planlarından yararlanma oranlarında yükseldiği yönündedir. Bazı Avrupa Birliği ülkelerinde işletmelerde (istihdam edilen çalışanların sayısı açısından) PDÜ uygulamaları incelendiğinde karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

Tablo 9: İşletme büyüklükleri açısından PDÜ

	Bel.	Dan.	Alm.	Yun	İsp.	Fra	Hol.	Por	İng.	İsv.	Fin.
1-9	9.8	15.7	8.7	54.5	15.7	12.2	6.5	26.7	11.5	18.6	3.4
10-49	6.1	13.6	12.7	11.6	15.6	7.9	12.7	7.8	6.0	15.6	17.9
50-99	4.5	7.4	12.9	6.1	14.0	10.9	5.6	13.2	11.6	9.1	27.0
100-499	8.6	16.9	15.4	10.0	20.9	18.1	7.9	12.0	11.9	28.0	33.0
500+	9.6	18.6	14.8	26.7	31.5	14.6	5.5	17.9	12.5	15.0	37.6

Kaynak: Marc COWLING, 2001:197 “Fixed Wages Or Productivity Pay: Evidence From 15 EU Countries”, Small Business Economics, Volume 16, Issue 3, May 2001

Bir konuya açıklık kazandırılması bu noktada büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de devlet istatistik enstitüsü tarafından hazırlanan ve firma ölçeği ile ilişkili olarak sunulan tablolarda 1-9 çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, 10-199 çalışanı olanlar orta ölçekli, 200 ve daha fazla çalışanı olanlar ise büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir. Yukarıda sunulan tabloya ilişkin olarak Cowling 1-9 çalışanı olanları mikro işletme, 500 den fazla çalışanı olanları ise büyük ölçekli işletme olarak vermektedir. Bu açıdan konuya yaklaşıldığında tabloda büyük ölçekli işletmeler değil küçük ve orta ölçekli işletmeler arasındaki PDÜ uygulamalarına ilişkin veriler yer almaktadır. Tablo ilginç veriler sunmaktadır. Mikro işletmeler arasında en dikkat çekici olanı PDÜ’in Yunanistan’da %54 gibi yüksek bir oranda uygulanmasıdır. İşletmelerde çalışanların sayısındaki artış ile PDÜ planlarından yararlanma arasındaki doğrusal ilişki Hollanda ve İsveç’te görülmemektedir.

PDÜ planlarının çalışanlar ve üniteler için dizayn ve uygulama maliyetleri, işletme büyüklüğü ile negatif bir ilişki niteliği taşımaktadır (Cowlin, 2002:305). Çalışan sayısı arttıkça planların uygulanma ihtimali ve başarı derecesi yükselmektedir.

Özellikle Amerika'da borsada işlem gören büyük şirketlerin yaygın olarak kullandıkları PDÜ planları arasında hisse senedi uygulamaları ön sırada yer almaktadır.

Amerika'da üst düzey yönetici ve seçkin yönetici elitin ücretlendirilmesinde hisse senedi verilmesi yöntemini benimseyen şirketler bunu iki yöntemle gerçekleştirmektedirler (Morgana, Poulsen, 2001:496-497):

- Açık hisse senedi planları: Birinci yılın sonunda hisse senetleri verilmeye başlanıp ilerleyen dönemlerde artış gerçekleşmektedir, senetlerin satışı konusunda herhangi bir sınırlama söz konusu olmamaktadır.
- Sınırlandırılmış hisse senedi planları: Açık hisse senedi planlarından farklı olarak yöneticilere verilen hisselerin satılması veya transfer edilmesinde sınırlamalar getirilmesidir. Yöneticiler şirketten şirkete süresi değişmekle birlikte belirli bir dönem hisseleri elinde tutmak zorunda olup başkalarına da devredememektedirler.

Büyük şirketlerin, üst düzey yöneticilerinin ücretlendirilmesinde hisse senedi verilmesi gibi uzun süreli bir teşvik planından yararlanmalarının temel gerekçesi, şirket yöneticilerinin amaç ve hedefleri ile hissedarların amaç ve hedeflerinin ortak bir paydada buluşturulmasıdır (Pass ve diğ., 2000:136). 1990 yılında S&P 500 firma üzerinde yapılan bir çalışmada yöneticilerin şirket hisse senetleri ile ücretlendirilmesi durumunda, çalışma eforlarının arttığı ayrıca şirketin kar ve hisse fiyatlarındaki yükselişlere paralel olarak hissedarların da ekonomik durumlarının yükseldiği tespit edilmiştir. Ayrıca hissedarlar, PDÜ planlarının firma performansının gelişimi açısından yöneticilere ek bir teşvik unsuru olduğuna inandıklarını belirtmektedirler (Morgana, Poulsen, 2001:489-492). Üst düzey yöneticiler dışında diğer çalışanların da, görev yaptıkları şirketin hisse senetlerinden piyasa fiyatının altında satın almaları mümkün olmaktadır. Hisse senetleri çalışanlara piyasa fiyatının %15 altında satılmaktadır. Genel olarak aslında bu yöntemin performansa dayalı bir ücretlendirme olmayıp servet

transferi şeklinde değerlendirilmesi daha uygun olacaktır. Benzer uygulama örneklerine Türkiye’de de rastlanmakta, kurum çalışanları Amerika’dakilere benzer şekilde %15 indirimli olarak şirketlerinin senetlerini satın alabilmektedirler.

Richter, hızlı bir büyüme/yatırım trendi yakalamış veya sadece yönetici eliti performanslarına dayalı olarak ödüllendiren anlayışı eleştirmekte ve bunun büyük bir haksızlık olacağına vurgu yapmaktadır. Ona göre: PDÜ planlarının uygulanmasının temel gerekçelerinden birisi organizasyon performansının yükseltilmesi ise bunun yolunun “sadece” üst düzey yönetici ücretlerinin performans sonuçlarına bağlı olarak arttırılmasından geçmeyecektir. Çünkü yöneticiler astlarıyla çalışırlar. Organizasyon başarısı bir veya birkaç kişiye mal edilemez. Bu sonuca katkı sağlayanların ödüllendirilmeleri ve PDÜ’den diğer çalışanların da yararlandırılması gerekmektedir (Richter, 1999).

Performansa dayalı ücret planlarının dizaynı ve uygulanması firmaların sahip oldukları karakteristiklere göre değişkenlikler gösterebilmektedir. Fakat hızlı büyüme ve yatırım potansiyeline sahip işletmeler atak dönemlerinde yöneticilerini daha yüksek derecede motive edebilmek için (diğer çalışanları ikinci plana iterek) PDÜ planlarını hızla devreye sokmaktadırlar.

Bir çok küçük işletmede (özellikle imalat sektöründe faaliyet gösterenler) işçilik giderleri, üretim maliyetleri içerisinde büyük bir yer tuttuğu için “çalışanların kontrolü” yönetim açısından önemli bir fonksiyon alanı haline gelmiştir. Bu alanda yapılacak etkin çalışmalar işçilik giderlerinin azaltılması yönelik olarak planlanmaktadır. Kullanılan araç ve yöntemler arasında ücretlerden yararlanılmakta çalışanların ekonomik yolla kontrol edilerek üretim maliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir. 1980’den sonraki süreçte pek çok küçük ve orta ölçekli işletme bunun bir aracı olarak PDÜE yönelmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde PDÜ ile ilgili olarak iki temel nokta dikkate alınmaktadır. Bunlar: PDÜ’in

- Bireysel çıktıyı arttırılması
- Organizasyon performansına katkı sağlamasıdır.

Birinci argüman, Taylor'un bilimsel yönetim anlayışının bir uzantısı olup, yapılan işlerin zaman ve adet olarak tespit edilebilir olmasına vurgu yapmaktadır. İkinci argüman ise, PDÜ bazı durumlarda verimlilikle çatışır bir pozisyonda olabilmektedir. Çalışanlar ek parasal kazançlar elde edebilmek için enerjilerini kısa dönemli hedeflerin karşılanmasına yöneltmekte, kalite ve uzun süreli hedefleri (bazen) dikkate almayabilmektedirler (Love, Scapens, 1997:50). Gerçekte bu durum PDÜ 'e yöneltilen eleştirilen temel noktalardan birisini oluşturmaktadır.

PDÜ sisteminde standart ve hedefler önemli bir yere sahiptir. Bunların tespiti ise formel yapılara sahip kurumlarda yapılabilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler bu tür standart ve hedefleri belirleyecek ve sistemin alt yapısını kuracak çalışanlara sahip olmadıkları için sistemin tatbiki daha ilk adımlarda karşılaşılan bu önemli zorluk nedeniyle imkansız hale gelmektedir. Ayrıca üretimin standart olmayışı küçük işletmelerde PDÜ sisteminin kurulması ve uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

PDÜ küçük ve orta ölçekli işletmeler için pek de uygun olmadığı görülmektedir. Fakat performansa dayalı ücretlendirme modellerinden kazanç paylaşım planları kurulacak sağlam bir alt yapıyla beklenenin üzerinde pozitif sonuçların alınmasına önemli katkılar sağlayabilecektir. Ayrıca dışarıdan eğitim hizmetleri satın alınarak mevcut yönetim ve yönetim anlayışının geliştirilmesi, profesyonel yöneticilerin işletmeye alınması küçük işletmelerde PDÜ'in tatbiki ve başarısı için pozitif faktörler olarak değerlendirilebilir.

İşletme büyüklüğü ne olursa olsun kullanılacak olan yeni ücretlendirme tekniğinin önemli bir takım yapısal değişimlere yol açacağı dikkatlerden kaçırılmamalıdır. Önemli olanın bu sürecin en az hasarla ve kurumsal dokunun yara almadan atlatılması olduğu unutulmamalıdır.

4.3. PDÜ Sisteminin Ülkeler Bazında Değerlendirilmesi

4.3.1. Avrupa'da PDÜ Uygulamaları

Ücret ve ücretlendirme teknikleri, günümüz insan kaynakları konuları içerisinde önemli bir yere sahip olmuştur. İşletme yönetimleri çalışanlarının verimlilikleri yanında iş

memnuniyetlerini de en üst düzeye çıkarabilmek amacıyla ücretlerden geçmişe göre daha çok yararlanmaktadırlar. Yakın bir zamana değin siyasi iktidarlar ve işçi sendikaları tarafından savunulan katı ücret politikaları ise yerini esnek ücret politikalarına bırakmaktadır.

Katı ücret politikalarının etkin olarak kullanıldığı yerlerden bir tanesi kıta Avrupa sı olmuştur. Güçlü sendikal hareket ve endüstri ilişkilerinin farklı yapısı bu politikaların uzunca bir süre (1980'lere değin) etkili olmasına imkan vermiştir.

Başarılı bir katı ücret politikasından bahsedilebilmesi için şu iki göstergeye bakılması gerekir:

- Sermeye ve işgücü arasındaki net dağılım
- Çalışanlar arasındaki dağılım.

Birinci gösterge reel ücretler ve verimlilik artışları ile, diğeri ise toplam ulusal gelir içerisinde çalışanların payındaki artışlarla somutluk kazanmaktadır. 1980 sonrasında bu iki ölçüt Avrupa ücret trendlerinde erozyona ve önemli bir değişime uğramıştır. İş çevrelerinde ağırlığını her geçen gün daha da arttıran yeni anlayışın temeli “verimlilik” olmaktan çıkmış, “rekabet” ücret politikalarının belirlenmesinde önemli bir aktör olmaya başlamıştır (Schulten, 2002:178).

Avrupa’da 1960’ların sonlarına kadar reel ücretler verimlilik artışlarına paralel olarak artmıştır. Verimlilik odaklı ücretlendirme politikaları çalışanların genel refah artışından paylarını almalarına imkan vermiş, dönemin kitle üretim ve kitle tüketim arasındaki fordist ilişki bu yapının oluşumuna önemli bir destek noktası olmuştur. 1970’lerin başında kısa bir süre için sendikalar üyelerine verimlilik artışlarının da üzerinde ücret artışları sağlama imkanı bulabilmişlerdir. Fakat 1970’lerin ortalarından itibaren reel ücret artışları verimlilik artışlarının altında kalmaya başlamıştır.

Verimliliği merkeze alan ücretlendirme politikalarının gücünü yitirmesi, 1970’lerin ortalarından itibaren işsizliğin hızla artmasının ve sendikaların politik güçlerini kaybetmeye başlamalarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Bu dönemde ağırlığını hissettirmeye başlayan, uluslararası rekabette işçilik giderlerini en önemli maliyet unsuru kabul eden neo liberal politikalar ücretlendirme konusunda yeni yöntemlerin

doğuşunu tetiklemiştir. Sayılan bu etkenlerin piyasalarda ağırlığını hissettirmeye başlaması ücretlerin sürekli olarak kontrol altında tutulması yönünde bir politikanın benimsenmesine yol açmıştır. Bunların bir sonucu olarak 1980 sonrasında ücretlerin payı tüm Avrupa ülkelerinde sürekli bir düşüş trendine girmiştir (Schulten, 2002:178).

1970’lerde başlayan ve 1980 sonrasında hız kazanan süreçte tüm iktisadi hayatı etkisine alan esnekleşme olgusu ücretlerde de esnekliği gündeme getirmiştir. Bu dönemden itibaren işletmelerin ücret yapılarını ve düzeyini değişen işgücü piyasasına ve karmaşık piyasa ekonomisi şartlarına göre ayarlayabilme serbestisi olarak ifade edilen ücret esnekliği Avrupa ülkelerinde daha etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yolla işverenlerin çalışanlarını verimlilik, liyakat, performans ve yetenek gibi bireysel faktörleri dikkate alarak ödüllendirmeleri, onları motive ederek becerilerinin gelişimini sağlamaları ayrıca değişen piyasa şartlarına göre ücretleri ayarlayarak yoğun rekabet koşulları altında önemli bir rekabet avantajı elde etmeleri mümkün olmuştur.

Esnek ücretlendirme yöntemleri içinde öne çıkan performansa dayalı ücret sistemi Avrupa ülkelerinde farklı şekillerde uygulanmaktadır. İş çevrelerinin dışında siyasi iktidar ve sendikalar (bazı formlarına) yöntemin işyerlerinde yaygın olarak kullanılması için yoğun bir çaba sarfetmektedirler. Örneğin İngiltere’de hükümet kar paylaşımı ve çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemlerini teşvik etmektedirler. Maliye bakanlarından Gordon Brown; çalışanların işyerlerine uzun süre bağlılıklarının ödüllendirileceği bir reform hedeflediklerini, başarıya herkesin katkıda bulunabileceği ve tarafların bunun sonuçlarından faydalanabileceği, takım çalışması kültürüne dayalı yeni işletmecilik modellerinin destekleyicisi olduklarını belirtmektedir. Hükümet Kasım 1999’da iki yeni planın uygulanmasını öngören bir kanun taslağı üzerinde çalışmalar yürütmüştür. Bunlardan ilki; tüm çalışanların görev aldıkları şirketlerin ortaklık hisselerini (vergi avantajları sağlanarak) alabilmeleri, diğeri ise işletme yönetim teşvikleri olmuştur. Bu hazırlıklara büyüme potansiyeline sahip küçük şirketlerin, yüksek vasıflı işgücünü işe almaları ve işte tutabilmelerine destek olunması amacıyla girişilmiştir (Canyona, Peckb, Readc, 2001:74).

Alman endüstriyel sisteminin iki temel özelliği olan ; “toplu pazarlık ve işletme seviyesinde ortak hareket” performansa dayalı ücret konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır. Sendika ve işveren birliklerinin yaptıkları bölgesel seviyedeki toplu

pazarlıklarda ücret düzeyinin ne olacağı belirlenmektedir. Çalışanların ellerine geçecek olan ücretin çok büyük bir kısmı bu yolla tespit edilmektedir. Almanya'da ücret seviyesinin belirlenmesinde temel etken toplu sözleşmelerdir. Fakat son dönemlerde toplu sözleşmelere ücret sistemi konusunda daha esnek kural ve hükümlerin konulması dikkat çekmektedir (Kurdelbusch, 2002:328).

Avrupa Birliği üyesi ülkelerin bireysel ve takım performansına dayalı ücret uygulamaların şu tablo karşımıza çıkmaktadır:

Tablo 10: AB ülkelerinde birey ve takım performansına dayalı ücret karşılaştırması

AB Ülkelerinde Birey Ve Takım performansına Dayalı Ücret Uygulamaları		
Ülkeler	Şirketler	Çalışanlar
Avusturya (2000)	-	Beyaz yakalıların %25'i, mavi yakalıların %10-%15'i
Danimarka (2000)	Özel sektörde 15,000-20,000 şirket	600,000 çalışan
Finlandiya (1998)	-	Endüstride %36, kamuda %9, belediyelerde %2.4
Fransa (1992)	-	%20.8'i şirket performansına göre, %5.4'ü takım performansına göre, %15.4'ü bireysel performansa göre, %28.8'i diğer faktörler dikkate alınarak
Almanya (1999/2000)	Özel sektörün %53.8'i	Beyaz yakalıların %35.4'ü, mavi yakalıların %30.3'u, yönetim kadrolarında çalışanların %30.2'si
Yunanistan (1995)	Üretim ikramiyesi kullananlar %40, verimlilik ikramiyeleri kullananlar %10	-
İrlanda (1998)	Bireysel perf. dayalı ücret %57, çıktı/üretim ile ilişkilendirilmiş ücret %30, komisyon ödemeleri %25, takım ücret %6, nitelik ve beceriye dayalı ücret %9	-
İtalya (1995-1996)	-	İmalatta şirket düzeyindeki pazarlıklarla çalışanların %64.2'si, hizmetler sektöründe şirket düzeyindeki pazarlıklarla çalışanların %52.8, tüm çalışanların ise %22.7'si
Hollanda (1999)	-	Çalışanların % 49'u
Norveç (1997)	Büyük imalat firmalarının %40-%50'si	-
Portekiz	Şirketlerin %94'ü yıllık ikramiye planları uyguluyor	-
İspanya (1999)	%40'lık kesim bireysel, %30'luk bölüm ise takım performansına dayalı ücret planları kullanıyor	Çalışanların %25.2'si verimlilik ile ilişkilendirilmiş planlardan yararlanıyor
İsveç (2000)	-	100 000 inşaat işçisi, 27 000 elektrikçi
İngiltere (1998)	-	Orta ve üst düzey yöneticilerin %35'i, yetenek ve beceri sahibi çalışanların %62'si

Kaynak: EIRO, Observer, Comparative Supplement, 2001/3

İngiltere için yapılmış bir çalışmada performansa dayalı ücret yönteminin şirketlerde kullanımının hızla yaygınlaştığı tespit edilmiştir. Örneğin takım performansına dayalı ücretlendirme yöntemini benimseyen şirketlerin oranı 1995'de %13.2 iken 1998'de bu oran %18.7'ye, bireysel performansa dayalı olarak yapılan ücretlendirme 1995'de %42.5 iken 1998'de %57.2'ye yükselmiştir (Canyona, Peckb, Readc, 2001:80).

Bireyin veya takımın gösterdiği performansa bağılı olarak ücret artışlarının yapılması, Almanya ve diğere Avrupa ülkelerinde faaliyet gösteren çok sayıda büyük şirketin gündem maddelerinin üst sıralarında yer almaktadır. ABD, Fransa, İtalya ve İngiltere’de bireysel performansa dayalı ücret daha önceleri kullanılmaya başlanmış Almanya’da ise uygulama, yabancı orjinli şirketlerin Almanya’daki şubelerinde yöntemi kullanması ile başlamıştır. IBM 1992’de imalat dışındaki faaliyet kollarında yüksek ücret artışlarından kurtulmak amacıyla bireysel performansa dayalı ücret ve kar paylaşım planlarını devreye sokmuştur. Fakat IBM ve diğere yabancı sermayeli şirketlerde bu yöndeki uygulamalar iş konseylerinde itirazların artmasına neden olmuştur.

2001 yılında Almanya’da tamamlanan ve elektronik, kimya, gıda, ticaret, bankacılık, sigortacılık alanlarında faaliyet gösteren 114 büyük şirkette performansa dayalı ücret uygulamalarını konu alan bir çalışmada (Kurdelbusch, 2002:332):

- %48’lik bir bölümün bireysel performansa dayalı ücreti,
- %65’inin verimliliğe dayalı ikramiye planlarını (kazanç paylaşım planı),
- %46’sının kar paylaşım planlarını,
- %51’inin ise hisse sahipliği planlarını uyguladıkları anlaşılmıştır.

Almanya’da kimya kuruluşları, bankalar ve IBM, SAP gibi bilişim teknolojilerinde faaliyet gösteren şirketlerin esnek ücret sistemlerine özellikle performansa dayalı ücret sistemine daha büyük önem verdiği dikkat çekmektedir. Kimya şirketleri bireysel performans ikramiyelerini şirket performansına bağlamakta, personel giderleri ile organizasyon performansı arasında ilişkiler kurularak maliyet kontrolleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Yöntemin yeni fakat yaygın kullanıcıları olan bankacılık sektörü ise performansa dayalı ücretin “teşvik” rolüne daha fazla önem vermekte, performansa dayalı ücret ödeme bütçelerini banka performansından bağımsız olarak hazırlama yöntemini benimsemektedirler. İmalat sektöründe ise (özellikle otomotiv sanayii) kar paylaşım planlarının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Kurdelbusch, 2002:334).

AB ülkelerinde performansa dayalı ücretlendirme modellerinden olan çalışanlara kardan pay verilmesi ve çalışanlara şirket hisselerinden verilmesi yöntemleri de yaygın olarak

kullanılmaktadır. Bu konuda en ilgi çeken ülkenin Fransa olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

Tablo 11: AB ülkelerinde kara katılma ve ÇHSP karşılaştırması

KARA KATILMA VE ÇALIŞANLARIN HİSSE SAHİPLİĞİ PLANLARI		
Ülke	Şirketler	Çalışanlar
Finlandiya (1998)	-	%5
Fransa (1997)	19 000 şirket zorunlu kar paylaşım planlarını, 14 600 şirket gönüllü kar paylaşım planlarını kullanıyor	Özel sektörde 4.9 milyon (%33) zorunlu kar paylaşım planlarından, 3 milyon çalışan ise gönüllü kar paylaşım planlarından yararlanıyor
Almanya (1997/2000)	Şirketlerin %46'sı kar paylaşım planlarından yararlanıyor. Hisse sahipliği planlarını kullanan şirket sayısı ise 400	Almanya'nın batısında çalışanların %13'ü, Almanya'nın doğusunda ise %8 kardan pay alıyor. Hisse sahipliği planlarından yararlananlar 1.7 milyon
İrlanda (1996-1997)	%11'i kar paylaşım planlarından, %11'i de hisse sahipliği planlarından yararlanıyor	-
Hollanda (2000)	Hisse sahipliği %4	Kar paylaşım planlarından çalışanların %13'ü yararlanıyor
Portekiz(2000)	Kar paylaşım planlarını kullanan %9	-
İngiltere (1998)	-	Kar paylaşım planlarından %23, hisse sahipliği planlarından %24-%32

Kaynak: EIRO, Observer, Comparative Supplement, 2001/3

Tabloda İngiltere için bu tür planları uygulayan şirketler hakkındaki veri yetersizliği 1995 ve 1998 yıllarının inceleme konusu yapıldığı bir çalışma ile ortadan kalkmaktadır. 1995'te kar paylaşım planlarının İngiltere'de şirketlerde kullanım oranı %18,9 iken bu oran 1998 de %25,1'e yükselmiştir. Çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemi 1995'de %31,1 iken 1998 de %45,8'e yükselmiştir (Canyona, Peckb, Readc, 2001:74). Ayrıca İngiltere'de sendikalı işletmelerde kar ve kazanç paylaşımı planlarının daha çok kullanıldığı, sendikaların muhalefeti nedeni ile bireysel performansa dayalı ücret uygulamalarının ise daha sınırlı bir düzeyde kaldığı görülmektedir.

Avrupa ülkeleri içerisinde şirketlerin çalışanlarına karlarından bir kısmını vermeleri olarak ifadelendirebileceğimiz yöntemde en dikkat çeken ülke Fransa'dır. Fransa 1967'de uygulamaya başladığı kar paylaşım planlarını, 50 den fazla işçi çalıştıran işyerleri için bir yasal zorunluluk haline getirmiştir. 1990'a kadar 100 ve daha fazla işgörenin çalıştırıldığı işyerleri için kabul edilen bu yöntem daha sonraları 50 den fazla

işçi çalıştıran işyerlerine indirgenerek çok sayıda işgörenin bu yöntemden yararlandırılması amaçlanmıştır. Fransa’da şirketler karlarından yasalarla belirlenmiş olan bölümü veya daha fazlasını ayırmakta ve çalışanlarına dağıtmaktadırlar. Kar paylaşım planlarının yasal ve zorunlu olmayan bir türü daha bulunmaktadır. Gönüllü kar paylaşım planı olarak adlandırılan bu teknik ise 1959’da uygulanmaya başlanmıştır (Eiro, 2001-04).

Avusturya ücret artışları için kendine özgü “dağıtım tercihi” yöntemini geliştirmiştir. İlk defa metal sanayinde çalışan mavi ve beyaz yakalı için kullanılmaya başlanan bu yöntemde temel ücretlere iki farklı yüzdelikli artış yapılmaktadır. İlk yüzdelik oranından tüm çalışanlar yararlandırılmakta ve temel ücretlerde aynı oransal artış kaydedilmektedir. İkinci yüzdelik oran ise çalışma konseyi ile işletme yönetimi arasındaki iş anlaşmaları temeline dayalı olarak şirket çalışanları arasında farklı parasal değerlerde dağıtılmaktadır. Bu noktada dağıtımın hangi kriterlere bağlı olarak yapılacağı önem kazanmaktadır. Uygulamalar incelendiğinde farklı önceliklerin dikkate alındığı görülmektedir. Şirket içerisinde düşük gelir sahibi olmak veya yüksek performans sergilemek ölçüt olarak alınabilmektedir (Eiro, 2001-04).

1990’ların ortalarından itibaren Almanya’da ücretlerin şirket performansları ile ilişkilendirilerek belirlenmesi popülerlik kazanmaya başlamıştır. Bu durumun Alman Endüstriyel İlişkiler sisteminde ademi merkezîyetçiğin güçlenmesine önemli katkılar yaptığı söylenebilir. Yakın zamana değin çalışanlar arasında, sektörler arasında ve büyük ve küçük işletmeler arasında büyük ücret uçurumlarının olmayışının altında yatan temel neden: merkezileşmiş toplu pazarlık sistemi, çalışma konseyleri ve güçlü sendikaların varlığı olmuştur. Esnek ücretlendirme modeli olarak çalışanların bireysel performanslarına göre ücretlendirilmeleri yaygınlık kazanmasına karşın ülkede yaygın olarak kar paylaşım planlarının kullanılıyor olması ücret farklılıklarının büyümesini frenleyici bir rol oynamaktadır.

Avrupa ülkelerinde performansa dayalı ücret uygulamaları açısından en dikkat çeken nokta “Çalışanlara Hisse Senedi Verilmesi Yönteminin” çok küçük yüzdelerde ifadesini bulmasıdır. Yukarıdaki tablo incelendiğinde İrlanda’da %11, Hollanda’da %4, Almanya’da 400 şirket ile sınırlı kalmaktadır. İngiltere ise bu konuda diğer Avrupa ülkelerine göre büyük bir farklılığı ile dikkat çekmektedir. 1998 verilerine göre

İngiltere’de bu oran %45.8 civarındadır. Bu büyük farklılığın altında yatan temel neden İngiliz yönetim anlayışında Anglo Sakson kültürün derin etkilerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca bu ülkede Amerikan şirketlerinin çok sayıdaki yatırımları bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yönetim anlayışlarındaki temel farklılıklar ve bunun ortaya çıkardığı sonuçlar bakımından David Shonfield ve Kirsten Wever’in çalışmaları oldukça dikkat çekicidir. Çalışma Almanya için eleştirel bir yaklaşımı da içerisinde barındırmaktadır.

David Shonfield’in yapmış olduğu araştırmaya göre Almanya’da genel olarak şirketlerin ekonomik performansları ile uyguladıkları ücret yöntemleri arasında (İtalya ve Fransa’ya nazaran) çok zayıf bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Kirsten Wever’in Amerikan sermayeli kimya şirketleri ile Alman kimya şirketlerinin ücret uygulamalarını incelendiği çalışmada ise Amerikan sermayeli şirketlerde ücretlendirmenin bireysel performans ile ilişkilendirildiği ayrıca performans değerlendirme çalışmaları yolu ile bireysel başarıya sürekli ve güçlü bir vurgunun yapıldığı gözlemlenmiştir. “Bireysel hedefler belirleme” teknikleri ile çalışanların gelişimlerinin sağlanması 1990’ların başlarından beri kullanılıyor olmasına rağmen Alman sermayeli şirketlerde ücretlerin “performans baz alınarak” belirlenmesi “üst düzey yöneticiler” dışında kullanılan bir yöntem olmanın ötesine geçememiştir (Kurdelbusch, 2002:328). Bireysel performansa dayalı ücretlendirme yönteminin kaynaklarını Anglo Sakson işletme kültüründe aramak doğru olacaktır. Ortaya çıkan yapı ve araştırma sonuçları bu tekniğin Alman çalışma ilişkileri ile (yapı ve kültür bağlamında) pek de uyumlu olmadığını ve sınırlı bir çalışan ve yönetici grubunu içerisine aldığını ortaya koymaktadır.

Avrupa ülkelerinde çalışanların performansa dayalı ücret uygulamaları sonucunda ellerine geçen ücret gelirleri toplamı “zaman ve kurum” açısından önemli değişiklikler gösterebilmektedir. Örneğin Almanya’da bir yıllık performansa dayalı ücret toplamı çalışanın bir aylık temel ücretinin %150’sine kadar, kar paylaşım planlarında ise çalışanın 1 veya 2 aylık temel ücretleri kadar olabilmektedir (Kurdelbusch, 2002:335). İngiltere’de 1997 yılında kar paylaşım planlarını kullanan ve imalat sanayinde faaliyet gösteren bazı şirketlerin bu yolla piyasa ücret düzeyinden %5-10 daha fazla ödeme yaptıkları, %6 oranında verimlilik gelişimi sağladıkları tespit edilmiştir (Canyona, Peckb, Readc, 2001:79).

Avrupa ülkeleri kendi içlerinde de performansa dayalı ücret yönteminin uygulanması açısından bölgesel önemli bir takım farklılıkları içlerinde barındırırlar. Örneğin Almanya'nın batısında PDÜ ülkenin doğusuna göre daha yoğun olarak kullanılır. İtalya'da ise kuzeyin güneye karşı bir üstünlüğü dikkat çekmektedir. Bunun dışında ülke içerisinde faaliyet gösteren şirketlerin yerli veya yabancı olmaları da önemli bir etkidir. Örneğin İngiltere'de, Almanya'da yabancıların sahip oldukları şirketler bu tür ücretlendirme yöntemlerine diğerlerinden daha fazla rağbet etmektedir (Eiro, 2001-04).

Küresel değişimin hayatın tüm alanlarında etkisini her geçen gün daha da arttırması çalışma ilişkilerini de derinden etkilemektedir. Bu süreçte esnekleşme çabalarının ücretlendirme biçimlerini de etkilemesi; birey, takım ve organizasyon performansını merkeze alan performansa dayalı ücret modellerinin hızla yaygınlaşmasına imkan tanımaktadır. Ülkelerin sahip oldukları toplumsal yapı ve endüstri ilişkiler sisteminde hakim olan anlayışlar planların uygulanma biçimleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Çıkış noktası Amerika olmasına karşın Avrupa uygulamalarında organizasyon performansını temel alan yöntemlerin diğer yöntemlere göre daha etkili olduğu görülmektedir. Fakat çok uluslu şirketler ve sermaye hareketleri yakın bir gelecekte organizasyonu merkeze alan ağırlık noktasının birey tarafına yönelmesine yol açabileceği de unutulmamalıdır. Bu durum Avrupa için kaçınılmaz bir son gibi görünmektedir.

4.3.2. Amerika'da PDÜ Uygulamaları

Amerika'da şirket yönetimleri diğer ülke örneklerinde olduğu gibi işgörenlerine 'hangi hedef yada beklentiler karşılığında ne kadar ücret ödenmesi' gerektiği ile ilgili doğru kararlar vermek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Kullanılan yöntemlerde temel amaç, maliyetleri kontrol altında tutarken kalifiye işgücünü şirkete çekmek, organizasyon içerisinde tutmak ve motive edecek bir ücret sistemi kurulmasıdır. Ancak geçmişte kullanılan yöntemlerin yetersiz kalması, ücret yapılarında değişiklikler yapılmasını zorunluluk haline getirmiştir. Böyle bir şeye ihtiyaç duyulmasının altında yatan temel nedenler incelendiğinde, değişen ve yataylaşan organizasyon yapıları ve işgücü yapısının farklılaşması karşımıza çıkmaktadır. Daha kalifiye, bireysel ve mobil

olan yeni işgücünü geleneksel ücret sistemleri ile şirkete çekmek, elde tutmak ve motive etmek her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Diğer yandan, çalışanların ücretlerini artırmada klasik yöntem olan terfiler, artan yatay organizasyonlar ile birlikte kullanılamaz bir araç haline gelmeye başlamıştır.

1980 sonrası ekonomide yaşanan büyük değişimlere rağmen Avrupa’da işsiz sayısı artmış, Amerika’da ise özellikle vasıfsız işçilerin ücretlerinde önemli sayılabilecek oranlarda düşüşler yaşanmıştır (Davis, 1998:1613). Teknik gelişmeler ve yeni doğan meslekler ise çalışanlar arasındaki ücret makasının hızla açılmasına kaynaklık etmiştir. Yaşanan değişim dalgasını Avrupa ülkelerine kıyasla daha kolay atlattığı görülen Amerika’nın bu konuda en büyük avantajının “esnek iş piyasalarına” sahip olması gösterilebilir. Fakat Amerikan esnek iş piyasaları bu zorlu dönemde işsizlik için bir çözüm olmasına karşın çalışanların ücretlerindeki düşüşü engelleyememiştir.

Günümüzde Amerikan işletmelerinin baz ücretlerden bağımsız olarak performansa dayalı ücret planlarına yönelmelerinin altında yatan nedenin, çalışanların yüksek verimlilik düzeyi için motive edilmesine gösterdikleri ilginin bir sonucu olduğu söylenebilir. Gerçekte bu ilginin sadece yakın zamana ait olduğunun iddia edilmesi bir yanlışlık olarak nitelendirilebilir. Çünkü işverenler, parça başına ücret veya satış komisyonları gibi önceden belirlenmiş formüller kullanılarak bireysel sonuçlara dayalı olan geleneksel teşvik edici ücret biçimlerini çok uzun zamandan beri kullanmaktadırlar. Günümüzde ise, bu tür tekniklerin formunda bir takım değişiklikler yapılarak iş hayatının göze çarpan uygulama konuları arasında yeni yerlerini almışlardır.

Çalışanların almış oldukları yıllık toplam ücret gelirleri, işletme büyüklükleri baz alınarak incelemeye tabi tutulduğunda Japonya ile önemli benzerlikler gösterdiği dikkatlerden kaçmayacaktır.

“Employers Large And Small” isimli çalışmalarında Brown , Hamilton ve Medof 1983’de Amerika’da 1982’de 100’den az işçi çalıştıran işletme oranının %32, 500’den fazla işçi çalıştıran işletme oranının ise %46 dolayında ayrıca büyük firmalardaki ortalama ücretin küçük firmalardan %35 daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ücretler konusundaki bu verinin zaman içerisindeki yapısal değişimi yansıtamayacağı

yolundaki genel eleştirilere karşın; “1986’da küçük işletmelerde istihdam edilenlerin oranı ile 1958 yılı rakamları arasında önemli bir farkın olmadığı” bu eleştirilere bir cevap niteliği taşımaktadır. (Beason, 2000:194). Japonya ile karşılaştırıldığında, Japonya’da çalışanların yaklaşık olarak 2/3’ü küçük ve orta ölçekli işletmelerde istihdam edilmektedirler, ayrıca büyük işletmelerde uygulanan ücret ve ücret düzeyleri diğerlerinden daha yüksek görünmektedir. Buna karşın Amerika’da istihdamda ağırlığı büyük şirket ve işletmelerin çekmesi genel olarak çalışanlar arasında büyük ücret uçurumlarını önleyici bir rol oynamaktadır. Buna karşın toplumsal dokuda bireyci veya ben merkezli bir anlayışın hakimiyeti diğer ülkelerde görülmeyen bir yoğunlukta bireysel performansa dayalı ücret planlarının bu ülkede uygulanıyor olması sonucunu doğurmuştur. Ücretlendirmenin bireysel performans temeline bağlı olarak yapılan işyerlerinde çalışanlar arasında önemli gelir farklılıkları dikkat çekmektedir. Bu yöntemin daha çok tam zamanlı yeni çalışma türlerinde ve hizmetler sektöründe yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir.

Avrupa ve Japonya’da yaygın olarak uygulanmasına karşın Amerika’da ikramiyeler daha çok yönetim kademelerindeki çalışanlar için kullanılmaktadır. İkramiyelerin büyüklüğü ise firmaların ve çalışanların performans düzeylerine göre değişkenlik göstermektedir. Ayrıca Amerika’da yönetici ikramiye ödemelerinin Avrupa ve Japonya’ya göre düzenli sabit ücretlerden bağımsız ve büyük bir değişkenlik gösterdiği dikkat çekmektedir (Nakamura, Hubler, 1998:222). Performansa dayalı ücret planı gibi teşvik edici ücret uygulamalarının daha çok yönetici sınıflarla özdeşleştirildiği böyle bir yapıda dikkat çeken en önemli konulardan bir tanesi elit yönetici sınıfa, bir ücretlendirme ve motivasyon aracı olarak şirket hisselerinin verilmesi yöntemidir.

1990 sonrası dönemde Amerikan şirketlerinde elit yönetici sınıfa şirket yönetimleri tarafından hisse senedi verilmesi uygulamalarında hissedilir bir artış yaşanmıştır. 1998 de S&P’un 500 şirket araştırmasında CEO’ların toplam ücret gelirlerinin %40’lık bir bölümünün hisse senedi opsiyonlarından oluştuğu belirtilmektedir. 1992’de bu oranın %25’ler düzeyinde olduğu dikkate alınırsa 6 yıllık dönem içerisinde meydana gelen değişim daha rahat anlaşılabilir. Business Week’in 2001 yılı seçkin yönetici sınıfı yıllık ücret araştırmasında, CEO’ların yıllık toplam gelirleri içerisinde hisse senedi opsiyonunun %80’ler civarında olduğunun tahmin edildiği belirtilmektedir(Tian,

2003:1226). Hisse senedi fiyatları ve fiyat değişimleri şirket hissedarları ile seçkin yönetici eliti ortak bir zeminde buluşturmakta ve bu iki tarafı ortak bir kader birliğine sevk etmektedir.

Özellikle 1990 sonrası Amerika'da hisse sahipliği planlarının yaygınlaşmasının temel nedeni hükümetlerin sağladığı büyük vergi avantajlarıdır. literatür taramalarında şirketlerin, hisse sahipliği planlarından seçkin yönetici eliti ve CEO'ları yararlandığı yönünde çok sayıda çalışma olmasına karşın, yöntemin dünyanın pek çok ülkesinden daha yoğun olarak Amerika'da kullanıldığı ve bunun sadece yöneticilerle sınırlı olmadığı anlaşılmaktadır.

ABD'nde 1974 yılında yaklaşık 300 işletmede hisse sahipliği planları uygulanıyor iken bu rakam 1980 sonrasında performansa dayalı ücret yöntemlerinin artan popüleritesi ile birlikte 1991 yılında 10.000 işletmeye ulaşmıştır. Planlardan yararlanan çalışanların toplamı yaklaşık 11,7 milyon (1991), sahip olunan hisselerin piyasa değeri ise 150 milyar dolar (1992) civarında olduğu söylenmektedir. 2000 yılında ise bu değer 500 milyar dolara ulaşmıştır (Pugh, Oswald, Jahera, 2000:167 ; Baker, 2002:45).

Performansa dayalı ücretlendirme yöntemlerinden bir tanesi olan kar paylaşım planları özellikle Fransa'daki uygulama örnekleri ile dikkat çekmektedir. Japonya ise yılda iki kez tüm çalışanları içerisine alan ikramiye ödemelerinin finansmanını şirket karlarından karşılamaktadır.

Amerika'da ise yapılan bir çalışma durumu gözler önüne sermektedir. Yaklaşık 400.000 işletmede 20 milyon çalışanın %20'sinin (4 milyon çalışan) planların şemsiyesi altında olduğu dikkat çekmektedir. Amerikan ekonomisi için genel bir değerlendirme yapıldığında bu oranın çok küçük olduğu söylenebilir. Fakat 1970 ile 2000 yılları arasındaki 20 yıllık periyotta planların yüzdelik artışının %19000 olduğu göz önüne alınırsa gelişmenin heyecan verici boyutta olduğu dikkatlerden kaçırılmamalıdır (Yang, 2001:346). Planlar sonrasında işletmelerin verimlilik düzeylerinde kaydedilen %5-15'lik artışların uygulamaların yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir.

Ülkede uygulanmakta olan performansa dayalı ücret yöntemleri içerisinde en dikkat çekici olanı kazanç paylaşım planlarıdır. İlk kez Taylor tarafından kullanılan bu terim belirlenmiş bir periyotta gerçekleşen ile beklenen maliyet arasındaki pozitif farkın çalışanlarla firma arasındaki paylaşımını ifade etmektedir.kazanç paylaşım planları kullanılan işletmelerde verimliliğin, kalitenin, ücret memnuniyetinin yüksek düzeylerde sonuçlar vermesi özellikle imalat sektöründeki kullanımları arttırmıştır.

1987 de American Productivity Center tarafından yapılan bir araştırmada Amerikan Şirketlerinin yaklaşık %13'lük bir bölümünün Rucker planı, Scanlon planı ve Verimlilik paylaşım planlarını içerisine alan kazanç paylaşım planlarından yararlandıkları tespit edilmiştir. Bundan iki yıl sonra Hewilt Associates'in yaptığı çalışmada ise bunun %3'lük bir artışla %16'lık bir yüzdeye ulaşıldığı, Amerikanın en büyük 1000 şirketinin incelendiği bir başka çalışmada ise 1987'de bu oranın %26, 1996'da ise %45 olduğu görülmüştür (Jones, Kato, Pliskin, 1994:8 ; Epf). Bunun yanında araştırma çalışmalarının ortaya çıkardığı diğer bulgular ise şunlardır:

- Kazanç paylaşım planları imalat sektöründe diğer sektörlerle kıyasla daha yoğun olarak kullanılmaktadır.
- Büyük firmalar küçüklere oranla planlara daha büyük ilgi göstermektedirler.
- Sendikasız işletmelerden sendikalı işletmelere oranla bu planlara daha çok başvurumaktadırlar.
- Ülkenin orta batısında ve kuzeyinde planlardan yararlanma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

İmalat ve hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, geçmişte örneklerine rastlanmayacak bir derecede bugün “kalite” ile ilgilenmektedirler. Akademik çalışmalarda, bilimsel toplantı ve sempozyumlarda toplam kalite yönetiminin önemli bir gündem maddesi olarak yerini alması, ortaya çıkarmış olduğu pozitif sonuçların kamuoyuna duyurulması tüm sektörlerde toplam kalite yönetimine karşı önü alınamayan bir ilginin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tüm bunlara rağmen Ernst&Young danışmanlık firmasının 584 şirkette yaptığı çalışmalar Amerikan şirketlerinin büyük bir kısmının kalite gelişim uygulamalarında önemli hatalar içerisinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. 1997 yılında imalat sektöründe faaliyet gösteren 10 şirkette yapılan bir incelemede %5,8 oranında sorunlu mal üretildiği tespit edilmiştir. Bu 1 milyon dolarlık satışta 58 bin dolarlık bir kayıp anlamına gelmektedir. 17 yıl sonra 1994 yılında gelişmelere paralel olarak daha çok sayıda şirket (56 şirket) incelenmiş, durumun iyileşmek bir yana daha da kötüleştiği, düşük kaliteli mal üretim oranının 0,3'lük bir artışla %6,1'e yükseldiği görülmüştür. Çözüm yöntemi olarak kullanılmakta olan "kalite güvence sistemleri" ile ilgili olarak ileri sürülen olumsuz görüş ve düşünceler yeni bir gözden geçirme sürecinin tetikçiliğini yapmıştır. Bu konuda Fabricator isimli derginin 1996 tarihli Haziran/Ağustos sayısı oldukça dikkat çekicidir. Dergide, yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayanılarak ISO 9000 ve QS 9000'in bu önemli sorunların çözümü için yeterli düzeyde olmadığı yönünde bir görüşün iş alemi tarafından benimsendiği belirtilmektedir (Imberman, 1996:35).

Pek çok işletme yönetimi bu durumun daha fazla devam ettirilemeyeceği düşüncesi ile farklı yöntem arayışlarına yönelmişlerdir. Kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde bir araç olarak performansa dayalı ücret planları gündeme gelmiş, öncelikli olarak üst düzey yöneticiler yararlandırılmış, elde edilen başarılı sonuçlar sistemin diğer çalışanlara da uygulanabilmesinin yolunu açmıştır.

Performansa dayalı ücret uygulamaları ve ortaya çıkarmış olduğu sonuçlar ilgili olarak bazı kurumsal örnekler vermek gerekirse (Imberman, 1996:36):

- Xerox 1980'li yılların başından itibaren kalite geliştirme programlarını kurum içerisinde etkin olarak yürütmesine karşın düşük kalite maliyetleri nedeni ile şirket gelirlerinin olması gerekenin %20 si kadar az olduğunu görmüştür. Sonuç olarak Rochester ve New York'daki fabrikalarında köklü değişimlere yönelerek tüm çalışanlarını içerisine alan PDÜ programlarını uygulamaya başlamıştır.
- Tennessee'de kurulu "Kaiser Alüminyum", 5 yıllık periyotta verimliliğini %80 arttırmış, düşük kalite maliyetlerini ise %70 azaltmıştır.

- 1950 çalışanı ile “General Tire”, PDÜ planlarını kullanarak 5 yılda 30 milyon dolar tasarruf sağlamış, 20 milyon dolarını plan çerçevesinde çalışanlarına ikramiye formunda dağıtmış, kalan 10 milyon dolarlık kısmı ise şirkete kalmıştır.
- General Electric, Louisville ve Kentucky’deki alet-edevat fabrikalarında uygulanan planlar sonrasında sipariş teslimatlarını 18 haftadan 5 haftaya indirmeyi başarmıştır. Şirket 1993 yılında kalitede elde edilen gelişmeler yanında verimliliğini %39 oranında arttırmıştır. Çalışanlara aldıkları temel ücretlere ilave olarak 165.737 daha verilmiş, şirket kasasına ise 110.490 dolar daha girmiştir.
- Arlington ve Virginia’da kurulu olan “Rowe mobilya”, 1991 yılı düşük verimlilik ve kalite nedeni ile bir önceki yıla göre %8’lik bir kar kaybı ile kapatmıştır. 1994 yılında ise karlardaki artış oranı (1991 e göre) %80 olmuştur. Wall Street Journal’a göre Rowe Mobilyanın sergilediği karlardaki bu artışın temel nedeni olarak geleneksel parça başı ücret sisteminin terk edilerek verimlilik ve kalite odaklı çalışanları motive eden performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi gösterilmektedir.

Performansa dayalı ücret, belirlenen standartların ve kotaların üzerine çıkmayı başaran iş görenler için bir teşvik veya ikramiye planı değildir veya bu derece basite indirgenmesi doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Organizasyon temelli ikramiye planı olarak performansa dayalı ücret sistemi; organizasyonun tüm enerjisini geçmiş dönemlerin kaydedilen performans seviyelerinin ötesine geçmek, kalite ve verimlilik hedeflerine ulaşmak için organizasyon sinerjisini içerisinde barındıran bir ücretlendirme yöntemidir. Ve yöntemin hazırlığı, dizaynı, uygulanması, gözden geçirilerek sürekli yeniden yapılandırılması süreçleri büyük bir dikkat içerisinde yapıldığı takdirde kendisinden beklenen sonuçları fazlasıyla verebilecek bir ücretlendirme yöntemi olarak organizasyonel gelişime önemli katkılar sağlayabilecektir.

4.3.3. Japonya ve Uzakdoğu'da PDÜ Uygulamaları

Japonya, Batı ve Amerikan endüstri sistemlerini dönüştürebilmiş ve kendisine has endüstrileşme yöntem ve stratejileri geliştirebilmiş ender ülkelerden bir tanesidir. Sanayileşmenin yanında yönetim anlayışı, çalışma ilişkileri, istihdam gibi konularda da diğer ülkelerden önemli farklılıklar taşımaktadır.

Kişi başına mili geliri 32 bin doları aşan ve sanayileşmiş refah toplumu görüntüsü veren Japonya'da işgörenler bir dizi yapısal problemlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Japon işgörenlerin cari ücretleri ile satın alma güçleri arasında büyük bir dengesizlik dikkati çekmektedir. Japonya'da fiyatların ve hayat pahalılığının (bunun ana nedeni tarım, dağıtım, inşaat ve diğer hizmet işletmelerindeki düşük verimdir) diğer ülkelere nazaran yüksek olması çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. İstihdam imkanlarının bölgeler, sektörler ve yaş grupları arasında çarpık ve parçalı durumu, emek piyasalarında yaşanan arz ve talep arasındaki uyumsuzluklar ikinci yapısal sorundur. Arsa fiyatlarının son dönemlerde hızla yükselmesi çalışanların bir ömür boyu kazandıkları ile bir ev bile alabilmelerini engellemiş, şehirde emlak sahibi olanlar ile olmayanlar arasında büyük bir boşluk doğmuştur. Son dönemlerde bütçenin açık vermeye başlaması vergi indirimlerini ortadan kaldırmıştır. Nominal gelirlere göre kullanılabilir gelirlere artış görülmemesi, vergi yükünün önemli bir bölümünü üzerinde taşıyan çalışanları derinden etkilemektedir (Akın, 1995:142-143).

Japon endüstri ilişkileri sisteminin en önemli yapı taşlarından bir tanesi olan “ömür boyu istihdam” toplum hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Yaşanan ekonomik ve sosyal gelişmelerle bu konuda değişimler olmakla birlikte çalışma hayatında ömür boyu istihdam ağırlığını hala hissettirmektedir. Okullarından mezun olan lise ve üniversiteli gençler yetenek ve donanımlarına uygun işlere girmekte, sürekli eğitim ve rotasyonlara tabi tutularak çalışmaktadırlar. Ücretlerin kıdem esas alınarak belirlenmesi, çalışma döneminin ilk on yılında bu artışların küçük yüzdelerle, daha sonraki dönemlerde ise nispeten daha yüksek olması işten ayrılmaları engellemekte ve kurumsal bağlılığı arttırıcı yönde bir etki yapmaktadır.

Japonya ve bu coğrafyada yer alan pek çok ülkede Batı toplumları ile kıyaslandığında kolektivist bir kültürün egemenliği dikkat çekmektedir. Bu kültürel doku ekonomik ve

sosyal hayatın alacağı şekli önemli ölçüde belirlemektedir. Ücret ve ücretlendirme gibi konular da benzer şekilde bu yapıdan etkilenmekte ve şekillenmektedir.

Bireyi temel alan kültürün hakim olduğu Batı toplumlarında ücret ve ücret artışlarında performansa dayalı ücret modellerinden olan bireysel performansa dayalı ücret kullanılıyor iken, kolektivist kültürün hakim olduğu Çin ve Japonya'yı da içerisine alan bu coğrafya da farklı performansa dayalı ücret yöntemleri öne çıkmaktadır.

Bireyci toplumlarda vurgu “kişisel yetenek” ve işe ilişkin “bireysel başarımlara” yönelik iken kolektivist toplumlarda bunların yerini işletmeye ve işverene sadakat ve uyum almaktadır. Bunun dışında birey merkezli yapılarda kısa sürelerle performans ölçümleri yapılır ve hemen ardından parasal ödüllendirmeler gerçekleştirilir iken bu coğrafyada ise uzun zaman aralıklarıyla yapılan performans değerlemeleri ve geleceğe odaklı ödüllendirmelerin etkin olduğu görülmektedir. Bu genel anlayış ve bakış açısındaki farklılıkların orta konulmasından sonra şu söylenebilir:

Bireysel performansa dayalı bir ödüllendirme

- Bireysel yetenek, beceri ve çabaların performans için büyük önem taşıdığı yerlerde,
- Organizasyon başarısında çalışanların kısa dönemli performans düzeylerinin etkili olduğu yapılarda,
- Performans seviyesinin objektif olarak ölçülebildiği durumlarda uygulanabilirlik kazanmakta ve başarılı sonuçlar doğurabilmektedir.

Uzakdoğu toplumlarının sahip oldukları kültür ve organizasyon yapıları ücret ve ücret artışlarının bireysel performansa dayalı olarak belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte performansa dayalı ücret gibi teşvik edici ücretlendirme formlarından yararlanmaya başlayan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde organizasyon yapısı içerisinde yer alan çalışanların tutum ve davranışları farklılaşmakta, organizasyonda yaşanan kültürel değişime farklı bir ivme kazandırmaktadır.

Batı toplumlarında yaygın olarak kullanılan performansa dayalı ücretlendirme modelleri kolektivist toplum ve çalışma biçimlerine sahip Çin, Japonya, Kore gibi Uzakdoğu

toplumlarında da “beklenti teorisine”^{*} uygun olarak benzer sonuçlar (kalite, verimlilik, motivasyon, işbirliği vb) doğurmaktadır. Planlar hangi seviyede ve nerede uygulanırsa uygulansın, hedeflenen sonuçlara ulaşmaya yardımcı olabilmesi için “performans standartlarının belirlenmesine, bu süreçte açık ve objektif olunmasına ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir.

Performansa dayalı ücret planlarında performans ölçümlerinin açık ve objektif olarak yapılabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu ödüllendirme yönteminin açıklık kriterleri ile uyumluluk içerisinde olmadığı durumda, çalışanlar program hakkında yeterli düzeyde bilgi sahip olamayacaklar ve neye ulaşacaklarını öğrenemeyeceklerdir. Performansa dayalı ücretlendirme planları , performans ile ücret arasında açık ve net bir ilişki tesis edildikten sonra uygulandığında “doğru ve gerçekçi bir finansal motivasyon aracı” olabilecektir.

Japonya’da çalışanların yıllık ücret gelirleri ve büyüklüğü üzerinde farklı faktörlerin farklı derecelerde etki güçleri vardır. Çalışma hayatında “yüksek ücret alabilme” “kıdem” ile paralellik taşımaktadır. Ücretlendirmede yaş ve kıdemın esas alınması bir takım haklı gerekçelere dayanmaktadır. Bu yöntem ile mavi yakalılar yanında beyaz yakalıların da aynı oranlarda ücret artışları almaları, bu iki çalışan sınıf arasındaki ücret uçurumlarının oluşmasını engellemektedir (Ono, Rebick, 2002:2).

Çalışılan işletmenin büyük veya küçük olması da benzer şekilde aynı önem düzeyine sahip olduğu görülür. Örneğin imalat sektöründe faaliyet gösteren büyük Japon şirketlerinde çalışanların ortalama işte kalma süreleri 15,35 yıl iken bu rakam küçük ve orta boy işletmelerde 10.64 yıla inmektedir (Beason, 2000: 198). Ayrıca işgücü devir oranlarının küçük ve orta boy işletmelerde büyüklere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Japonya’da faaliyet gösteren işletmelerin insan sermayeleri ve değişken ücret kullanımlarını konu alan bir incelemelerde, büyük şirketlerin küçüklere oranla eğitim faaliyetlerine daha büyük önem verdikleri bunun dışında performansa dayalı ücret gibi teşvik edici yöntemlerden daha yoğun olarak yararlandıkları ortaya çıkartılmıştır (Nakamura, Hubler, 1998:224).

^{*} Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir (Koçel 1995:401).

İnsan sermayesinin tercihinde de benzer bir yaşanır. Japonya’da büyük şirketler küçük ve orta ölçekli işletmelere oranla daha üst kalifikasyonlara sahip, eğitim düzeyleri yüksek adayları kurum çatıları altında toplamaya çalışırlar. Düşük beceri gerektiren ve süreç yoğunluğu olan işleri ise alt işveren yöntemiyle küçük işletmelere yaptırmaktadırlar (Amerikan firmalarında ise durum bu açıdan farklılıklar göstermektedir. Büyük Amerikan şirketleri Japon rakipleri kadar seçici olmamakta, farklı kalifikasyon derecelerine sahip insanları istihdam etmektedirler).

Büyük şirketlerde başlangıç ücretleri ise çalışanların marjinal katkılarının üzerinde olup organizasyonel yapı içerisinde devam eden sürekli eğitimlerle bu durum daha sonraki dönemlerde bir denge kazanmaktadır. Çalışanların bu dönemde işlerinden ayrılmaları hem işveren hem de işgörenler açısından bir takım olumsuzluk ve sıkıntıları içerisinde barındırmaktadır. İşverenler yeni işgörenleri yüksek ücretlerle işe alacak ve yeni eğitim programları ile zaman ve ekonomik bir kayıp görecektir buna karşın işgörenler ise yeni başlayacakları işyerlerinde yeni ve farklı bir eğitim sürecine tabi tutulacaklar ve bunun dışında ömür boyu istihdam garantisi altına girmeleri gecikecektir. Ayrıca kısa bir süre çalıştıktan sonra işyerinden ayrılışların ardından yeni işyerlerine yapılan iş müracaatlarında insan kaynakları veya işe alım süreçlerinde görevlendirilmiş birimlerin adaylara daha temkinli yaklaştıkları ve bazı durumlarda da olumsuz bir gözle baktıkları sıkça karşılaşılan bir durumdur.

Spesifik insan sermayesi (özel niteliklere sahip) kullanan işletmeler, çalışanlarının işten ayrılmaları riskini almak istemezler. Çalışanlarını kurum içerisinde tutabilmek için de performansa dayalı ücret gibi teşvik edici ücret yöntemlerinden sıkça faydalanırlar. Büyük Japon şirketlerinin spesifik insan sermayesi kullanımları küçük ve orta boy işletmelerden daha fazla olduğu için bunun bir sonucu olarak bu tür yapılarda performansa dayalı ücretlendirme planlarına daha sık rastlanmaktadır (Beason, 2000:200). Büyük Amerikan firmalarının da benzer gerekçelerle yüksek nitelikli çalışanlarının işten ayrılmalarını engellemek için aynı yöntemi benimsedikleri dikkat çekmektedir.

Japon şirketlerin ücret politikalarının kompleks aynı zamanda dengeli ve esnek bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Temel ücret, çalışanların yaş ve hizmet süreleri ile ilişkilendirilmekte, bu durum çalışanlarda kurumsal bağlılığı ve güven duygusunu

pekiştirmektedir. Organizasyon performansı ile ilişkilendirilerek dağıtılan ikramiyeler yoluyla birey veya takımlar motive edilmekte, şirketin Pazar payı ve karlılığı bu yolla arttırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak (aile fertlerinin sayısı, ev-araba ihtiyacı, ev ve işyeri arasındaki uzaklık vb) çalışanlara ek ödemeler yapılması yoluna gidilmektedir (Whitehill, 1991:171-172-173).

Japon ikramiye sistemi içerisinde kar paylaşım planlarının özel bir yeri bulunmaktadır. Üst pozisyonlardaki beyaz yakalı çalışanların daha II. Dünya Savaşı öncesinde bu planlardan yararlandıkları görülür. Şu an geçerlilikte olan uygulamanın ilk örnekleri 1950'lerin sonu 1960'ların ilk dönemlerine dayanmaktadır. Hem mavi hem de beyaz yakalı daimi statüde çalışan işçilerin planlar yoluyla kardan pay almaya başlamaları ve uygulamanın sendikalar tarafından da desteklenmesi tüm sektörlerde yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. İşletmelerin nerede ise tamamı daimi statüde çalışanlarına yılda iki kez ikramiye vermektedir. Yaz ortası ve yıl sonundan önce yapılan ikramiye ödemeleri sonucu piyasalara önemli miktarda para girişi olmakta, bu ise piyasaların canlanmasına etki etmektedir. Tasarruf sever bir toplum olan Japonlar ellerine geçen ikramiye tutarlarının %40'ını tasarruf etmekte, %40'ını tüketim harcamaları için, kalan %20'lik bölümünü ise kredi borçlarının ödemesinde kullanmaktadırlar.

Çalışanların bu yolla ellerine geçen parasal miktar 3-3,5 aylık ücretleri kadar olabilmektedir. Düzenli olarak her yılın başında tespit edilen ücret artışı uygulamalarının tersine, alınacak ikramiyelerin büyüklüğü firma performansına, ülkenin genel ekonomik durumuna, çalışanların başarımlarına ve diğer faktörlere göre değişkenlik göstermektedir (Nakamura, Hubler, 1998:222). 30'dan az işçi çalıştıran işyerlerinde ikramiye oranı, yıllık nakdi ücretlerinin %24-26 sı kadar, 30-99 işçi çalıştırılan işyerlerinde ise %20'den biraz fazla olmaktadır. İşletmeler arasında farklılıklar görülse de ikramiye ödemelerinin finansal kaynağını (%42-76) şirket karları oluşturmaktadır. Japonya dışında sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan pek çok Asya ülkesi kar paylaşım planlarını kullanmaktadır. Planlardan Kore ve Singapur'da yaygın olarak yararlanılırken Çin'de firmaların yaklaşık %13'lük bir kısmının kök ücretlere ilave olarak çalışanlarına ikramiye veya kar payı ödemeleri yaptıkları görülmektedir (Jones, Kato, Pliskin, 1994:7-8).

Tam zamanlı çalışan kadın ve erkeklerin arasında ciddi sayılabilecek bir ücret farklılığından söz edilemez fakat Japonya’da kadınların %40’lık bölümünün (erkeklerde bu oran %13 dür) part-time çalıştığı dikkate alınır, tam zamanlı çalışan erkek ücretleri ile part-time çalışan kadın ücretleri arasında önemli sayılabilecek bir dengesizlik dikkat çekmektedir. Bu nedenle ücret açısından cinsiyetin; meslek, yaş ve işkolundan daha önemli olduğu söylenebilir (Ono, Rebick, 2002:2-3).

Japonya’da diğer ülke uygulamalarından farklı olarak ikramiye formundaki ödemelerden sadece işletmenin sürekli işgörenler değil, çoğunluğunu kadınların oluşturduğu part-time çalışanlar ve geçici işçiler de yararlandırılmaktadır. Ayrıca kamuda ve kar amacı güdülmeyen organizasyonel yapılarda istihdam edilen çalışanlar da bu kapsam içerisinde yer almaktadırlar. İşletmelerin daimi statüde çalışanlarına ödediği ikramiye miktarı ile geçici sürelerle çalışanlarına ödediği ikramiye miktarı arasındaki farkın çok büyük olmaması ve bunun toplu pazarlık görüşmeleri sonucunda karara bağlanması, daimi statüde çalışanlar üzerindeki teşvik etkisinin zayıf kalmasına neden olabilmektedir.

Japon iş çevrelerinde uygulanan tek performansa dayalı ücret yöntemi, şirket karları ile finanse edilen kimsi-tam süreli, mavi yakalı-beyaz yakalı, kadın-erkek ayrımları yapılmadan yılda iki defa verilen ikramiyelerle sınırlı değildir.

Hisse sahipliği planları Japon ikramiye sistemi içerisinde ayrı bir öneme sahip olmasına karşın Japon hükümetlerince (Amerika’daki uygulamaların aksine) işverenlere bu konuda vergi kolaylıkları sağlanmamaktadır. Çalışanlara verilen şirket hisseleri yaklaşık 20 yıl kadar emanet hesaplarda tutulmaktadır. Bu durumun çalışanların planlara olan ilgilerini azalttığı söylenebilir. Ayrıca yöneticiler bu imkandan yararlandırılmamaktadırlar. Bu olumsuzluklara karşın planlar ile verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmış, planların uygulanmaya başlandıktan yaklaşık 2-3 yıllık bir dönem sonrasında verimlilikte %4-5’lik artışlar yaşanmıştır (Cahil, 2000:120).

Japon işletmelerinde çok sınırlı düzeyde de olsa bireysel performansa dayalı ücret planları da uygulanmaktadır. Bu konuda en son yaşanan örneklerden bir tanesi Japon Posta İdaresinin uygulamalarıdır.

2003 yılı sonlarında Japon Posta idaresi 120 bin part-time çalışanı için bireysel performansa dayalı ücret sisteminin kurulması için çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Konu ile ilgili olarak part-time çalışma yönteminin en yaygın kullanıcı şirketlerden McDonald's in üst düzey yönetici, insan kaynakları ve ücretlendirme uzmanları ile görüşmeler yapılmıştır. Saat ücretleri 700-900 yen arasında değişen çalışanların, uygulanması planlanan yeni yöntem ile ilave saat ücreti olarak 190 yen daha kazanabilecekleri belirtilmiştir. Konu ile ilgili olarak Japon Posta İdaresinin, işçi sendikası ile görüşmelerinin devam ettiği bildirilmektedir (Asahi).

Bu farklı kültür ve coğrafyada son dönemlerin hızla büyüyen ekonomilerinden birisi olan Çin ve burada uygulanmakta olan ücret ve ücretlendirme yöntemleri de büyük bir önem taşımaktadır. Genel görünüm itibarı ile güdümlü bir iş piyasasının görüldüğü bu ülkede ücret tespiti ve artışları, merkezi idarenin kararları ile şekillenmektedir. Yaşanan global değişim ve yabancı sermayenin yıllık 50 milyar doları bulan yatırımları ülkede pek çok değişimin tetikleyicisi olmuştur. Bu değişim dalgası, ücret ve ücretlendirme konularını da kaçınılmaz olarak etkilemektedir.

Çin'de çalışanların alacakları ücretler ve ücret artışları 1980'lerin ortalarına değin hükümet kararları ile belirlenmiş; yaş, çalışanların ücretlerinde belirleyici temel unsur olmuştur. 1986 yılında, iş sözleşmelerinin yapılabilmesine imkan veren yasal düzenlemelerin ardından "iş sorumluluğu" ücret konusunda belirleyici bir unsur olmaya başlamış, çalışanların eğitim düzeyleri ücret farklılıklarının oluşumunda rol oynamaya başlamıştır. Fakat genel olarak bakıldığında, çalışanların ücret gelirleri arasında büyük uçurumların veya farklılıkların oluşmasına üst yönetimlerin sergiledikleri tutumlar nedeni ile pek izin de verilmediği dikkat çekmektedir. Bunun bir istisnası, ülkede faaliyet gösteren yabancı şirketler yapmış oldukları toplu sözleşme metinleri içerisinde özel maddeler koyarak yüksek performansa sahip işgörenlerinin daha yüksek ücretler alabilmelerine imkan sağlayabilmektedirler (Benson, Debroux, Yuasa, 1998: 10-11).

Çin'de halen uygulanmakta olan geleneksel ücret sistemlerinde temel vurgu "eşitlik ilkesi"ne yapılmaktadır. Devam eden ekonomik reformlar parça başına ücretlendirme veya prim ödemeleri gibi yeni tekniklerin kullanımına imkan verirken bu sürecin çok yavaş işlediği ve önemli bir takım engellerle karşılaştığı dikkat çekmektedir. Fakat gerçekleştirilen ekonomik reformlar yönetim anlayışında ve uygulamalarında, üretimde

ve ödül sistemlerinde köklü değişimlerin tetikleyicisi olmaktadır. Artan otonomi, karar alma gücünü ellerinde tutan yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için (bireysel performanslara bağlı olarak) farklı parasal ödül yöntemlerini sınırlı da olsa kullanabilmelerine imkan vermektedir. Buna rağmen işyerlerindeki eşitlik anlayışı, egemenliğini ve gücünü hala etkin olarak koruduğu için bu tür programların kullanımının oldukça sınırlı bir düzeyde kaldığı dikkat çekmektedir (Baruch, Wheeler, Zhao, 2004: 245).

Performansa dayalı ücret planları sadece sanayi, ticaret ve hizmetler sektörleri ile sınırlı kalmamakta, Amerika'dan Çine kadar dünyanın pek çok ülkesinde profesyonel olarak sporla uğraşanlar ve bunu kendilerine meslek edinenler de bu ücretlendirme yöntemi içerisinde yerlerini almaktadırlar. Çin bu konuda verilebilecek örneklerden bir tanesini oluşturmaktadır.

Çin hükümeti profesyonel sporcuların motive edilmeleri için teşvik edici ödül sistemlerinin kurulmasına yönelik çalışmalara yönelmiş, Los Angeles Olimpiyat Oyunları sonrasında 1985 yılından itibaren de performansa dayalı ücretlendirme yönteminden yararlanmaya başlamıştır. İlk kez Şanghai Sport Tecnic Institute'de uygulanmaya başlanan yöntemde temel amaçlar olarak şunlar belirlenmiştir (Baruch, Wheeler, Zhao, 2004: 248):

- Oyuncuların motive edilmeleri,
- Performans beklentileri hakkında oyunculara pozitif mesajların verilmesi,
- Tarafların dikkatlerinin performans sonuçlarına çekilmesi ve yönlendirilmeleri,
- Yetenek, beceri ve yaptıkları katkılara bağlı olarak sporcuların parasal olarak ödüllendirilmeleri,
- Yenilikçilik, kalite ve takım çalışmasının üst seviyelere çıkartılması ve bu kültürün desteklenmesi,
- Ücretin takım performansı ile desteklenmesi.

Farklı alanlarda faaliyetler gösteren Japon şirketlerin teşvik edici ücretlendirme formlarını kullanmaya başlamaları organizasyon yapılarında ve çalışanların zaman içerisindeki tutum ve davranışlarında farklılaşmalara ve kültürel değişime önemli bir ivme kazandırdığı dikkat çekmektedir. Kollektivist anlayışın hakim olduğu organizasyon ve yapılarda PDÜ planları bu açıdan bireyselleşmenin tetikçiliği rolünü de üstlenmektedir. Performansa dayalı ücret planları için verilerin yetersizliği nedeni ile Çin hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapmamız çok zor görünmektedir. Fakat performansa dayalı ücret planlarını, adını tam olarak koyamayacak olmamıza rağmen, çalışanların yılda 2 kez ikramiye aldıkları ve bu ikramiyelerin finansmanın (%75 kadarı) şirket karlarından karşılayan Japonya örneği karşımızda durmaktadır. Ekonomik, sosyal ve kültürel farklılığı ile dikkat çeken Japonlar bu sistemi de kendi yapılarına uygun bir biçimde dönüştürmüşlerdir.

5. TÜRKİYE’DE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET, STATÜSÜ VE UYGULAMALARI

Dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de rekabet ve kalitenin ön plana çıkması, işgücü verimliliğini ilgilendiren konuların önem kazanmasına zemin hazırlamış; iş piyasalarında nitelikli işgücüne duyulan talep artışı, yeterli teknik ve bilişsel donanıma sahip olmayan işgücünün eğitimini de zorunlu hale getirmiştir.

İşletme yönetimleri mevcut çalışanlarının niteliklerinin artırılması için eğitim çalışmalarına bugün daha fazla önem vermekte, eğitim faaliyetlerinin yanı sıra teşvik ve motivasyon araçlarından da sıklıkla yararlanması yoluna gitmektedirler. Bu süreçte teşvik araçları içerisinde parasal teşvikler belirgin olarak öne çıkmaktadır. Performansa dayalı ücretlendirme parasal teşvik planları içerisinde özellikle profesyonel bir yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır.

5.1. Türkiye’de Performansa Dayalı Ücret: Genel Durum

Yeni yaklaşımları esas alan şirketler, ücret sistemini dar bir çerçevede ve tanımlanan işler üzerine kurmak yerine, çalışanların yetkinliklerini, potansiyellerini ve performanslarını göz önünde bulundurarak ücretleri belirlemeye çalışmaktadır. Ancak iş odaklı ücret sistemlerinin hala pek çok işletme tarafından öncelikli olarak tercih edildiği görülmektedir. Bunu işletmenin yapısı, politikaları ve içerisinde bulunduğu piyasa koşulları belirlemektedir. Örneğin, işlerin sık değişmediği ve standart olduğu, işgücü devir oranının düşük olduğu, hiyerarşik yapının desteklendiği ve teknolojinin nispeten durağan olduğu şirketlerde geleneksel ücret sistemlerinin daha başarılı olması muhtemeldir.

Türkiye’de kullanılmakta olan geleneksel ücret sistemlerinin hızla değişen organizasyon yapıları nedeniyle yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu durum, geleneksel ücret sistemlerinde kullanılan iş değerlendirme yönteminde daha da ön plana çıkmaktadır. Örneğin, pozisyonların yetki seviyesi, bağlı çalışan sayısı, sorumluluk alanı gibi kriterler organizasyon yapısı ile birebir ilişkilidir ve iş değerlendirme faktörleri arasında

sıkça kullanılmaktadır. Şirketteki hiyerarşik yapı, iş değerlemesinin temel dayanak noktalarından birini oluşturmaktadır. Ancak günümüzde, şirketler yönetim kademelerini azaltmaya, yapılarını takım çalışmasına daha yatkın hale getirmeye ve çalışanlarını yetkilendirmeye çalışırken geleneksel yapıda olan ücret sistemleri ile boğuşur hale gelmektedir. Geleneksel ücretlendirme yöntemleri, özellikle teknoloji ağırlıklı yada görev tanımlarının değişken ve geniş tanımlandığı, değişime hızla adapte olma gerekliliği olan hizmet sektöründeki şirketlerin ihtiyaçlarını karşılayamaz olmuştur. İş değerlendirme sürecinden sonra belirlenen ücret yapıları, bu tür şirketlerde çalışanlar arasında memnuniyetsizliklerin temel kaynağı olmaya başlamıştır

PDÜ planlarının Türkiye’de uygulanabilirliğinin belirlenmesi için öncelikli olarak konunun iki farklı açıdan ele alınması uygun olacaktır. Bunlar:

- 1- Türkiye’nin içerisinde bulunduğu sosyo ekonomik koşullar,
- 2- İşçi, işveren ve devletin uygulamaya ilişkin görüş ve tutumlarıdır.

Kamuda ve özel sektörde PDÜ sisteminin uygulanabilirliği ve uygulamaların başarısında pek çok iç ve dış unsur rol oynamaktadır. Türkiye’deki hukuki yapı, örgüt kültürü, yönetim, denetim, insan kaynakları yönetimi ve ücret gibi konular PDÜ sistemi açısından olumsuz bir durum meydana getirmekte, ayrıca uygulamalara geçişi engelleyerek varolan uygulamaların başarısını kısıtlamaktadır.

Bu etmenler ve ortaya çıkaracağı sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir (DPT, 2000):

Örgütsel Yapı:

Kamu kuruluşlarında modern yönetim tekniklerinin uygulanabilmesi için yasa ve tüzüklerde gerekli düzenlemeler henüz yapılabiliş değildir. Bu nedenle kamuda modern yönetim tekniklerinin uygulanabilmesine imkan veren bir örgüt yapısının henüz oluşturulamadığı söylenebilir. Bu yapısal kısıtlamalar özel sektör kuruluşları için geçerli olmamakla birlikte hem kamu hem de özel sektörün önemli bir bölümünde planlama, ölçme ve değerlendirme ve denetim işlerini yapacak birimler kurulamamış veya geliştirilememiştir. Bu durum PDÜ’e geçişi engellemektedir.

Yönetim Problemleri:

Özellikle ücret ve personel yönetim konularında kamu yöneticilerinin özerk ve ekonomik kurallara uygun kararlar almaları ve uygulamaları mümkün değildir.

Kamu ve özel kesimde yöneticilerin, modern yönetim anlayışı ve insan kaynağına bakış açılarından farklı (yetersiz) olmaları PDÜ sistemi için sağlıklı bir temel oluşturmaktadır. Bu süreçte yöneticiler genellikle isteksiz ve çekimser davranmaktadırlar. Bunun nedeni: üst düzey yönetimlerin çok sık değiştirilmeleri ve uzun süre görevlerinde kalabilme güvencesine sahip olmamalarıdır. Yönetim kademelerinde kısa aralıklarla yaşanan bu değişimler işletme plan ve stratejilerinde de sürekli değişiklikler yapılmasına sebep olmaktadır. Böyle bir yapıda PDÜ'nin uygulanması ve başarılı sonuçlar vermesi zorlaşmaktadır.

Ücret Sistemi:

Kamu kuruluşlarının 657 sayılı kanun ile personel ve ücret rejimine bağlanmaları, kuruluşların kendi özelliklerine uygun ücret rejimine geçmelerine engel olmaktadır. İlgili kanunun personel değerlendirmesi ve mali hükümleri PDÜ'e geçişi zorlaştırmaktadır.

İşgören-Yönetim İlişkileri:

Bir sendikaya bağlı olan kamu yada özel sektör çalışanları, toplu sözleşme haklarından yararlanarak ekonomik ve sosyal çıkarlar elde edebilme şansına sahiptirler. İşçilerin kamudaki memur kesimine göre ücret ve ücret artışları daha yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir.

Toplu sözleşme yapılan işyerlerinde sendikaların PDÜ'e sergiledikleri direnç; sendikasız işletmelerde ise işverenlerin, işçilik maliyetlerini minimum düzeye çekmek için asgari ücret ödemelerini tercih etmeleri PDÜ'e geçişi engellemektedir. Ayrıca zamların seyyanen veya kıdema göre verilmesi performans sonuçları ile ücretler arasında dengeli bir ilişkinin kurulmasını engellemektedir.

Toplu sözleşmelerde izlenen yaklaşım (seyyanen ücret artışları), yönetimlerin çalışan ile çalışmayı ayıracak sistemleri uygulamasını zorlaştırmaktadır. Bu durum karşısında

PDÜ sistemi daha çok sendikasız büro çalışanları ile orta ve üst düzey yöneticilerle sınırlı bir alanda uygulama imkanı bulmaktadır.

Personel Yönetimi:

Kamu ve özel sektör kuruluşlarında personelin seçimi, işe alma, çıkarma ve terfilerde nesnel kriterlere dayalı değerlendirmelerden çok öznel değerlendirmeler ve sisyasi faktörler rol oynamaktadır. Bu tür bir yaklaşım kuruluşlarda önemli bazı sorunlara kaynaklık etmektedir. Bunlar:

- Gereğinden fazla memur ve işçi istihdam edilmekte, bazı işkollarında büyük yığılmalar olmaktadır. Bu tür yapılarda PDÜ gibi işgücü verimliliğini arttırmayı amaçlayan yaklaşımların benimsenmesi çok zor olmaktadır.
- Varolan persobel politikaları ve ücret sistemi nitelikli personel alımını ve organizasyon içerisinde tutulmasını engellemektedir.
- Nitelikli elemanlar uygun işlerde çalıştırılmamakta, bölümler arasında dengeli olarak dağıtılmamaktadırlar.
- PDÜ sisteminin uygulanmasında eğitim büyük bir önem taşır. Oysa günümüzde sadece kamuda değil özel sektör kuruluşlarında da eğitim faaliyetlerine gerekli önem verilmemekte, eğitimden beklenen yararlar sağlanamamaktadır.

Kamu ve özel sektör kuruluşlarının sahip oldukları bu negatif özellikler nedeni ile PDÜ sisteminin uygulanması güçleşmektedir.

Bu genel tabloya bakılarak Türkiye açısından şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Türkiye'de ücret - performans (birey – takım - oraganizasyon) bağlantısı kurulamamaktadır.
- Ülke genelinde, iş değerlendirme sistemine dayalı ücretlendirme düzeyi ve performansa dayalı ücret sistemi çok dar bir kapsamda uygulanmaktadır.

- Kamu sektöründe ücret sistemi, verimliliğe ve liyakate dayanmamaktadır.
- Toplu iş sözleşmesi uygulanan işletmelerde ücret esnekliği düşüktür. Çalışma mevzuatı, performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasını sınırlamaktadır.
- Enflasyon ve ekonomik istikrarsızlık, işçi ve işverenlerin ücret politikalarında rasyonel karar alma imkanlarını sınırlamaktadır.

Türkiye'de enflasyonun çok uzun bir dönemden bu yana çift haneli oranlarda seyretmesi ücret artışlarının rasyonel kriterler baz alınarak tespit edilmesinin önündeki en büyük engellerden bir tanesi olmuştur. Enflasyondaki düşüş trendi: faizlerin düşmesi, döviz kurlarındaki artışın durması hatta gerilemesi, ekonomik büyümenin devamı, verimlilik artışı gibi pozitif sonuçlar doğurmakta; düşük enflasyon, ücret zamlarının yeniden yapılandırılmasını gündeme getirmektedir.

Yakın zamana kadar ücret artışını enflasyon oranlarını baz alarak üç yada altı aylık periyotlarla yapma yoluna giden şirket yönetimleri (Sağdıç, 2002:214) yeni dönemde birlikte ücret artış uygulamalarını ve artış sıklığını yeni durumun gereklerine uygun olarak yapma eğilimi içerisine girmişlerdir.

Enflasyon oranlarının düşmesi sonucu, daha önceki dönemlerde enflasyona paralel ücret artışları alan çalışanların bundan sonra küçük yüzdeli artışlar veya farklı kriterler baz alınarak ücret artışları almaları iş motivasyonları üzerinde farklı (daha çok negatif yönde) sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Geçiş dönemi olarak nitelendirilebilecek bu evrede işletme yönetimlerinin, çalışanların yüksek ücret artışı beklentilerine olumlu cevaplar verememesi şeklinde bir sürecin yaşanılması kaçınılmaz görünmektedir. Düşük enflasyonlu ekonomide işletme ve çalışanlar ücretlere farklı açıdan yaklaşmakta, yeni sistemde performansa dayalı ücret önem kazanmaya başlamaktadır.

Yakın zamana kadar planlı bir ücret politikasına sahip işletmeler genel olarak, biri enflasyon diğeri performansa dayalı olmak üzere yılda iki kez ücret ayarlaması yapıyorlardı. Şirketler hala bu yöntemleri kullansalar da, enflasyon oranında yaşanan düşüşle birlikte ücret politikalarını yeniden gözden geçirmeye başlamışlardır. Ücretlerin

belirlenmesinde geçmişten farklı olarak gerçekleşen enflasyon yerine gelecek enflasyon, ayrıca bireysel/takım performansı ve firma verimliliği gözönüne alınmaya başlanmıştır.

Kalkınmış ve kalkınmakta olan pek çok ülkede işletme yöneticileri, insan kaynakları uzmanları ve bilim çevrelerinin ilgi duydukları konulardan bir tanesi olan performansa dayalı ücret sistemi; akademi çevrelerinde konuşulmasına, hizmet veren danışmanlık firmalarının hızla artmasına, profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde kullanılmasına rağmen yaygınlık düzeyinin çok sınırlı bir alanda hapsediği dikkat çekmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi ile ilgili resmi veya gayri resmi kuruluşlar tarafından yapılmış çalışmaların sayısının oldukça az olması sistemin Türkiye’de hangi boyutlarda olduğu ve ortaya çıkardığı sonuçlar hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapılmasını imkansız hale getirmektedir.

Yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalardan bir tanesi 2001 yılında Kalder tarafından hazırlattırılan ve insan kaynaklarında teşvik sistemlerini konu alan “Kıyaslama Projesi” raporudur. Çalışma Türkiye’de uygulanmakta olan teşvik sistemleri hakkında genel bilgiler içermekte ve PDÜ uygulamalarına dair bir takım ipuçları vermektedir (Bknz. KalDer 2001).

Fakat burada önemli bir noktaya dikkat çekilmesi gerekmektedir. Raporda yer alan bulgulardan hareket edilerek sonuçların, diğer işletmeler için benzer olacağını söylemesi mümkün değildir. Çünkü çalışmaya konu olan ve değerlendirilen 36 şirket faaliyet gösterdikleri sektörlerde öncü, insan kaynakları politika ve stratejileri olan ve profesyonel bir ekip tarafından yönetilen kuruluşlardır. Halbuki Türkiye’de çalışanların büyük bir bölümü küçük ve orta ölçekli işletmelerde istihdam edilmekte ve geleneksel bir yönetim anlayışı ile idare edilmektedirler.

Araştırma konusu olan 36 kuruluşun 34’ünde insan kaynakları politika ve stratejilerinin olduğu görülmüş, 32 tanesinin ise teşvik sistemlerinin insan kaynakları stratejilerini desteklediği tespit edilmiştir. Bu şirketler parasal ve diğer teşvik yöntemlerinin uygulanmasında genellikle: kıyaslama, üst yönetim, insan kaynakları araştırma raporları ve çalışanların önerilerini dikkate aldıkları anlaşılmaktadır.

Teşvikler için yapılan ödemelerin toplam personel giderleri içerisindeki payı:

%10'dan az : 2 kuruluş

%10-25 arası : 13 kuruluş

%25-50 arası : 9 kuruluş (bu soruya 34 kuruluş cevap vermiş) olmuştur.

Nakdi ve nakdi olmayan teşvik giderlerinin genel personel giderleri içerisindeki büyüklüğünü belirleyen temel unsur, işletmenin faaliyet gösterdiği alanla yakından ilişkilidir. Örneğin pazarlama şirketlerinde temel ücretler en alt sınırdadır (asgari ücret düzeyinde) tutulmakta, işgörenlerin satış değerleri dikkate alınarak temel ücretlerinin çok üzerinde teşvik ödemeleri yapılabilmektedir. Yakın zamanda ortaya çıkan gayrimenkul satış ve danışmanlık hizmetleri, ilaç ve tıbbi malzeme pazarlama şirketlerinde de benzer uygulamalara rastlanmaktadır.

Bir teşvik aracı olarak performansa dayalı ücret planlarının uygulanmasının temel nedeni çalışanların motive edilerek verimlilik düzeylerinin yükseltilmesidir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin bu tür ücretlendirme yöntemini tercih etmelerindeki diğer nedenler ise şunlardır:

- Çalışanların performansını artırmak,
- Motivasyonu yüksek tutmak,
- Çalışanların kalıcılığını sağlamak,
- Çalışanların aidiyet duygusunu arttırmak,
- Nitelikli personel temin etmek,
- Kurumsal bir şirket olabilmek,
- Rekabet üstünlüğü sağlamak,
- Bağlı olunan ana şirkete uyum sağlamak,
- Kurum imajını güçlendirmek.

Kurumsallaşmış şirketlerde formal bir yapı gözlemlenir. Tüm kurallar yazılı hale getirilmiştir. Yönetimler, yazılı dokümanlara göre hareket ederler. Çalışanlardan da bunlara uymaları beklenir. PDÜ gibi önemli bir değişikliğe gidilirken bu durum çalışanlara formal yollarla iletilir. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanlar yazılı dokümanlarla, oryantasyon programlarında veya periyodik toplantılarda sistem hakkında bilgilendirilirler.

Küçük ve orta ölçekli kurumsallaşmamış şirketlerde ise informel haber kanalları devreye girmekte, çalışanlar PDÜ planının uygulanacağını genellikle fısıltı gazetesi aracılığı ile öğrenmektedirler.

Sistemi uygulayan işletmelerde ücret artışlarının belirlenmesinde bireysel performans sonuçları dışındaki unsurlar da dikkate alınmaktadır.

Bunlar (önem sırasına göre):

- Çalışanın performansı,
- Kuruluşun performansı,
- Pozisyonun kuruluş için katma değeri,
- Kişisel yetkinlik ve beceri,
- Yönetici taktiri,
- Pozisyonun pazardaki değeri ve
- Kıdemdir.

İşletmelerde performansa dayalı olarak yapılan uygulamalarda iki temel özellik öne çıkmaktadır:

- 1- Performans yönetim sistemini kurmuş ve işleten organizasyonlarda değerlendirme sonuçları genellikle orta ve üst düzey yöneticilerin ücret artışları için temel oluşturmaktadır.
- 2- Performans değerlendirme sonuçlarını ücret artışları için baz almayan işletmelerde, yılda dört defa ikramiye verilmektedir. Vergi avantajları nedeniyle bu yöntemden daha çok yararlanılmaktadır. Fakat sistemde ikramiye miktarı diğer ülke uygulamalarında olduğu gibi bireysel veya organizasyon performansı ile ilişkilendirilmemektedir.

Finansal bir teşvik aracı olarak kar paylaşım planlarının dünyada ve Türkiye’deki tatbiki karşılaştırıldığında, nakit ödeme veya özel emeklilik planları biçimindeki uygulama formları sanayileşmiş ülkelerde yaygın olarak kullanılmasına rağmen ülkemizde sınırlı bir düzeyde kaldığı görülmektedir. Sistemi uygulayan işletmelerde ise kar payları genellikle genel müdür, genel müdür yardımcısı, koordinatör gibi üst düzey yönetim için geçerli olmaktadır.

Çalışanlara hisse sendi verilmesi yönteminde ise sevindirici sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Kalder’in araştırmasında yer alan 36 şirketten 8 tanesinde (%22) sistemin tatbik edildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca planlardan sınırlı sayıda bir grubun değil tüm çalışanların faydalanabilmeleri sevindiricidir. Borsada işlem görmeye başlayacak şirket sayılarındaki artışla birlikte bu oranın yükselmesi beklenebilir.

Fakat Türkiye’de çalışanların hisse sahipliği planlarının işleyişi için standart bir yöntemden bahsetmek pek mümkün değildir. Her şirket kendisine özgü yöntemlerle bu planı uygulamaktadır. Genel olarak dikkat çeken noktalar ise şunlardır.

- Tüm çalışanların hisse senedi almasına imkan tanınmaktadır
- Çalışanlar bürüt ücretlerinin yaklaşık %10 u kadar ve 6 aylık aralarla hisse senedi alabilmektedirler
- Çalışanlara senet alımlarında yaklaşık piyasa fiyatından %15’lik bir indirim yapılmaktadır
- Senetler 6 ay ile 3 yıl boyunca elden çıkarılamamaktadır.

Şirketlerin ücret ve zam stratejileri incelendiğinde, araştırmanın gerçekleştirildiği dönem ve öncesinde ülkede yaşanan yüksek enflasyonlu sürecin, performansla direkt ilişkili ücret artışları yapılmasını imkansızlaştırdığı hemen fark edilmektedir.

Şirketlerin ücret artışlarında dikkate aldıkları temel göstergeler:

- Enflasyon oranı (gerçekleşen ve beklenen),
- Kişisel katkı, beceri ve yetenek,

- Çalışanın pozisyonu,
- Bireysel performans,
- Piyasa ücret araştırmaları,
- Kıdem,
- Döviz kuru,
- Şirket performansı,
- Hedeflere bağlı değişken ücret (daha çok pazarlama kadroları için)
- Firmanın sektörde kendisini konumlandığı yerdeki pozisyona göre

Platin dergisinin Kasım 2003 sayısında yeni dönemde Türkiye’de ücretlendirme ve yeni trendlerle ilgili bir çalışma yürütölmüş, elde edilen sonuçlarla performansa dayalı ücret uygulamaları hakkında güncel bilgiler sunulmuştur.

Bankacılık, bilişim ve tekstil sektöründe çalışanların ilk sıralarda yer aldıkları, bu çalışmada ücret artışlarının belirlenmesinde kimlerin veya nelerin rolü olduğu yönündeki soruya katılımcıların verdikleri cevap aşağıdaki gibi olmuştur (Platin, 2003):

Genel müdür	%31
Bireysel prim	%23
Yönetim Kurulu	%23
Çalışanın birinci amiri	%22
İnsan Kaynakları Yöneticisi	%10
Çalışanın ikinci amiri	%9

Rakamlar incelendiğinde, işletmelerin geleneksellik ile rasyonellik arasında bir yerde sıkışıp kaldığı görölmektedir. Çünkü yeni ücretlendirme teknik ve yöntemlerinde, süreçler ve önceden belirlenmiş kuralların hakimiyeti vardır. Bu yapı çalışanların,

yönetimin kendilerini istismar etmeyeceği yönünde bir düşünceye sahip olmalarına da imkan vermektedir. Fakat süreçlerin ve sistemin sağlıklı olarak çalıştırılmaması istismar ve ayırımcılığın doğmasına zemin hazırlayacaktır. Nitekim ankete katılanların önemli bir bölümü ücret artışlarında kişisel ilişkilerin önemine özel bir vurgu yapmaktadırlar. Bu durumun performansı öncelikli tutan yeni iş kanunuyla birlikte giderek azalacağı, enflasyonun düşmeye devam etmesi durumunda ise bireysel verimlilik, firma verimliliği ve grup performansının ücretler üzerindeki etkisinin giderek daha da artacağı söylenebilir. Yakın gelecekte de enflasyon baz olarak alınmaya devam edecek, fakat doğrudan ücret artışlarına kaynak olamayacaktır.

KalDer tarafından hazırlattırılan raporun Türkiye’de uygulanmakta olan teşvik sistemlerini tüm gerçekliği ile yansıtmadığı açıktır. Çalışmanın kurumsallaşmış şirketlerle sınırlı kalması PDÜ’in Türkiye uygulamaları hakkında sağlıklı değerlendirmeler yapmamızı zorlaştırmaktadır. Platin dergisinin araştırması ise Türkiye’de uygulanmakta olan teşvik sistemleri hakkında geneli kapsayan ipuçları vermektedir.

Firmanızda Hangi Teşvik Yöntemi Kullanılmaktadır (Platin, 2003):

Teşvik edici bir yöntem kullanılmıyor	%58
Bireysel prim	%23
Kardan pay verme	%5
Grup primi	%4
Hisse senedi	%1
Diğer	%9

Sınırlı sayıdaki çalışmalardan bir diğeri de 2000 yılında Eren, Erdil ve Zehir tarafından yapılmış “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika Ve Stratejileri” isimli incelemedir.

Çağdaş nitelikte ücret/maaş, ölçü kriterlerinin en geniş anlamda uygulanabileceği varsayımı altında Türkiye’nin en büyük 100 işletmesinin seçildiği (bunlardan 50

tanisinin çalışmaya katkı sağladıkları belirtiliyor), işletmelerde uygulanmakta olan ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejilerinin tespitine yönelik çalışmada: performansı baz alan işletmelerin objektif kriterler kullandıkları, ayrıca (Eren, Erdil, Zehir, 2000:821-824):

- Performans ile ücret arasında ilişki kuran işletme sayısının 41 (%82),
- Performans ile ücret arasında ilişki kurmayanların sayısının ise 9 (%18) olduğu tespit edilmiştir

Türkiye'de özel sektördeki büyük organizasyonlarda performansa dayalı ücret sistemlerinin değişik şekillerinin yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle, sanayi sektöründeki büyük organizasyonlar ile hizmetler sektöründeki büyük ve orta büyüklükteki organizasyonlarda, performansa dayalı ücret sistemlerinin daha yaygın biçimde uygulandığı anlaşılmaktadır (Bilgin, 2002:12).

Sınırlı sayıda da olsa yapılmış olan çalışmaların daha çok kurumsallaşmış, büyük ölçekli işletmeleri konu alması bu tür yerlerde performansa dayalı ücret gibi teşvik yöntemlerinden yararlanıldığını orta koymaktadır. Orta ve küçük ölçekli diğer işletmelerde ise piyasada geçerli olan ücret ve ücret artışlarının uygulandığı yönünde bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'de çalışanların önemli bir bölümünün küçük ve orta ölçekli işletmelerde istihdam edildiği düşünüldüğünde büyük bir çoğunluğun, değil performansa dayalı ücret yöntemlerinden bir tanesi ile ücretlendirilmek, diğer teşvik yöntemlerinden bile faydalanamadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların ücretlerinin performans sonuçlarına göre belirlenmesinin gerekliliği yönündeki inanç kamu sektöründe de karşılık bulmaktadır.

Kamu çalışanlarının ücret artışlarında performans sonuçlarının baz alınması uygulamalarına ve ilk örneklere 1980 sonrası batı ülkelerinde rastlanmaktadır. Aynı dönemde konu Türkiye'de akademik ve siyasi alanda tartışılmış fakat yapısal değişiklikler yapılamadığı için uygulama hayata geçirilememiştir.

Türkiye’de kamu kesiminde performans değerlemesi ile ilgili çalışmaların sağlıklı ve gerçekçi bir zemine oturtulabilmesi için, öncelikle kamu personeli kadro ve pozisyonlarına ilişkin norm kadrolarının belirlenmesi hedeflenmiş, bu bağlamda, “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar” 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla 20.12.2000 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiş, 2001-2003 yılları arasında bu çalışmaların tamamlanması planlanmıştır. Usul ve Esaslara göre; 1998/16 sayılı Başbakanlık Genelgesinde sayılan kurum ve kuruluşların memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarına ilişkin “norm kadroları” tespit edilirken, çalışmalara teşkilat (örgüt) analizi yapılarak başlanması istenmiştir.

İş analizleri ve iş ölçümleri yapıldıktan sonra bu analiz ve ölçümlere dayanılarak, her kadro/pozisyonda çalıştırılacaklarda aranacak niteliklerin belirlenmesi, son aşamada ise birim bazında gerekli kadro/pozisyon sayısı (norm kadro) tespit edilmesi öngörülmüştür. Norm kadro çalışmaları sonucunda, memur, işçi ve sözleşmeli personel kadro ve pozisyonlarının görev tanımlarının yapılması suretiyle hangi kadroya hangi nitelikteki personelin hangi şartlarla atanacağı belirlenerek, kamudaki unvan sayısının azaltılması hedeflenmiştir (Kestane, 2003:139).

Kamuda istihdam edilenlerin sayısının çokluğuna sürekli vurgular yapılarak uygulamanın ancak norm kadro çalışmaları sonrasında kurumların optimum sayıda personel ile faaliyetlerini yürütmelerinin ardından performansa dayalı ücretlendirmenin mümkün olacağı ve sağlıklı sonuçlar doğuracağı söylenmektedir.

Türk kamu sektöründe PDÜ uygulamaları 2002 yılında T.C. Merkez Bankası’nda başlatılmıştır. Yetkililer uygulamanın temel amacının, ücretin performansı artırıcı bir araç olarak kullanılmasını, iş ve görev tanımlarıyla hiyerarşik yapıya uygun bir ücret dengesinin kurulması olarak belirtmişlerdir. Kurumda sözleşmeli ve kadrolu olarak tüm personele uygulanan performans değerlendirme ile ücretler yılda bir kez Ocak ayında, bir önceki performans değerlendirme sonuçlarına göre düzenlenmektedir. Performans değerlendirme yapılırken uygulanan yöntem, her birimin en üst amiri ile diğer iki amiri tarafından yapılmaktadır.

Kurumda, performans değerlemelerde ele alınan kriterler temelde iki grupta toplanmıştır

1. Grup:

- a. Bilgi-Beceri (Kendi alanı ile ilgili mesleki beceri, mevzuatı takip etmesi),
- b. Verimlilik-Kalite (Zaman, kaynak, araç, gereçleri kullanmada etkinlik, değişimi gerçekleştirme kapasitesi, İşiyile ilgili sorunlara çözüm üretmesi,yeni öneriler),
- c. Görev ve sorumluluk bilinci (İşini en az müdahale ile yapması, titizlik,işii istenilen nitelikte yapması, yetki devri),
- d. Grup çalışması (Ekip çalışmasına uygunluğu, uyum, iletişim).

2. Grup:

Genel olarak yönetim becerileri olarak ele alınabilecek kriterlerde, astıyla ilişkileri, motivasyonu sağlama becerisi, inisiyatif kullanabilmesi, astlarına danışmanlık yapması, performans ölçümlerindeki başarısı ve kurumu temsil etme yeteneği değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Değerlendirmeler sonucunda elde edilen sonuçlardan şu şekilde yararlanılmaktadır: her birimde çalışan personelin % 30'unu geçmemek üzere en üst puandan başlayarak, belirli puan aralıklarında bulunan personele farklı miktarlarda performans tazminatları ödenmektedir. Performans tazminatları yalnızca 1 yıl için geçerli olmakta, ertesi yıl için verilecek tazminatlar, yeni yapılacak performans değerlendirme çalışmalarında elde edilecek sonuçlarla belirlenmektedir. Yetkililer: “uygulamanın genel verimliliği arttıracığını ve başarılı personeli motive edeceğini, olumsuz yönleriyle ilgili yorumun ise henüz erken olduğunu” belirtmektedirler. T.C. Merkez Bankası'nın PDÜ sistemiyle kamuda ilk oluşturması, ortaya çıkaracağı sonuçlar açısından oldukça önem taşımaktadır (Aysu, 2002:59-60).

Kamuda PDÜ sisteminden faydalanılan alanlardan bir tanesi de sağlık hizmetleridir.

Hasta merkezli, hastaya hekim seçme hakkı veren, sağlık çalışanlarına ürettikleri hizmete paralel ek ödeme öngören, sağlık kurum ve kuruluşlarındaki hizmet verimliliğinin artırılması için 2003 yılında sağlık bakanlığı bünyesinde PDÜ sistemi uygulamasına geçilmiştir (Demir, 2004:18).

Daha önce hastahanelerle sınırlı kalan döner sermaye uygulaması, birinci basamak sağlık kuruluşları (sağlık ocakları, verem savaş dispanserleri, ana çocuk sağlığı merkezleri) için de tatbik edilmeye başlanmıştır. Bakanlık uygulama ile, personelin ürettiği işle orantılı bir kazanç sağlaması ve bunun ortaya çıkaracağı motivasyon etkisinden faydalanılarak sağlık hizmetlerinin sunum kalitesini arttırmayı amaçlamıştır.

Sistemi uzun zamandan beri uygulayan hastahanelerde ciddi sorunlar yaşanmazken, birinci basamak sağlık kuruluşlarında kayıt sisteminde aksaklıklar yaşanmaktadır. Ayrıca hastahane dışındaki birimlerin, tedavi kurumlarına göre gelirlerinin düşük olması nedeniyle ek ödeme oranları düşük olmaktadır. Ortaya çıkan bu iki sorun ise yapılan çalışmalarla aşılmaya çalışılmaktadır.

Türkiye gündeminde yerini koruyan “Kamu Yönetimi Reformu” nun gerçekleşmesinin ardından uygulamanın pek çok kamu sektörünü içerisine alacak biçimde gelişmesi beklenmektedir.

5.2. Türkiye’de PDÜ Sistemine Yönelik Bir Uygulama Çalışması

Bu bölümde, performansa dayalı ücret sisteminin Türkiye’de nasıl algılandığı, hangi sektörlerde uygulama alanı bulduğu ve çalışanlar üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Burada statü kavramı, kapsam, düzey ve derece olarak kullanılmaktadır.

5.2.1. Çalışmanın Amacı

Sosyo-ekonomik hayatın önem taşıyan değişkenlerinden biri olan ücret, çalışma hayatının aktörleri: işveren ve çalışanlar açısından da hassas bir alanı oluşturmaktadır. Bu nedenle üretim biçiminde ve çalışma ilişkilerindeki dönüşümle birlikte ücret ödeme biçimleri de farklılaşmış, tarafların (işveren ve personel) bu yöndeki algılamaları da değişmiştir. Tüm bunlar ücret ödeme biçimlerini farklılaştırmıştır. Günümüzün en çok üzerinde durulan ve uygulama alanı bulacağı düşünülen ücretlendirme yöntemi: performansa dayalı ücret sistemidir. Performansa dayalı ücret sisteminin Türkiye’de algılanış biçiminin ve uygulama alanının ortaya konulması çalışmanın amacını

oluşturmaktadır. Bu kapsamda, işletmelerin sistemi uygulamadaki amaçları, sistemden beklentileri, karşılaşılan sorunlar, çalışanların motivasyon ve verimlilikleri üzerindeki etkileri, organizasyon içi veya dış kaynak kullanımı yoluyla sistemin kurulması ve ortaya çıkartacağı sonuçlar, işletme büyüklüğü açısından uygulama ve sonuçları itibari ile bir farklılaşmanın olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

5.2.2. Çalışmanın Sorunsalı

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin PDÜ sistemini uygulama düzeylerini ve yönetici algılarını araştırmayı amaç edinen bu çalışma beş temel soruya yanıt aramayı hedeflemektedir. Araştırmanın kuşatıcı olabilmesi için yönetim olarak mülakat tekniği seçilmiştir. Mülakat tekniğinde istatistiki analizlere imkan vermemesi nedeniyle geliştirilen araştırma sorularından hareketle bulgular değerlendirilecektir.

1. Sistemin motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkisi,
2. PDÜ sisteminin Türkiye’deki yaygınlık derecesi,
3. Performansa dayalı ücret sistemlerinin tercih edilme nedenleri,
4. Performansa dayalı ücret sisteminin kimler tarafından kurulduğu ve hangi yöntemin daha başarılı sonuçlar ürettiği,
5. Yöneticilerin ve çalışanların sisteme yönelik yaklaşımları,
6. Sistemi başarıyla uygulamada yerli yabancı ayrımı konularını aydınlatmayı hedeflemiştir.

5.2.3. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada, literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki temel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. İlk önce çalışmanın sorunsalını ortaya koymak amacı ile derinlemesine literatür taraması yapılmış ve teorik bir alt yapı oluşturulmuştur.

Alan araştırmasında temel veri toplama aracı ise, yapılandırılmış mülakattır. Yapılandırılmış mülakat, daha önce belirlenmiş ve standardize edilen soru setinden oluşmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2002:84). Mülakat, daha kuşatıcı ve düşünsel arka planı ortaya koymak amacıyla en uygun yöntem olarak düşünülmüştür. Bu amaç doğrultusunda, 16 sorudan oluşan bir form hazırlanmıştır.

Hazırlanan form aracılığı ile gerçekleştirilen veri toplama sürecinde, mülakat formu ISO 500'de yer alan işletmelere internet ortamında gönderilmiştir. Araştırmaya işletmelerin olumlu cevap vermemesi nedeniyle araştırma formu PDÜ konusunda danışmanlık hizmeti veren danışmanlık işletmelerine yollanmış ve kendilerinden konu ile ilgili olarak görüşme talep edilmiştir. Danışmanlık işletmelerinin 3 tanesinden olumlu cevap alınmış ve yapılan görüşmede “kartopu yönteminin” bu araştırma için da uygun olunacağı kanaatine ulaşılmıştır. Bu noktada derinlemesine mülakat yapılan danışmanlık firmalarının yönlendirmeleri ve desteği ile metot uygulanmıştır. Araştırmaya olumlu cevap veren danışmanlık firmalarının, sektörlerinin önde gelen işletmeler olması katılım üzerinde olumlu etki yaratmıştır. Bunun sonucunda Bu doğrultuda bir kısmı telefon aracılığıyla, bir kısmı da yüzyüze yapılan görüşmelerle sorulara cevaplar aranmaya çalışılmıştır. Görüşme talebi iletilen işletmelerden bir bölümü ise işlerin yoğunluğunu ileri sürerek soru formunu yazılı olarak cevaplandırmışlardır.

5.2.4. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini büyük ve orta ölçekteki işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem ise sistem ile ilgili olarak faaliyet gösteren bir danışmanlık firmasına ulaşılarak onun yol göstericiliğinde “kartopu örnekleme” metodu kullanılarak 27 mülakat gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin, ücretlendirme politikaları ile ilgili bilgi vermede çekimser davranmaları uygulama ile ilgili işletmelerin tespitini zorlaştırmıştır. Bu nedenle, bilgi alınan işletmelerin ücretlendirme veya insan kaynakları yöneticileri aracılığıyla, sistemi uygulayan ve uygulama hazırlıkları içerisindeki farklı işletmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacı bir model önerisinin ortaya konulması değil,

sistemin uygulanmasının sebepleri ve ortaya çıkarmış olduğu sonuçların sunulması olduğu için örneklem yeterli görülmüştür.

Mülakat, PDÜ sisteminin kurulması ve uygulanması aşamasında görev alan yönetici ve uygulayıcılarla gerçekleştirilmiştir. Bunlar:

- 3 tanesi PDÜ sisteminin kurulmasına danışmanlık hizmeti veren danışmanlık firmasında, PDÜ sisteminin kurulması sürecinde firmalara danışmanlık hizmeti veren uzmanlarla,
- 24 tanesi ise işletmelerinde PDÜ sistemi uygulayan ve performans yönetim sistemlerini kurmuş, değerlendirme sonuçlarını ücretlerle ilişkilendiren ve/veya bunun hazırlıklarını yapan işletmelerdir. bu işletmelerden 13 tanesi sistemini kurmuş ve işler konumda iken, 11 tanesi ise kurulum için hazırlıkları tamamlamış fakat henüz test aşamasında olan işletmelerdir.

PDÜ sistemi sektörel farklılık göstermektedir. Aşağıda 24 işletmenin sektörlere göre dağılımı verilmiştir.

Sektörler	Görüşülen Kişi Sayısı
Bankacılık	3
Sigortacılık	3
İmalat	4
Perakendecilik	3
İlaç Üretim	2
Pazarlama	4
Otomotiv	3
Dış Ticaret Firması	2
Toplam	24

PDÜ uygulamaları hizmet işletmelerinde daha çok uygulandığı görülmektedir. Alan araştırmasına katılan söz konusu 24 işletmede görüşülen kişilerin unvanlara göre dağılımı aşağıda verilmiştir. İKY müdürü ve İKY müdür yardımcılarının daha çok tercih edilmeleri sistemin kuşatıcılığına üst düzey unvanların daha hakim olacağı kabulüdür.

Unvanlar	Sayı
İKY Müdürü	5
İKY Müdür Yardımcısı	9
İnsan Kaynakları Uzmanı	3
Ücretlendirme Uzmanı	7
Toplam	24

Alan araştırmaları kapsadıkları örneklem ile sınırlı olmakla birlikte, yöneticilerle yapılan görüşmelerde ve literatür taramasında PDÜ'nin hizmet işletmelerinde daha çok kullanım alanı bulmakla birlikte Türk işletmelerinde yaygın olarak kullanılmadığı tespit edilmiştir. Bu veri alındığında, örneklemde yer alan işletmeler sektörlerinin önde gelen işletmeleri olması ve sektörel dağılımda hizmet işletmelerinin ağırlığı ve sektör içi dağılımı bize sektörel ve ulusal bazda genelleme yapmamıza imkan vermektedir. Sistemin yaygınlık düzeyinin yetersizliğine rağmen işletmelerin yönetim kademelerindeki çalışanlar için kullanıldığı literatür ve alan araştırmasında yer alan bulgulardır.

5.2.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimlerde yapılan alan araştırmalarında, araştırmacı bir takım sınırlılıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Yapılan bu çalışmada da araştırmanın amacını etkilemese de gerçekleştirilmesini güçleştiren ve daha fazla çaba gerektiren kısıtlamalarla karşılaşmıştır. Bunlardan en önemlisi: PDÜ sisteminin Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin verilerin yetersizliğidir. Bununla birlikte PDÜ'yi uygulamakta olan işletmelerde ise sistem farklı bir biçimde ele alınmakta ve farklı türleri uygulanmaktadır. Yapılan araştırmada birbirine yakın uygulamalar değerlendirmeye alınmıştır.

Diğer bir kısıt, işletme yönetimlerinin “ücret ve ücretlendirme politikalarını” stratejik bir konu olarak değerlendirmeleri ve bilgi vermekten kaçınmalarıdır.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulayıcılar tarafından algılanış biçimi de çalışmayı zorlaştırmıştır. Konu hakkında yeterli düzeyde çalışma ve yazılı

dokümanların bulunmayışının, işletmelerde konunun sınırlarının tam olarak bilinmesinin önündeki engellerden bir diğeri olduğu söylenebilir.

5.2.6. Bulgular ve Değerlendirme

PDÜ gibi geniş kapsamlı bir konunun Türkiye'de nasıl anlaşıldığı ve uygulama alanı bulduğunu ortaya çıkarmak için sadece anket yönteminin kullanılması yönetici ve çalışanların düşünsel arka planlarını ortaya çıkarmaya yetmeyecektir. Bu nedenle, anket yöntemi yerine daha kuşatıcı ve düşünsel arka planları ortaya çıkaran yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde yönetici ve uygulayıcıların aşağıdaki temel başlıklara göre PDÜ'yü değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bağlamda

a. Sistemin Çalışanların Motivasyon ve Verimlilikleri Üzerine Etkileri

İşletmeler, iç ve dış pazarlarda rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltmak, verimli düzeylerini ise yükseltmek zorundadırlar. İşletmeler için anahtar bir rol oynayan insan unsurunun motive edilmesi ve verimlilik düzeyinin artırılması rekabet avantajının yakalanması için büyük bir önem taşımaktadır.

Yönetimler bunun için farklı motivasyon araçlarından yararlanırlar. Para öncelikli tercih edilen yöntemlerden bir tanesidir. Fakat her zaman nakdi ödüllerin kullanılması çalışanları motive etmez. Çünkü motivasyon göreceli bir kavram olup sektöre, yapılan işe, çalışanın kişilik özelliklerine, kültürel yapıya vb göre değişkenlik gösterir.

Performansa dayalı ücret sisteminin temel kurgusu, çalışanların nakdi ödüllerle motive edilerek performans düzeylerinin artırılmasıdır.

PDÜ sistemin çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyeceği bu nedenle maddi olmayan ödüllerin tercih edilmesi gerektiği yönünde çok sayıda görüş ileri sürülmesine rağmen sistemin verimliliği negatif yönde etkileyeceğine dair iddialar yok denecek kadar azdır. nitekim uygulamada elde edilen bulgular bunu destekler niteliktedir.

Planların uygulanmasının ardından gerçekleşen verimlilik artışları hakkında diğer ülkeler için yapılmış çalışmalar olmasına karşın, Türkiye’de ne akademik olarak ne de işletme yönetimlerinin planların etkinliğini test eden çalışmalarına rastlanamamaktadır. Görüşülen işletme yetkilileri de bu yönde herhangi bir detaylı çalışmalarının olmadığını belirtmektedirler.

“İki yıldan beri performansa dayalı ücret sisteminden orta ve üst düzey yöneticilerimizi yararlandırıyoruz. Fakat sistemin etkinliğinin test edilmesi yönünde henüz ciddi bir çalışmamız olmadı. Bunun bir eksiklik olduğunun farkındayız. Fakat yapmış olduğumuz gözlemlere dayanarak şunu söyleyebilirim: evet PDÜ sonrasında gözle görülür pozitif yönde değişiklikler oldu”.

Yapılan çalışmada planların çalışanların motivasyonları üzerinde nasıl bir etki yaptığı sorulmuş, aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

Sistem, çalışanlarınızın motivasyonunu nasıl etkiliyor?		
Olumlu	Olumsuz	Net bir şey söylenemez
%65,2	%17,4	%17,4

Sistemin çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu bir etki gücünü içerisinde barındırdığını araştırma sonucu da desteklemektedir.

PDÜ sistemin uygulanmasının bazı çalışanlar üzerinde motivasyon etkisinin olmaması doğal karşılanmalıdır. Daha öncede belirtildiği gibi nakdi ödüllerin her çalışanı motive edeceği söylenemez.

Ayrıca Türkiye’de performans ölçümleri yapılmasına rağmen performans sonuçlarının ücret artışları üzerindeki belirleyiciliği yüksek enflasyon nedeniyle çok sınırlı bir düzeyde kalmıştır.

Şirketler genellikle yılda bir defa performansın ödüllendirilebilmesi amacıyla, bordro toplamının belli bir oranı kadar bütçe ayırmaktadırlar. Enflasyon ayarlamasına ek olarak belirlenen ve çoğunlukla ocak ayında uygulanan bu oran genellikle %3-5 civarında bir rakam olmaktadır. Bu ek bütçenin belirlenmesinde şirketin içerisinde bulunduğu piyasa koşulları, şirket performansı ve gelecek yılın bütçesi etkili olmaktadır (Edipoğlu, 2002: 228).

“Yakın zamana kadar ücret artışlarımız için temel belirleyici etkenler piyasada cari ücret hadleri ve enflasyon oranları olmuştur. Fakat enflasyon rakamlarındaki ciddi gerilemelerle birlikte performans zamlarının oranını %2-3’lerden daha yukarılara çekmeyi planlıyoruz. Bunun işgörenlerimizin motivasyonları ve çalışma performansları üzerinde daha etkili olacağını söyleyebilirim.”

Sistemin çalışanların motivasyonlarını genel olarak olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Durum verimlilik açısından incelendiğinde karşımıza çok daha net bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu tür sonuçlar, işletmelerin niçin performansa dayalı bir ücretlendirme tekniğini benimsediklerini açıkça ortaya koymaktadır. Çünkü:

Sistemin uygulanmasının ardından çalışanlarınızın verimlilik düzeylerinde artışlar meydana geldi mi?	
Evet	Hayır
%100	%0

Konu ile ilgili olarak, PDÜ uygulayan 13 işletmede, yetkililerin tamamı PDÜ sisteminin uygulanmasının ardından çalışanların verimlilik düzeylerinde hissedilir bir verimlilik artışının yaşandığını belirtmişlerdir.

Performansa dayalı ücret sistemi performans değerlendirme sonuçlarına dayalıdır. Performans yönetim sistemi sadece ücretlerin belirlenmesi için veriler sunmaz. Bunun dışında işletme için katma değer yaratmayan personelin de ortaya çıkartılması ve işten uzaklaştırılması için de bir veri sağlar. Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasının ardından geçen sürede işgücü devir oranlarında hissedilir bir artış yaşanması gayet doğaldır. Bu dönemde performans seviyesi ortalamasının altında olanlar kendi istekleriyle veya yönetimin kararlarıyla işten uzaklaşmakta, kalifikasyon derecesi yüksek olan çalışanlar ise işletmeye çekilmektedir.

“Performans değerlendirme sistemi ve bunun ardından uygulamaya koyduğumuz performansa dayalı ücret sistemlerinin ardından ilk dönemlerde çalışanlar arasında bir takım rahatsızlıklar baş gösterdi. Çalışanlarımızdan birkaç kişi uygulamanın daha ilk dönemlerinde işlerini bıraktılar. İşlerini bırakanların profillerini incelediğimde

bunların ortalamanın altında performans düzeyine sahip çalışanlar olduğunu fark ettim. Sistem bizim bir şey yapmamıza gerek kalmadan sonuçlar vermeye başlamıştı.”

Yüksek oranlı bir işsizliğin yaşandığı, büyüme artışına rağmen istihdam artışının gerçekleştirilmediği Türkiye’de işlerini kaybetmek istemeyen işgörenlerin mevcut durumlarını korumak için verimlilik düzeylerini korumaktan başka çareleri kalmamaktadır.

Bu noktada sistemin çalışanları motive ettiği için mi yoksa insanları çalışmak veya işletmeden uzaklaştırılmak zorunda bırakacağı için mi verimliliği arttırdığı tartışılabilir. Daha önceki konu başlığında da değinildiği gibi, çalışanlar için sistemin teşvik yönü değil tehdit yönü ön plana çıkmaktadır.

Yönlendiricilerindeki tüm tartışmalara rağmen işgörenlerin verimlilik düzeylerindeki bu artışın organizasyonun da verimliliğini arttırdığı görülmektedir. Sistemin uygulandığı 13 işletmeden 11 tanesinde organizasyon verimliliğinin arttığı, diğer iki işletmede ise PDÜ planının yakın bir zamanda uygulanmaya başlanması nedeniyle bu konuda bir açıklama yapmanın henüz erken olduğu söylenmiştir.

PDÜ sisteminin motivasyon ve verimliliğe yönelik sonuçların genel olarak bakıldığında pozitif bir etkinin olduğu dikkat çekmektedir. Her ne kadar araştırmamıza konu olan işletme sayısı az ise de konuyla ilintili diğer çalışmalarda ki sonuçlar aynı paralelliktedir. PDÜ sistemi çalışanları motive etmekte ve verimlilik düzeylerini yükseltmektedir.

Bunun dışında, yapılan çalışma ile aşağıdaki diğer bulgulara ulaşılmıştır.

b. PDÜ’in Türkiye’de Yaygınlık Düzeyi:

Türkiye’de PDÜ sisteminin ne kadar işletme tarafından kullanıldığı hakkında resmi veriler bulunmamakta, bu durum sistemin yaygınlığı hakkındaki görüşlerin sağlam temellere oturmasını engellemektedir. Ayrıca ücret araştırmaları çalışmalarına katkı sağlayan firmalar dışında diğer işletmelerde ücret ve ücretlendirme politikalarının kurumsal bir sır olarak kabul edilmesi, yaygınlık düzeyi hakkında sağlıklı tahminler

yapılmasını da zorlaştırmaktadır. Bu tür çalışmaları yapması beklenen DİE'nin de bu yönde çalışmalarının olmadığı dikkat çekicidir.

PDÜ'nün Avrupa Birliği ülkelerinde 1-499 kişinin çalıştığı işyerlerinde ortalama %12-15'ler, 500 ve daha fazla kişinin çalıştığı yerlerde ise %18-20'ler (Cowling, 2001:197) civarında olduğu yönünde veriler bulunmaktadır. KALDER, Platin Dergisi, EREN ve diğerleri tarafından farklı zaman ve alanlarda yapılan araştırmalarda ise Türkiye'nin bu ortalamanın oldukça altında kaldığı, sistemin daha çok büyük ölçekli işletmelerde uygulandığı ortaya konulmaktadır.

Kendileri ile görüşülen yetkililerin tamamı sistemin Türkiye'de yaygın olarak kullanılmadığını belirtmekte, ayrıca PDÜ sisteminin uygulanmasının işletme büyüklüğü ile doğru orantılı olduğuna dikkat çekmektedirler. Ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerde geleneksel ücret sistemlerinden yararlanılırken büyük ölçekli işletmelerde teşvik edici sistemlerin yaygın olduğu ve PDÜ'den teşvik aracı olarak yararlanıldığı belirtilmektedir.

Konu ile ilgili görüşmelerde ikinci vurgunun “kurumsallaşmaya” yapılmış olması önemlidir. Kurumsallaşmış şirketlerde; politika ve hedefler belirlenmiş, pozisyon tanımları yapılmış, ölçüm standartlarını oluşturmuştur. Bunlar PDÜ sistemin işletmelerde daha kolay uygulanabilmesine imkan vermektedir.

Sistem kurma sürecinde danışmanlık hizmeti veren bir firma yöneticisi ile yapılan yapılandırılmış mülakatta:

“Büyük ölçekli işletmelerde yöneticiler, sistemi çalışanları motive edeceği ve organizasyon kültürünü destekleyeceği için tercih ederken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise daha çok kalifiye personelin elde tutulmasının bir aracı olarak sistemden yararlanılmaya çalışılıyor” denilmiştir. Danışmanlık firması yöneticisi ve uzmanları, sistemi uygulayan ve uygulama hazırlıkları içerisinde olan işletmelerin PDÜ'e bakış açılarındaki bu önemli bir farklılığa dikkat çekmektedirler.

c. Sistemin Kullanıldığı Sektörler

Türkiye’yi konu alan bazı çalışmalarda PDÜ sisteminin değişik sektörlerde ve farklı yaygınlıkta kullanıldığına ilişkin vurgular yer almaktadır (Bilgin, 2002 ; Ünal, 1998). Fakat bu iddia, (sınırlı sayıda da olsa) yapılmış olan diğer çalışmalar tarafından desteklenmemektedir (KALDER raporu, Platin dergisi araştırması). Bu araştırma kapsamında işletme yetkilileri ve ücretlendirme uzmanları ile yapılan görüşmelerde, sistemin Türkiye’de sınırlı bir kullanım alanına sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

“Sistemin Türkiye’de yaygın olarak kullanıldığını söylersek biraz abartmış oluruz doğrusu. Henüz böyle bir durum yok, fakat yakın bir gelecekte durumun tersine döneceğini söylesek pek hata etmiş sayılmayız.”

Avrupa ve Amerika uygulamaları incelendiğinde, hizmet sektörünün öne çıktığı fakat diğer sektörlerde de planlardan yararlandığı görülmektedir (Eiro, 2001/3 ; Cowling, 2001:196). Bunun sebebi farklı sektörlerde faaliyetlerini yürüten işletmeler için beş farklı plan türünden birisinin uygun olmasıdır. Organizasyon yapısı, iş yapma yöntemleri planların seçiminde belirleyici rol oynamaktadır. Bireysel nitelik gösteren işlerde bireysel performansa dayalı planlar tercih edilirken, takım çalışması yönteminin kullanıldığı işletmelerde ise takım performansına dayalı ücret planları uygulanmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyetlerini sürdüren işletmelerin bireysel performans planlarını, buna karşın imalat sektöründe olanlar ise daha çok kazanç paylaşım planlarını kullandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler tarafından Türkiye’de “PDÜ sisteminin uygulanmasında hizmet sektörünün öne çıkmasının nedeni olarak sektörde kalifiye insan unsurunun taşıdığı öneme” işaret etmektedir.

Katılımcılardan, sistemin uygulama alanı bulma derecesine göre sıralama yapmaları istendiğinde; “bankacılık, sigortacılık, perakendecilik, pazarlama ve satış odaklı çalışan işletmeler, ilaç, otomotiv sektörünün” ön sıralarda yer aldığı ifade edilmektedir.

Bu sektörlerde ise genellikle satış departmanlarında görev alanların, orta ve üst düzey yöneticilerin PDÜ planlarından yararlandığı, diğer çalışanlar için asgari ücret, toplu

sözleşmelerle belirlenen ücretler, işin veya pozisyonun gerekleri göz önüne alınarak ücretlendirmenin yapıldığı belirtilmiştir.

d. İşletmelerin Performansa Dayalı Ücret Sistemini Tercih Nedenleri

PDÜ planları ilk dönemlerde, ücret maliyetlerinde indirimlere gidilmesi ve çalışanlara arasında rekabet yaratılarak verimliliğin yükseltilmesi amacıyla uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise sistem organizasyon performansını yükseltmenin bir aracı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Sistem kendi mantığı içerisinde şu şekilde çalışmaktadır:



İşletme yönetimlerinde performansa dayalı ücrete ilişkin bakış açısının değişmesinin ardında yatan nedenin, günümüzde ücretin bir maliyet unsurundan daha çok çalışanların verimlilik düzeyleri üzerinde etkili bir araç olarak algılanmaya başlanması olduğu söylenebilir.

Türkiye’de işletme yönetimleri, değişimin bir gereği olarak veya kullanmakta oldukları ücret sistemlerinden bekledikleri faydaları elde edemedikleri için PDÜ planlarına yönelmektedirler.

İşletmenin ücret yapısında bir sorun olduğunun temel göstergeleri şunlardır:

- İşten ayrılma nedeni olarak ücretlerin yetersiz olduğu dile getiriliyor ise,
- İş teklifleri götürülen insanların büyük bölümü, bunu ücretler nedeniyle geri çeviriyorlarsa,
- Terfilerde, kişilerin ücretleri konusunda tartışmalar yaşıyorsa ve

- Çalışanlar bir araya geldiklerinde sık sık aldıkları ücretlerden şikayet ediyorlarsa yönetimin uygulanmakta olduğu ücret sisteminde önemli bir takım hatalar veya yanlışlıklar var demektir.

PDÜ sistemi, bu tür sorunlar yaşayan işletmelerde bir çözüm olacağı düşüncesiyle tatbik edilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’de işletme yöneticileri/sorumlular PDÜ planlarını (öncelik sırasına göre):

- *Çalışan personelin motivasyonunun artırılması*
- *Ücretler yoluyla çalışanların daha yüksek performans sergilemelerinin temini,*
- *Çalışanlar arasında bir rekabet ortamı oluşturularak verimliliğin yükseltilmesi,*
- *Çalışanların kontrol edilmesi (PDÜ’ün kontrol mekanizması işlevi),*
- *Personel giderlerinin azaltılması,*
- *Mal veya hizmet üretiminin artırılması,*
- *Çalışanlar ile çalışmayanların ayırt edilmesi için tercih ettiklerini belirtmişlerdir.*

Bu arada İK yöneticilerinden pek azı (2 yönetici) “*sınıf bilincinin oluşumuna engel olunması ve çalışanların kurumsal bağlılıklarının yükseltilmesine*” vurgu yapmıştır.

e. Sistemin Kurucularının Belirlenmesi

Performansa dayalı ücret sistemi, genellikle 3 farklı yöntemle kurulmakta ve yürütülmektedir. Bunlar: dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon içerisinde bir ekibin çalışmaları yürütmesi ve her iki yöntemin birlikte kullanılmasıdır.

Sistemi danışmanlık firmalarının mı yoksa içeride oluşturulacak birimlerin mi kurmasının daha doğru ve sağlıklı olacağı şeklindeki sorumuza farklı cevaplar gelmiştir. Örneğin: İşletme içerisinde oluşturulacak birim sistemi kurmalıdır diyenler:

“Sistemi içeride oluşturulan birimin kurması daha doğru olur. Çünkü onlar çalışanları çok daha iyi tanıyorlar”. “Organizasyon içerisinde oluşturulan birimler çalışanların görüşlerine başvurabilir. Danışmanlık şirketleri ise bunu yapmıyor”. “Elbette içeride oluşturulan birimlerin kurması daha doğrudur. Çünkü organizasyonu, örgüt kültürünü, ve performans ölçümü için kullanılacak ayrıntıları ancak o organizasyonların çalışanları bilebilir” demektedirler.

Dış kaynaklardan yararlanılmalıdır diyenler:

“Bu durum, görevlendirilecek personelin konuya hakimiyeti ve uygulanabilir çözümler üretebilme kapasitesine bağlıdır. İşletmelerin pek çoğunda bu donanımlara sahip çalışanlar yok veya işe başladıktan kısa bir süre sonra yüksek ücretlerle başka işlere geçiyorlar. Bu nedenle danışmanlık firmalarının kurması daha iyi olur”. “Bu tür uygulamalarda profesyonellik büyük önem taşır. Yapacağınız bir hata tüm sistemi işlemez hale getirecektir. Bu nedenle danışmanlık firmalarıyla çalışılması doğru bir tutum olacaktır” demektedir.

Sistem ortak kurulmalıdır diyenler:

“Danışmanlık şirketi ile işletme içinden oluşturulacak bir ekibin ortak çalışması daha doğru olacaktır. Çünkü sistemin sadece danışman firmalar tarafından kurulması durumunda, çalışanların fikir ve düşünceleri alınmamakta bu durum çalışanların sisteme yabancılaşmasına neden olabilmekte, sistemin çalışmasını engellemektedir. Bu işe yapılan hizmet ve yatırımların boşa gitmesine neden olacaktır. Çalışanlar kendi fikirlerinin sorulmasını ve önemsenmelerini isterler” şeklinde ifadelerde bulunmaktadır.

Yürütülen çalışmada, sistemin genellikle dış kaynaklarla, yani danışmanlık firmalarından hizmetin alınması ile kurulduğu belirlenmiştir.

Organizasyon içerisinde sistemi kurma ehliyet ve yetkinliğine sahip çalışanların olmaması, yönetimleri bu şekilde davranmaya itmiş olabilir. Fakat PDÜ dinamik bir sistemdir. Düzenli aralıklarla takip edilmesi ve gerekli revizyonların yapılması

gerekmektedir. Danışmanlık firmalarından bu tür hizmetlerin sürekli alınması işletmeyi ekonomik olarak zora sokarken bir bağımlılığın da oluşmasına neden olacaktır.

Konuyla ilgili olarak bir İKY yöneticisi şunları söylemektedir:

“İşletmelerde, ücretlendirme ve diğer insan kaynakları operasyonlarının daha sonraki dönemlerde kolaylıkla yürütülebilmesi için bir ekibin oluşturulması, dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması durumlarında bu ekibinde uygulamalara entegre edilmeleri yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu yöntem işletmeye iki açıdan fayda sağlar. Bunlar:

- *İşletme personelinden oluşturulmuş birim, performans ücret planının dizaynı ve uygulanması süreçlerine organizasyon değerlerinin yansıtılmasını sağlayacaktır.*
- *İşletme yönetimi; sistemin takibi, gerekli revizyonların yapılması gibi işler için ileride karşılamak zorunda olacağı maliyetlerden kurtulacaktır.*

f. Çalışanların Sisteme Bakışı ve Entegrasyonu

Performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde, sorunlar yaşanmasının nedenlerinden bir tanesi çalışanların sistem hakkında bilgilendirilmeden uygulamalara geçilmesidir.

İşletme yöneticileri, kullanılmakta olan ücret sisteminden beklenen sonuçların alınamaması durumunda (ücret giderlerinin fazlalığı, çalışanları motive etmemesi, verimlilik artışına katkı sağlamaması vb) yeni yöntem arayışlarına girmektedirler. PDÜ planları günümüzün en gözde alternatifleri arasında yer aldığı için, yöntemi hızla işletmeye tatbik etmek isterler.

Ciddi bir hazırlık dönemi geçirilmeden planın tatbik edilmesi, taşıyacağı eksiklikler nedeni ile uygulamanın hemen ardından önemli problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Sistemin dizaynı sürecinde, çalışanların plana katkıları yapılması gerekir. Fakat Türkiye uygulamalarında (yapılan görüşmeler sonucunda) bu durumun dikkate alınmadığı görülmektedir.

Sistemin dizaynında çalışanlarınızın görüş ve düşüncelerinden yararlanıyor musunuz?	
Evet	Hayır
%30	%70

Soruya evet cevabı veren işletmelerde, “danışma-görüş ve düşüncelere başvurmanın da” sadece üst düzey yöneticilerle sınırlı kaldığı anlaşılmıştır. Bu veriler ışığında, Türkiye’de PDÜ sistemini kullanan işletmelerde danışma mekanizmasının çalıştığından bahsetmenin mümkün olmadığını söylenebilir. Bu süreçte yaşanan aksaklık, çalışanların sistemi algılayış biçimleri üzerinde belirleyici olmaktadır.

Sistemi kimin kurduğunun çalışanların görüş, düşünce ve önerilerini ortaya koymalarında belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Konu ile ilgili olarak danışmalık firması yöneticisi:

“Sistem eğer bizim (danışmanlık firması) tarafımızdan kuruluyor ise çalışanların fikirlerini alıyor ve bunu planlara yansıtıyoruz. Eğer sistem şirket içerisindeki görevlendirilen birim tarafından kuruluyor ise çalışanların fikirlerine nadiren başvuruluyor. İlgili birim çalışanların fikirlerini almaya çalışsa bile işgörenler bu konuda isteksiz davranıyorlar. Çünkü, sundukları fikirlerin kendilerine karşı kullanılmasından korktuklarını ifade etmişlerdir. Ama danışmanlık firması gibi tarafsız olduğunu düşündükleri bir yapıya düşüncelerini daha rahat söylüyor, sistemin daha iyi çalışabilmesi için öneriler sunuyorlar” demektedir.

Sadece Türkiye’de değil diğer ülke uygulamalarında da bu sorunun yaşandığı dikkat çekmektedir. Çalışanlar sistemin sonuçlarından etkilenen bir duruma düşürülmektedirler. Konunun taşıdığı önem nedeniyle literatürde “çalışanların katılımlarının gerekliliğine” sürekli vurgular yapıldığı görülmektedir.

Sistemin dizaynında ve daha sonraki dönemlerde çalışanlarla görüş alışverişlerinin yapılması, fikirlerinin sorulması ile katılımları sağlanmalıdır. Katılım, PDÜ sisteminin uygulamaya konulması nedeni ile çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güvensizlik duygusunun ortadan kaldırılması için önemli bir katkı yapacaktır.

İşletmelerde PDÜ sistemi işverenlerin veya üst yönetimin alacakları tek taraflı bir karar sonrasında uygulanmaya başlanmaktadır. Sistemin uygulanması ile, taraflara

kazandıracakları konularında bilgi verilmeden ve çalışanlar ikna edilmeden tatbiki halinde organizasyon içerisinde önemli huzursuzluk ve çatışmaların doğması kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda yönetim tarafından bir teşvik aracı olarak nitelendirdiği sistem çalışanlar tarafından havuç olarak değil sopa olarak algılanmaya başlayacaktır.

Sitemin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sorusu işletmedeki PDÜ sorumlularına sorulmuş, çalışmaya katılanların bir bölümü soruyu kritik bulduklarını belirterek cevap vermekten kaçınmıştır. Sistemin algılanmasına yönelik tablo ise aşağıdaki gibidir.

Sistem çalışanlarınız tarafından daha çok nasıl algılanıyor?	
Tehdit unsuru olarak	Teşvik unsuru olarak
%78,5	%11,5

Çalışanların sisteme katılımlarının sağlanmaması ve bu konuya yeterli önemin verilmemesi olumsuz bir tablonun ortaya çıkmasına kaynak teşkil etmiş olabilir. Çalışanların sisteme katılımlarında , sisteme bakış açıları önemlidir.

Sisteme bakışı belirleyen kriter, çalışanın kendi performans düzeyi hakkında düşüncesidir. Performans seviyesinin ortalamanın altında olduğunu düşünen çalışanlar sisteme genellikle olumsuz yaklaşırlar. Performans düzeyi ortalamanın üzerinde olanlar, yüksek ekonomik kazançlara fırsat vereceği düşüncesi ile sistemi desteklemektedirler. Orta performans düzeyinde olanlarda ise planlar, motivasyon etkisi yaparak yüksek performans seviyelerine ulaşılması için uyarıcı bir rol üstlenir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden %57'si çalışanların sisteme bakışlarını olumlu olarak değerlendirilirken, %43'ü ise negatif olduğu düşünmektedir.

Burada bir noktanın altının çizilmesi doğru olacaktır. Yöneticiler, sisteme negatif bakan çalışanların bu şekilde düşünmelerinin nedeninin “*performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak yapılmadığına yönelik inançlarından kaynaklandığı*” ifade etmektedirler. Sistemin adalet ve şeffaflık içerisinde yürütülmesi halinde olumsuzluğun daha da azalacağı söylenebilir. Bu ise “prosedürlerde ve dağıtımda açıklık” ile temin edilebilir.

Planların dizaynı ve yürütülmesi süreçlerinde açıklığın temin edilmesi prosedürlerde açıklık olarak ifadelendirilebilir. Nihai sonuçlar (ücret, paylaşım kriterleri, her bir

çalışanın alacağı parasal miktarlar.) ise dağıtımda adalet ile ilişkili konulardır. Prosedürlerde açıklık ile paylaşımada adalet konularındaki ayırım büyük önem taşımaktadır. Prosedürlerde açıklık süreçlerle ilgilidir. Paylaşımada adalet ise kararlardaki açıklığı ifade etmektedir.

Performansa dayalı ücret planları şu özellikleri taşıdığı sürece açık olarak algılanabilir:

- Planların bütünsel bir tutarlılık içerisinde tüm çalışanlara uygulanması
- Çalışanların katılımı ve temsil yetkilerinin olması
- Prosedürlere ulaşılabilirlik
- Kullanılan verilerin tam, eksiksiz ve doğru olması.

Sistemin uygulanmaya başlandığı ilk dönemlerdeki tedirginlik daha sonrasında yönetimin açık ve adaletli uygulamaları ile ortadan kalmaktadır.

g. İşletmelerin PDÜ Plan Tercihleri ve Sistemin Yönetimi

İşletme yönetimleri farklı gerekçelerle PDÜ planlarını uyguladıklarını ifade etmektedirler.

“Çalışanların daha rahat kontrol edilebilmeleri, performans odaklı bir kültürün oluşturulması, performans düzeyi yüksek olanların ödüllendirilmesi, dışarıdaki kalifiye işgücü için işletmenin bir cazibe merkezi haline getirilmesi, çalışanların parasal ödüller yoluyla motive edilmeleri, çalışanların kurumsal bağlılık duygularının güçlendirilmesi, sendikal oluşumların önüne geçilmesi gibi nedenlerle PDÜ uygulanıyor.”

Fakat tüm işletmelerde PDÜ sisteminin kurulmasının öncelikli nedeni işletme verimliliğinin yükseltilmesi olmakta, çalışmada da bu durum dikkati çekmektedir. 23 işletme yetkilisinden 20 tanesi verimliliğin yükseltilmesi amacıyla sistemi devreye koyduklarını (veya koymak istediklerini) belirtirken, 3 yetkili ise günün modası olduğu için uygulamaya yöneldiklerini belirtmişlerdir.

Performansa dayalı ücret planları Türkiye’de ağırlıklı olarak şirketlerin orta ve üst düzey yöneticileri ile pazarlama departmanlarında görev alan çalışanları için

uygulanmaktadır. Uygulama alanının bu derece sınırlı olduğu bir yapıda işletme yönetimleri daha çok “bireysel performansa dayalı ücret planlarını” tercih etmektedirler.

Bireysel PDÜ yönteminden yararlanılmasının altında yatan neden irdelendiğinde: *“Sistemden sınırlı sayıda yararlanan olduğu için ihtiyaca cevap verecek en pratik yöntem, ücretin bireysel performansa dayalı olarak ödenmesidir”* denilmektedir.

Programın idaresinde organizasyon büyüklüğünün belirleyici bir rol oynadığı dikkat çekmektedir. Kurumsallaşmış organizasyonların:

- Daha yüksek PDÜ bütçeleri ayırabildikleri,
- Sistemi daha uzun zamandan beri uygulamalarının getirdiğı tecrübe ve
- Sistemin sevk ve idaresini yürütecek uzman bir kadroya sahip oldukları için sistemi daha rahat uygulayabildikleri tespit edilmiştir.

Buna karşın orta ölçekli işletmeler ise:

- Düşük PDÜ bütçeleri (düşük oranlı artışlar çalışanları motive etmemektedir),
- Performans değerlendirme çalışmaları gerekli özen ve titizlikte yürütülemediği için ve
- Sistemi sevk ve idare edecek yeterli donanıma sahip çalışanların olmayışı nedeniyle uygulamalarda önemli sorunlarla karşılaşıldığı anlaşılmıştır.

h. Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar

Performansa dayalı ücret 1983 sonrasında işletme yönetimlerinin gündemine girmiş olmasına rağmen yakın zamana kadar öncelik sıralamasında hep alt sıralarda yer almıştır. Bunun nedeni olarak ücretlendirme ve ücret artışlarında diğer yöntemlerin tercih edilmesi gösterilebilir. Çalışanların sisteme yönelik eleştirileri bu nedenle olmamış veya çok sınırlı bir düzeyde kalmıştır.

“Yüksek enflasyon, sık sık baaşgösteren ekonomik istikrarsızlıklar sağlıklı bir ücretlendirme politikası geliştirmemizin önündeki en önemli engeller olmuştur.

Sağlıksız bir ekonomide sağlıklı bir ücretlendirmeden bahsedilemez. Sisteme geçişimiz bu nedenle gecikmiştir.”

PDÜ sisteminin günümüzde artan önemi ile birlikte sistemin sağlayabileceği yararlar yanında ortaya çıkardığı olumsuz durumlarda yüksek sesle dile getirilmeye başlanacaktır.

Yapılan araştırma sonucunda, sistemi uygulayan işletmelerde yöneticiler karşılaştıkları sorunları şu şekilde ifade etmektedir;

- İşletmelerde performans kültürünün henüz oluşmamış olması planların sağlıklı olarak uygulanmasını engellemektedir.*
- Sistem çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmamaktadır.*
- Sistemi kuracak ve yürütecek yeterli donanımına sahip çalışan sayısı sınırlıdır.*
- Özellikle orta ölçekli işletmelerde işletme sahipleri programa yeterli önemi göstermemektedir.*
- Performans değerlendirme çalışmalarının sağlıklı olarak yürütülemediği bir yapıda performansa dayalı bir ücretlendirmenin yapılması imkansızdır.*
- Çalışanlar için ücret hayatlarını devam ettirebilmelerinin tek aracı olduğu için, bu artışların belirlenmesinde yöneticiler ve performans değerlendirme çalışmasına katılanlar (performans değerlendirme dönemlerinde) çok huzursuz olmaktadır.*

Çalışma sistemden etkilenen işgörenlerle yapılmadığı için onların planlara yönelik eleştirileri birincil ağızlardan öğrenilememiştir. Fakat İK yöneticisi veya sorumluları PDÜ uygulamaları ile ilgili olarak kendilerine aşağıdaki konularda memnuniyetsizliklerin iletildiğini söylemişlerdir. Önem sırasına göre bunlar:

- Değerlendirmelerin objektif olarak yapılmaması,*
- Değerlendirmeyi yapanların genellikle subjektif davranışlar sergiledikleri,*
- İşletme yönetimlerinin somut, ulaşılabilir hedefler belirlememesi,*

- Ücret artış miktarları veya oranlarının çok düşük olması,
- Dağıtımda adaletsiz davranılması,
- Sistemin kapalı olmasıdır.

İşletme yönetimleri, ücretlendirmeyi performansa dayalı olarak yapacaklarına karar vermelerinin ardından şeffaf davranmaları daha sonra yaşanabilecek pek çok sorunun ortaya çıkmasını engelleyebilecektir.

i. Uygulamalarda Yerli ve Yabancı Şirket Karşılaştırması

Türkiye’de performansa dayalı ücret sisteminin gündemde olmasının ana nedenlerinden bir tanesi, yabancı şirketlerin (özellikle Amerikan ve İngiliz) başarılı uygulamaları olduğu söylenebilir.

Konu ile ilgili olarak bir insan kaynakları yöneticisi yardımcısı şunu aktarmaktadır:

“Yabancı firmalar bu konuda daha başarılılar. Çünkü konuya daha profesyonel yaklaşıyorlar. Zaten mevcut olan yönetim sistemleri ve anlayışları PDÜ sistemi için en elverişli koşulları sunuyor. Sisteme adaptasyonda zorluklar yaşanmıyor. Uzman personel çalıştırma prensipleri olduğu için uygulama süreçleri daha hızlı ve net. Ayrıca yabancı şirketlerin eğitime, motivasyona ve diğer insan kaynakları uygulamalarına verdikleri önem PDÜ sisteminin başarısına önemli katkılar sağlıyor. Yerli şirketler ise bu tür konularda hala önemli eksiklikler içerisindedir”.

Günümüzde sistemle ilgili olarak vurgunun yerli ve yabancı şirketten çok kurumsallığa yapılması daha doğru olacaktır. Çünkü pek çok yabancı şirket yanında kurumsallaşmış yerli sermayeli şirketlerde sistemi başarılı bir biçimde uygulayabilmektedir. Fakat sistemin az sayıda şirketle sınırlı kaldığının altının çizilmesi gerekmektedir.

Yabancı şirketlerin sahip oldukları uluslararası deneyim, kurumsallaşmış yapıları, personel politikaları sistemi daha rahat yürütmelerine imkan vermektedir.

Pek çok yeni yöntem ve uygulamalarda olduğu gibi (örneğin toplam kalite yönetimi) tepe yönetimlerinin konuyu nasıl algıladıkları büyük önem taşır. Eğer performansa dayalı ücret sistemine tepe yönetimi inanır ve etkin olarak yürütülmesini destekler ise (yerli veya yabancı fark etmeksizin) tüm işletmeler başarılı örnekler sunabilecektir.

j. Sendikacılık ve PDÜ:

Türkiye’de performansa dayalı ücret uygulamaları sendikasız büro çalışanları, pazarlamacılar, orta ve üst düzey yöneticilerle sınırlı kaldığı için konu ile görüşülen yetkililerin söyledikleri tahminden öteye gitmemektedir. Fakat ortak düşünce, sistemin mavi yakalıları da içerisine alacak şekilde genişlemesi durumunda sendikaların önemli sorunlar yaşamaya başlayacaklarına ilişkin vurgular yapılmıştır.

“Şu anda sendika gibi bir sorunumuz yok. Zaten sistemden yararlananlar da büro çalışanlarımız, orta ve üst kademe yöneticilerimiz. Bu nedenle sendikaları sistem açısından bir sorun olarak görmüyorum. Fakat uygulama alanının genişlemesi durumunda işin rengi elbette ki değişecektir.”

Bireyselleşmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan bireysel performansa dayalı ücret, sendikaların endüstri ilişkiler sisteminden dışlanması sonucunu doğurmakta, bu süreçte çalışanlar ile işverenler ve yöneticiler arasında yaşanacak yakın ilişkiler sendikalaşma isteklerinin önüne geçmektedir.

Performansa dayalı ücret planlarının yaygınlaşması, Türk sendikacılığı için yakın zamana dönük bir tehdit olarak görünmektedir.

Sendikalar, sistemin faaliyet alanlarını daralttığını, ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının güvenilir olmaktan çok uzak olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Türk sendika yöneticilerinin sisteme yönelik sergileyecekleri muhalefetin işlemekte olan süreç üzerinde herhangi bir etkisi olmayacağı söylenebilir. Bu nedenle sendikalar, sisteme karşı olmak yerine planların içerisinde aktif olarak yer almaya çalışmalıdırlar. Sendikalara en büyük darbenin bireysel performansa dayalı ücret planlarından geldiği dikkate alınır, sendikaların bireysel performansa dayalı ücret planları dışındaki diğer yöntemlerinin uygulanması yönünde yapacakları baskılar üye ve prestij kaybetmelerini engelleyebilecektir.

Yürütülen uygulama çalışmasında elde edilen sonuçlar ile akademisyenler ve diğer kuruluşlarca yapılan çalışmaların sonuçları iki noktada benzerlik göstermektedir. Bunlar:

- Yöntemin Türkiye’de sınırlı sayıda işletme tarafından kullanıldığı,
- İşletme yöneticilerinin sistemi uygulamadaki temel gerekçeleri.

Yapılan uygulama çalışması ile ortaya çıkartılan diğer sonuçlar, bu çalışmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Bunlar ise:

- Türkiye’de PDÜ planları için çok çeşitlilikten bahsedilemez.
- İşletme yönetimleri, kendi durumlarına uygun planları tercih etmek ve uygulamak konusunda kısır bir düşünce yapısına sahiptirler veya bu yönde yönlendirilmektedirler. Çünkü uygulamada bireysel PDÜ’nün büyük bir ağırlığı olduğu dikkat çekmektedir.
- Sistem daha çok kurumsallaşmış işletmelerde başarılı sonuçlar verebilmektedir.
- Sistemin uygulandığı işyerlerinde çalışanların motivasyon düzeyleri artmaktadır.
- Uygulamanın ardından çalışanların verimlilik düzeylerinde hissedilir artışlar meydana gelmektedir.
- İşletme için sistem kurucuları veya danışmanlık firmaları planların dizaynında ve uygulanmasında çalışanların fikir ve düşüncelerinden genellikle yararlanmamaktadırlar.
- İşgörenler, sistemi “teşvikten (havuç)” çok “tehdit (sopa)” aracı olarak görmektedirler.
- Büyük ölçekli işletmelerde sistem, çalışanları teşvik etmek ve ödüllendirmek için kullanılırken, orta ölçekli işletmelerde bu önceliğin yerini vasıflı çalışanların işletme içinde tutulmaları almaktadır.
- Sistemi uygulayan işletme sayısının sınırlı olması ayrıca sistemden sendikalaşma eğilimleri düşük az sayıda çalışanın yararlanması yakın bir gelecekte sendikalar için bir tehdidin olmadığını göstermektedir.

SONUÇ

İşgücü, iktisadi faaliyetlerin hem amacı hem de asli unsurlarından birisi olması nedeni ile diğer üretim faktörlerine göre özel bir öneme sahiptir. İşgücü; bir yönden müteşebbis, bir yönden yönetici, bir yönden işgören, diğer yönden de tüketici olarak çok boyutlu ve her türlü organizasyonla uzaktan ve yakından ilgili bir fenomendir. Bu bakımdan her zaman kendine özgü değişik strateji ve politik uygulamalarla karşı karşıyadır.

Emeğin sahip olduğu bu karmaşık konumu bir yönden bakıldığında harcama, diğer yönden bakıldığında ödeme, teknik açıdan bakıldığında ise bir maliyet unsuru olan ücretin yapısını da karmaşık bir konu haline getirmektedir. Bu bakımdan ücret sistemi denildiğinde, tüm çalışma şartlarına egemen olan bir özelliği akla getirmektedir.

Ücret sistemi: ücretin bünyesi, haddi, hesaplanması ve ödenmesine ilişkin bir dizi usul ve esasları ifade eder. Geleneksel ücret sistemi denilince, akla standart ücret sistemi gelmektedir. Bu tür bir ücretlendirme tekniği, hesaplanmasındaki kolaylık, anlaşılabilir ve açık olması, tanımlanmış bir iş çerçevesinde garanti edilmesi vb nedenlerle çalışanlar ve sendikalar tarafından daha çok tercih edilmektedir.

1970'li yıllarda artan rekabet ve küreselleşme çalışma ilişkilerinin yeniden şekillenmesine neden olmuş, bu döneme değin sendikaların üyeleri lehine elde ettikleri maktu yüksek ücret kazanımları işletmelerde maliyet zorlamalarını beraberinde getirmiştir. Bu durum işletmelerde uygulanmakta olan pek çok yöntem ve tekniğin sorgulanması sürecini başlatmış, klasik ücret ve ücretlendirme de bunlardan bir tanesi olmuştur.

Klasik ücretlendirme yöntemlerinin çalışanların verimlilikleri üzerinde etkilerinin zayıf olması, işletmeler tarafından farklı yöntem ve tekniklerin uygulanması yönünde bir arayışı başlatmıştır.

Ekonomide yaşanan değişimin bir sonucu olarak, işletmelerin çoğunda temel ücretlendirme politikaları da biçim değiştirmeye başlamıştır. Geleneksel ücret sistemleri yerine, çalışanları daha üretken olmaları yönünde motive eden teşvik edici ücret sistemleri işletme yönetimlerinin gündemindeki yerini almaya başlamıştır.

Değişimin kendiliğinden ortaya çıkmış olduğu söylenemez. Ücretlendirmede bu yeni bakış açısının oluşumunda pek çok iç ve dış dinamik rol oynamıştır. Örneğin: insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ücret ve ücretlendirme farklı bir açıdan ele alınmaya ve değerlendirilmeye başlanmış, kullanılan geleneksel ücretlendirme yöntemleri işgörenleri verimli çalışmaya yeterince motive etmediği görülmüş, rekabette avantajı yakalamanın asli unsurunun insan olduğunun farkına varılmış; yüksek vasıflı elemanların işlerinde tutulması, yine vasıflı işgücünün işletmeye çekilmesinde ücret önemli bir manivela olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bu ve buna benzer nedenler, teşvik edici bir ücret sistemi olan performansa dayalı ücret sisteminin doğmasına ve yaygınlık kazanmasına zemin hazırlamıştır. Fakat sistemin bu derece gündeme taşınmasının asıl nedenin, endüstri ilişkiler sisteminde yaşanan “kolektivizmden bireyseliğe geçiş” olduğu söylenebilir. Yeni dönemle birlikte otoritenin merkezde toplanması yerine insiyatif, çalışanlara ve iş takımlarına dağıtmaya başlanmış, çalışanların katılımcı olmaları ve kendilerini sürekli geliştirmeleri desteklenmiş, kurumsal süreç (toplu pazarlıklar) ve organizasyonlar (sendikalar) sisteme uymaya zorlanmıştır. Bu yeni yapıda ücret ve ücret artışlarının performans sonuçlarına göre belirlenmesi kolaylaşmıştır.

PDÜ sistemi, sadece çalışanların motive edilmeleri için değil bunun dışında farklı gerekçelerle uygulanır. Sistem çalışanların kontrol edilmelerinde işveren veya yöneticilere yardımcı olmakta, performans merkezli bir kültür oluşturulmaya çalışılmakta, uygulanması düşünülen farklı PDÜ planları yoluyla: bireysel performans, takım performansı veya organizasyon performansı öne çıkartılmakta, bireyler veya takımlar arasında rekabet oluşturulmakta, çalışanların işletmenin amaçlarını benimsemeleri sağlanırken ücret giderlerine esneklik kazandırılmakta, sistem ayrıca işgücünü işe alma ve işte tutmada bir araç olarak kullanılabilir.

Çalışanların birey, takım veya organizasyon performansları baz alınarak ücretlendirilmelerini esas alan sistem 5 farklı plandan oluşur. Bunlar: bireysel performansa dayalı ücret planı, takım performansına dayalı ücret planı, kazanç paylaşım planı, kar paylaşım planı ve çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemleridir.

Bireysel performansa dayalı ücret planında (BPDÜ) çalışanlar, sergiledikleri iş performanslarının önceden belirlenmiş hedefleri aşması durumunda parasal olarak ödüllendirilirler. PDÜ sisteminde kullanım alanı en yaygın olan plan BPDÜ planıdır. Çalışanlar eğer çıktılar üzerinde kontrol güçlerini ellerinde bulunduruyorsa sistemin sağlıklı olarak uygulanabilirliğinden söz edilir. Çünkü plan, ölçülebilir veya sayısallaştırılabilir işlerde tatbiki durumunda başarılı sonuçlar verir, bu durum değerlendirmelerin objektif olarak yapılabilmesine imkan sağlar. Fakat planda genellikle objektif ölçüm ve değerlendirmelerden çok subjektif ölçüm ve değerlendirmeler ağırlık taşımaktadır. Büro çalışanları için kullanıldığında dolaylı performans kriterlerine başvurulduğu için çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanmasına neden olabilir.

Kazanç paylaşım planları katma değer veya ölçülebilir verimlilik artışlarından doğan finansal kazançların çalışanlara dağıtılması esasına dayanır. Amaç, maliyetlerde tasarrufa gidilmesidir, dönem sonunda tasarruf edilen tutar çalışanlarla işletme arasında paylaşılır. Bireysel performansa dayalı ücret planından farklı olarak kar paylaşım planında belirli sayıda çalışan değil tüm organizasyon ödüllendirilir. Daha önceleri imalat sektöründe yaygın olarak kullanılıyor iken günümüzde hizmetler sektöründe de uygulanmaktadır.

Kazanç paylaşım planı, performansın fiziksel ve finansal olarak ölçülmesine dayanan üç farklı hesaplama yöntemine sahiptir. Bunlar **Rucker planı, Scanlon planı ve verimlilik kazançlarını paylaşım planıdır**. Planın sahip olduğu esneklik, kullanılacak araçların fazlalığı, hem çalışanlar hem de yönetim tarafından kolayca kabul edilip uygulanmasını mümkün kılar.

Kar paylaşım planları endüstriyel demokrasinin bir uzantısı olarak değişik işkollarında; büyük, orta veya küçük ölçekli işletmelerde kullanılan finansal bir ödüllendirme yöntemidir. Plan yoluyla çalışanların düzenli ücretlerine ilave olarak, işletmenin karına bağlı özel bir tutar hemen veya gecikmeli olarak ödenir. Planı uygulayan işletmelerde çalışanların motivasyonları artmakta, kurumsal bağlılık duyguları güçlenmektedir. Önceleri üst düzey yöneticilerle sınırlı olan yöntem günümüzde daha genele yayılarak tüm çalışanları içerisine alacak şekilde genişlemiştir.

Çalışanların hisse sahipliği planlarında (ÇHSP), diğer performansa dayalı ücretlendirme formlarından farklı olarak nakit değil hisse senedi kullanılır. Hisse senetleri iki farklı biçimde çalışanlara verilir. Birincisi: hisse senetlerinin bedelli olarak çalışanlara verilmesidir. Burada şirket, senetleri piyasa fiyatının altında belirli bir iskonto uygulayarak (genellikle %15 daha ucuza) çalışanlarına satar. İkincisi ise: dağıtılması öngörülen hisse senetleri bedelsiz olarak çalışanlara verilir. Planın yaygın olarak kullanılıp kullanılmamasını belirleyen unsur vergi kolaylıklarının olup olmayacağıdır. Hisse senedi sahipliğine vergi kolaylıkları tanınan ülkelerde (örneğin ABD) sistem yaygın olarak kullanılırken, vergi kolaylıkları sağlanmayan ülkelerde (örneğin Japonya) sınırlı düzeyde kalmaktadır.

Takım performansına dayalı ücret (TPDÜ) planları, organizasyonlarda takım çalışmasının yaygınlaşması ile birlikte popülerlik kazanmıştır. TPDÜ planında çalışanlar önceden belirlenmiş kriterlere dayalı olarak ölçülebilen çıktılar baz alınarak performanslarının ölçülmesi ile ödüllendirilirler. Takım esasına dayalı finansal bir teşvikin seçilmesi, işbirliği ve çalışma isteği üzerine olumlu etkiler yapmakta, çalışan-yönetici ilişkilerinin gelişmesine katkılar sağlamakta, takım üyeleri arasından dayanışma duyguları güçlenmekte, organizasyon verimliliği artmaktadır.

Takım performansının ölçülmesi ve bunun ücretle ilişkilendirilmesinde: verimlilik, kalite ve iş güvenliğinden yararlanılmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret planında olduğu gibi TPDÜ planında da çalışanlar sergiledikleri performans ile ücret ödülleri arasındaki ilişkiyi daha net kurarlar.

Performansa dayalı ücret sistemi içerisinde yer alan her bir planların dizaynı, uygulaması kendisine özgü bir nitelik gösterir. Yönetimler, organizasyon içerisinden oluşturulacak ekiplerle sistemi kendileri kurup idare etme yolunu tercih edebilirler veya dış kaynaklardan (danışmanlık şirketleri, bu tür hizmetler veren resmi nitelikli kurumlar vb) yararlanarak PDÜ sistemini kurabilirler. Organizasyonda yer alan çalışanların gerekli yeterliliğe sahip olmaları durumunda iç kaynaklar kullanımı tercih edilmelidir. Fakat pek çok organizasyonda bu tür yeterliliğe sahip çalışanlar istihdam edilmediği için dış kaynaklardan yararlanılması, ayrıca içeriden oluşturulacak bir ekibin sisteme dahil edilmesi ve bu şekilde sistemin kurulması ve yönetilmesi doğru olacaktır. Danışmanlık şirketinin bir süre sonra aradan çekilmesinin ardından sistem, içerideki

ekip tarafından yönetilmelidir. Böyle bir durumda uygulamanın başarılı sonuçlar üretebilmesi mümkün olabilir.

Performansa dayalı ücret planlarının istenilen sonuçları vermesi, tüm planlar için ortak bir takım şartların yerine getirilmesine bağlıdır. Bunlar: performansa dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması, yöneticiler planları benimsemeli ve sorumluluğu üstlenmeli, çalışanların uygulanması düşünülen planı gönüllü olarak kabul etmeli ve benimsemeli, PDÜ sisteminin can alıcı noktası ücret artışlarına temel olacak performans standartları dikkat ve özenle belirlenmeli ve ölçülmeli, PDÜ artışları kabul edilebilir büyüklükte olmalı, performans değerlendirme ile ücret arasında direkt ilişki kurulmalı, dağıtımda adalet sağlanmalı ve değişen ihtiyaç ve şartlara göre geri bildirimlerle planlarda revizyona gidilebilmelidir.

Performansa dayalı ücret, işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri ve üstünlük sağlamalarının bir aracı olarak 1980'lerden sonra ortaya çıkmış ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yakın zamana değin sistem önemli eleştirilere maruz kalmadan yaygınlık kazanmıştır. Fakat günümüzde PDÜ planları ve etkinliği hakkında bir sorgulama süreci başlamış görünmektedir.

PDÜ sistemine yönelik eleştiriler şu noktalarda yoğunlaşmaktadır:

- Finansal teşvikler sınırlı bir etki gücünü içerisinde barındırır.
- Planlar çalışanları kaliteden çok kısa süreli sayısallaştırılabilir sonuçlara yönlendirir.
- Gerçek bir finansal ödüllendirme aracı değildir. Aksine bu sistemde pek çok çalışan ücret artışlarından yararlanamamakta veya göstermelik küçük ücret artışları almaktadır.
- Performans ölçümleri gerekli özen ve dikkatte yapılmaması sistemin işleyişini sekteye uğratır.
- BPDÜ planlarının yaygın olarak kullanılması organizasyon içerisinde takım çalışmasına ciddi zararlar verebilmektedir.

- Sistemin uygulamadaki işleyişinin kontrolü önemli güçlükler taşır. Bu nedenle sonuç ve etkinliğinin tam olarak ölçülmesi mümkün değildir.

PDÜ sistemine yöneltilen tüm bu eleştirilere rağmen planlar hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemi hakkındaki yanlış düşüncelerden bir tanesi, sistemin belirli sektörlerde ve sınırlı olarak kullanıldığıdır. Bu düşüncenin yanlış olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili doğru tespit: “sistemin tüm sektörlerde kullanıldığı ama bazı sektörlerde yaygınlık düzeyinin daha fazla olduğudur”.

Özel sektörde sistemin yaygın kullanıldığı yerler incelendiğinde bankacılık, finans, sigortacılık, pazarlama, bilgi teknolojileri, enerji, otomotiv sanayi, imalat sektörü, inşaat endüstrileri, perakendecilik öne çıkmaktadır. Özel sektöre ait büyük tarım işletmelerinde de sistemden yararlanılmaktadır.

Sektör bazında farklılıklar sanayileşmiş ülkelerin kendi aralarında veya gelişmiş - gelişmekte olan ülke ayrımında ortaya çıkmaktadır.

- Gelişmiş ülkeler arasındaki farklılıklar: Örneğin Amerika’da eğitim ve sağlık sektörlerinde PDÜ sisteminden yararlanılırken Hollanda’da farklı ücretlendirme yöntemleri kullanılır. Yunanistan’da tarım sektörünün neredeyse tamamında sistem belirleyici iken diğer gelişmiş ülkelerde daha düşük olabilmektedir.
- Gelişmiş - gelişmekte olan ülke farklılıkları: sanayileşmiş ülkelerde tüm sektörlerde (farklı düzeylerde) PDÜ sistemi kullanılırken gelişmekte olan ülkelerde ise sistem daha çok bankacılık, sigorta ve pazarlama sektörleri ile sınırlı kalmaktadır.

Performansa dayalı ücretin özel sektördeki bu yaygın kullanımına rağmen kamu sektöründe durum biraz farklılık göstermektedir.

Kamudan düşük maliyetli ve yüksek kalitede mal ve hizmetler yanında bunları sunabilecek yüksek performansa sahip çalışanların talep edilmesi bu sektörde de PDÜ sisteminden yararlanılması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Düşüncenin temellerinin 1980

sonrasında pek çok ülkede iktidardaki liberal hükümetler tarafından “kamu yönetimi reformu” ile gündeme gelmiştir

Kamu ve özel sektörün yönetim anlayışları ve olaylara bakış açıları arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Kamuda performansa dayalı ücret planlarının uygulanması isteğinin ardında yatan temel neden: düşük performans düzeyindeki çalışanların PDÜ sistemi yoluyla ücret artışlarından yararlandırılmamalarıdır. Bu bakış açısında “motivasyon” ögesi biraz dışlanmaktadır. Özel sektörde ise temel amaç yüksek performans düzeyindekilerin ödüllendirilmeleri olup, "motivasyon" unsuru ön plana çıkmaktadır. Tarafların sisteme bakış açılarındaki temel ayrım dikkat çekicidir. Kamu yönetiminde sistem, bir tehdit aracı olarak görülürken özel sektörde sistemin teşvik yönü ağır basar.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasında işletmelerin büyüklükleri belirleyici bir rol oynamaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde ücret düzeyleri genel olarak daha yüksektir. Faaliyet gösterdikleri piyasalarda pazarın önemli bir bölümünü kontrolleri altına almışlardır. Teknolojik yeniliklere açık olmaları ve kurumsallaşmış yapıları PDÜ sisteminin uygulanması için elverişli bir zemin oluşturur.

PDÜ sistemi ile sendikacılık arasındaki ilişki, dikkate değer bir nitelik taşımaktadır. Özellikle bireysel performansa dayalı ücret uygulamalarının altında yatan temel nedenin, aslında çalışanların sendikalardan koparılarak yönetimle daha da yakınlaştırılması olduğu yönünde ifadelerle sıklıkla rastlanmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar göz önüne alındığında PDÜ’ün en azından sendikaların gücünü zayıflattığı, tüm taraflarca kabul edilmektedir. Değişim sürecinde önemli olan sendikaların kendilerini nerede konumlandıracaklarıdır. Avrupa ülkelerinde sendikalar, PDÜ planlarını tamamen reddetmemekte, süreçlere dahil olarak, ortaya çıkacak problemlerde çalışanların hak ve çıkarlarını korumak için çaba harcamaktadırlar. Çalışanlar ise, işverenlerin veya yöneticilerin haksız uygulamalarına karşı sendikaların kendilerini koruyacağına inanmaktadır.

Yakın bir zamanda pek çok ülkede sendikaların yeni gündem maddeleri arasına esnek ücretlendirme modeli olan performansa dayalı ücret planları girecektir. Son çeyrek

asırdaki bu realite karşısında sendikalar uzlaşmacı stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır.

Programın uygulandığı ülkelerde sendikaların aldıkları tavır ve ortaya çıkan sonuçlar göz önüne alınırsa bu değişim zaten kaçınılmazdır. Sendikalar üyelerinin ve çalışanlarının ekonomik ve sosyal haklarının korunması yönünde elbette mücadelelerini sürdürecektir. Globalleşme ile ortaya çıkan yeni durum ve şartlar sendikaları uzlaşmacı bir yola sokmuş görünmektedir.

PDÜ sistemi kültürel ve ekonomik farklılıklara sahip dört farklı noktadan ele alındığında karşımıza şu tablo çıkmaktadır:

Avrupa ülkelerinde PDÜ sistemi farklı şekillerde uygulanmaktadır. BPDÜ planlarının ağırlığına rağmen diğer planlardan da yararlanır. Özellikle Fransa kar paylaşım planları ile öne çıkmaktadır. 50 den fazla işçi çalıştıran işyerlerinde bu planın uygulanması yasal bir zorunluluk olarak düzenlenmiştir.

Hükümetler işverenlere PDÜ planlarını uygulamaları yönünde telkinlerde bulunmaktadır. Fakat teşvik edilen planlar daha çok kar paylaşım planları ile çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemleridir. Bireysel performansa dayalı ücret planları kıta Avrupa'sına Amerikan menşeli şirketler aracılığı ile girmiştir.

Almanya'da ise PDÜ toplu pazarlık sisteminin içerisine girmiştir.

Çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemi ise İngiltere dışında pek kullanılmamaktadır. İngiltere'de bu oran 1998'de %48'dir. Kullanımın bu derece yüksek olmasının Anglo Sakson kültürün etkisinden kaynaklandığı söylenebilir.

AMERİKA dünyadaki bireyci kültürün merkezi olarak tanımlansa yanlış yapılmış sayılmaz. Bireysel performansa dayalı ücret planının dünyadaki en yaygın kullanıma sahip olduğu ülke Amerika'dır. Bunun nedenlerini kültürde aramak doğru olur

Amerika'da, çalışanlara hisse senedi verilmesi yöntemine sıklıkla başvurulmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticiler bu imkandan faydalanmaktadır. Şirket CEO' larının yıllık gelirlerinin %80'i bu kaynaktan gelmektedir. Sistemin yüksek oranlı kullanımının temel nedeni hükümetin sağlamış olduğu vergi kolaylıklarıdır. CEO lar dışında

çalışanlarda bu yöntemden yararlandırılmaktadır. 2000 yılında çalışanların ÇHSP yoluyla ellerinde bulunan hisse senedinin parasal karşılığı 500 milyar dolardır. Avrupa ülkelerinin aksine Amerika'da kar paylaşım planları yaygın değildir. Fakat Amerikan imalat sektöründe pek çok işletme (%45) kazanç paylaşım planlarından yararlanmaktadır.

Japonya, Batı ve Amerikan endüstri sistemlerini dönüştürebilmiş ve kendisine özgü endüstri ilişkileri yöntem ve stratejileri geliştirebilmiş ender ülkelerdendir. Japonya'nın kendisine has bu özelliği, ücret ve ücretlendirme politikalarında da kendisini belli eder. Bu coğrafyada kolektivist bir kültürün egemen olması bireysel performansa dayalı ücret planlarının gelişip büyümesini engellemiştir.

PDÜ planlarında performans ölçümleri kısa zaman aralıklarıyla (üç ay, altı ay veya bir yıl) yapılır ve hemen ardından sistemin çalışanları motive etmesi için ödüllendirme yapılır. Japonya'da ise uygulama bundan farklı olmakta değerlendirmeler uzun zaman aralıklarıyla yapılmakta, ödüllendirmeler geleceğe odaklı düzenlenmektedir.

Japon ikramiye sistemi kar paylaşım planları ile özdeşleştirilebilir. İkramiyenin %80'lik bölümü şirket karları ile finanse edilir. Çalışanların bu yolla ellerine geçen miktar yıllık ücretlerinin %25-30'u kadardır. Miktar şirketin karında meydana gelecek değişikliklere göre farklılaşır.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak **Türkiye**'de de artan rekabet ve kalitenin ön plana çıkması, işgücü verimliliğini ilgilendiren konuların önem kazanmasına neden olmuştur. Geleneksel ücret sistemlerinin hızla değişen organizasyon yapılarında yetersiz hale gelmesi işverenleri ve yöneticileri alternatif yöntemler aramaya sevk etmiştir. PDÜ sistemi bu arayışların bir sonucu olarak Türkiye'deki işletmelerde uygulanmaya başlanmıştır.

Uygulama sonuçları hakkında genel bir durum değerlendirilmesine gidildiğinde ücret artış araçları arasında performans değerlendirme sonuçlarının küçük bir öneme sahip olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye'de yakın zamana değin ücret artışlarının temel belirleyicisi enflasyon olmuştur. Enflasyon oranları ücret sisteminin etkinliği üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Türkiye'de enflasyonun düşmeye başlamasıyla birlikte

yaşanan süreçte, performansa dayalı ücret planları işletme yönetimlerinin gündemine gelmeye başlamıştır. Yakın gelecekte iş çevrelerinde bu konunun çok daha fazla konuşulmaya başlanacağı söylenebilir.

Sistemi uygulayan ülkelerde hangi tür PDÜ planların, hangi sektörlerde ve ne oranda uygulandığı bilinmesine karşılık Türkiye için bu veriler elde bulunmamaktadır. Bu nedenle sisteme yönelik yapılacak değerlendirme ve yorumlar önemli sınırlılıkları içerisinde taşır.

PDÜ'in Türkiye'deki statüsü incelendiğinde şu başlıklar öne çıkmaktadır:

- Bireysel performansa dayalı ücret planları daha yaygındır.
- Sistem kurumsallaşmış büyük işletmelerde uygulanmaktadır.
- Uygulamalarda dış ticaret, bilişim, ilaç, sigortacılık, petrol, bankacılık sektörleri öne çıkmaktadır.
- Performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarının büyüklüğünün ne olacağı konusunda belirleyici etkisi çok zayıftır.
- Şirketlerin PDÜ artış bütçeleri çok küçüktür (%5'ler civarında).
- Borsada işlem gören şirketlerin ancak küçük bir bölümü çalışanlarına hisse senedi verilmesi planlarını uygulamakta, hisse senetleri çalışanlara %15 ıskontolu verilmektedir.

PDÜ politikası olan Türkiye'deki işletmelerin sistemden beklentileri: çalışanların performanslarının arttırmak, motivasyonu yükseltmek, çalışanları işletmede tutmak, aidiyet duygusu oluşturmak, nitelikli personel temin etmek, kurumsal bir şirket olmak, rekabet üstünlüğü sağlamaktır.

Türkiye'de PDÜ sistemi uygulaması üzerine yapmış olduğumuz çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinin ortaya koyduğu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- 1- PDÜ sistemi Türkiye'de yaygın olarak kullanılmamaktadır. Planlardan yararlananlar ise genellikle büyük ölçekli işletmelerdir.

- 2- Sistem daha çok hizmet sektöründe yer alan işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bankacılık, sigortacılık, perakendecilik, pazarlama, satış odaklı çalışan işletmeler, ilaç ve otomotiv öne çıkan sektörlerdir.
- 3- İşletmeler: çalışanların motivasyonlarının artırılması, ücretler yoluyla çalışanların daha yüksek performans sergilemelerinin temin edilmesi, işgücü verimliliğinin yükseltilmesi, çalışanların kontrol edilmesi, personel giderlerinin azaltılması, mal ve hizmet üretiminin artırılması, çalışanlar ile çalışmayanların ayırt edilebilmesi için PDÜ sisteminden yararlanmaktadırlar.
- 4- Sistemin dizaynında ve yürütülmesinde işletmeler farklı yöntemlerden yararlanmaktadır. Bu yöntemler içerisinde “içeriden oluşturulacak birimle danışmanlık firmasından alınacak hizmetin ortak yürütülmesi” öne çıkmaktadır.
- 5- PDÜ sisteminin başarısında çalışanların sisteme katılımları önem taşır. Türkiye’de çalışanlar ne dizayn evresinde ne de uygulama sürecinde sisteme dahil edilmemektedirler.
- 6- Türkiye uygulamalarında sistemin işgörenleri teşvik yönünden çok, tehdit yönü ağır basmaktadır.
- 7- Çalışanların çoğunluğu sisteme olumlu bakarken, olumsuz yaklaşanların oranları da dikkate değer büyüklüktedir.
- 8- PDÜ sistemini uygulayan işletmelerde uygulama ile birlikte çalışanların verimlilik düzeylerinde hissedilir artışlar görülmektedir.
- 9- Planların uygulanmasında yabancı şirketler ve kurumsallaşmış yerli şirketler daha başarılıdırlar.
- 10- PDÜ daha çok büro çalışanlarını, yöneticileri ve pazarlama elemanlarını içerisine alması nedeniyle, yakın dönemde sendikalar açısından bir tehdit oluşturmamaktadır.
- 11- Performans kültürünün henüz işletmelerde oluşmamış olması, sistemin çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılabilmesi, sistemi kuracak yeterli

donanıma sahip çalışanların olmayışı, orta ölçekli işletmelerde işletme sahiplerinin bir süre sonra planlara olan ilgilerini kaybetmeleri, performans değerlendirme çalışmalarının sağlıklı olarak yürütülememesi uygulamada karşılaşılan sorunlardır.

Türkiye’de enflasyonda yaşanmaya başlanan düşüşün ardından çalışanların ücret artışlarında performansın belirleyici rolünün daha da artacağı görülmektedir. Sınırlı sayıda işletmede, uygulama alanı bulan yöntem kısa bir süre içerisinde geniş bir alana yayılacaktır. Değişim kaçınılmazdır ve Türkiye’de hem özel sektörün hem de kamu sektörünün bu değişime hazırlıklı olması gerekir. Bu bağlamda PDÜ ücret sistemi ile ilgili olarak Türkiye’de şu noktalara dikkat edilmesi başarılı sonuçlara ulaşılmasına katkılar sağlayabilir:

- İşletme yönetimleri, faaliyet gösterdikleri sektörlere, çalışanlarının durumlarına ve mali yapılarına göre PDÜ planı tercihinde bulunmalıdırlar.
- İşletmelerde sistem uygulamaya geçirilmeden önce, iş tanımları ve iş değerlendirme çalışmaları tamamlanmalıdır.
- Türkiye’de çalışan işgücünün önemli bir bölümünün istihdam edildiği imalat sektöründe kazanç paylaşım planlarından yararlanılması doğru bir tercih olacaktır.
- Türkiye’de diğer ülke uygulamalarından farklı olarak çalışanların sisteme dahil edilmedikleri anlaşılmaktadır. Bu durum çalışanların sistemi benimsemelerini engeller. PDÜ sistemine geçmek isteyen işletmelerde çalışanlar süreçlere dahil edilmelidirler.
- Türkiye’de kamu ve özel sektör işletmelerinde ikramiye uygulamaları sık rastlanılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat Türkiye’deki uygulamalar batıda (Avrupa, Amerika) veya doğudaki (Japonya) uygulamalardan önemli bir farklılığa sahiptir.

Türkiye’de ikramiye çalışanlar tarafından bir hak olarak algılanır. Yasalarla sınırları çizilmiştir. Bir yıl içerisinde çalışanlara 4 maaşı tutarından daha fazla ikramiye verilmez. İşverenler de bu durumdan memnundurlar

Sistem bu algılanış biçimiyle, çalışanların motive edilmesine ve verimliliklerinin artırılmasına hiçbir katkı sağlamaz. Bu nedenle kamu iktisadi kuruluşları ve özel sektörde uygulanan ikramiye sisteminin yeniden gözden geçirilmesine ve ciddi bir revizyona tabi tutulması gerekmektedir.

Kurumlarda ikramiye planlarını hazırlarken miktarının ne olacağına iki bileşen esas alınarak karar verilebilir. İkramiyenin bir bölümü aylık gelirin bir yüzdesinden (örneğin %50), diğer bir bölümü ise şirket karından (örneğin %50’si) oluşması sağlanabilir. 3-5 yıllık bir sürecin ardından (bu sürenin ne olacağına yönetim karar verecektir) ikramiye tutarı içerisinde aylık ücret yüzdesi düşürülerek şirket karlarıyla yapılacak finansman yüzdesi artırılabilir.

- KİT’nde orta ve üst düzey yöneticiler için performans değerlendirme çalışmaları yürütülmeli, sonuçlar ücret artışları için baz alınmalıdır.
- Kamu yönetiminde PDÜ sistemine geçilmemeli veya uygulama orta ve üst düzey yöneticilerle sınırlı tutulmalıdır.
- Özelleştirilen işletmelerde teşvik aracı olarak kar paylaşım planlarından yararlanılmalıdır.
- İşgören sayısı belli bir rakamın üzerinde olan işletmelerde (örneğin 50) kar paylaşım planlarının uygulanması devlet eliyle teşvik edilmeli, gerekirse vergi kolaylıkları sağlanmalıdır.
- İşletme yönetimleri, uyguladıkları PDÜ planları yoluyla çalışanlarına yapacakları teşvik ödemelerinin bir bölümü ile özel emeklilik sistemini desteklemeli, bu şekilde çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttırmalıdır.
- PDÜ sistemi için eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde devlette aktif olarak görev almalıdır. Bu konuda deneyimli, bilimsel yeterliliğe sahip, özerk bir kuruluş olarak MPM bu işlevi yerine getirebilir. MPM, eğitim ve danışmanlık

hizmetleri yanında Türkiye’de PDÜ sistemi ile ilgili literatürün zenginleşmesi için de katkılar yapmalıdır.

- Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işgücü devir oranları çok yüksektir. Bu oranın aşağılara çekilmesinde teşvik aracı olarak, uygulanmasındaki kolaylıklar nedeni ile kar paylaşım veya kazanç paylaşım planlarından yararlanılmalıdır.

Performansa dayalı ücret sistemi Türkiye’de çalışma hayatının ana gündem konuları arasındaki yerini almıştır. Orta ve üst düzey yöneticilerle sınırlı kalan uygulamalar alt kademelere, çalışanlara doğru inmektedir. Sistem hakkında yazılan ve konuşulanların oldukça sınırlı olduğu dikkate alındığında bu tezin bundan sonra yapılacak çalışmalar ve uygulayıcılar için faydalı katkılar sağlayabileceğini umuyoruz.

KAYNAKLAR

- AKIN, Cihangir**, “Japon Endüstriyel İlişkileri, Türkiye İle Kısmi Bir Karşılaştırma”, Sakarya Üniversitesi Yayınları No: 14, Sakarya-1995
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai COŞKUN, Engin YILDIRIM, Serkan BAYRAKTAROĞLU**, “Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ve SPSS Uygulamalı”, Sakarya Kitabevi, Adapazarı-2002
- ALLEN, Richard S. , Ralph H. KILMANN**, “The Role of The Reward System for a Total Quality Management Based Strategy”, Journal of Organizational Change Management, Volume 14, Number 2, 2001
- ANDERSON, Gordon C.**, “Managing Performance Appraisal Systems”, Blackwell, 1993
- ANDERSON, Mark C.**, “Employee Stock Options: Exercise Decisions By Top Executives”, Managerial Finance, Volume 25, Number 10, 1999
- ANTHONY, William P., Pamela L. PERREWE, K. Michele KACMAR**, “Stratejic Human Resource Management”, The Dryden Press, Second Edition, 1996
- APPELBAUM, Steven H., Loring MACKENZIE**, “Compensation In The Year 2000: Pay For Performance”, Healt Manpower Management, Volume 22, Number 3, ISSN 0955-2065, 1996
- ARMSTRONG, Michael**, “A handbook of Personnel Management Practice”, Fifth Edition, Kogan Page, 1995
- ARTHUR, Jeffrey B. , Lynda AİMAN-SMİTH**, “Gainsharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions Over Time”, Acedemy of Management Journal, Volume 44, N 4, Aug2001
- ATAAY, İsmail**, “İşletmelerde Ücret Yönetimi”, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, Yayın No 7, İstanbul-2000

ATKINSON, William, “Incentive Pay Programs That Work in Textile”, Textile World, Volume 151, Issue 2, Feb2001

BALKIN, David B., Edilberto F. MONTEMAYOR, “ Explaining Team – Based Pay: A Contingency Perspective Based on The Organizational Life Cycle, Team Design and Organizational Learning Literatures”, Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 3, Fall2000

BAKER, Alisa J., “Stock Options: Beyond The Basics”, Publisher National Center For Employee Ownership, 2002

BALLOU, Dale, “Pay for Performance in Public and Private Schools”, Economics of Education Review, Volume 20, Issue 1, February 2001, Elsevier Science Ltd.

BAND, D.C., Gerald SCANLON, Charles M. TUSTIN, “Beyond the Bottom Line , Gainsharing and Organizational Development”, Personnel Review, Volume:23, Number:8, 1994

BANKERA, Rajiv D., Seok-Young LEE, Gordon POTTERC, Dhinu SRINIVASAN, “An Empirical Analysis Of Continuing Improvements Following The Implementation Of A Performance Based Compensation Plan”, Journal Of Accounting And Economics, Volume 30, Issue 3, December 2000

BARBER, Alison E., Marcia J. SIMMERING, “Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory”, Human Resource Management Review, Volume 12, pp 25-42 , Spring 2002

BARKUME, Anthony J., “Compensation Supplements And Use Of Incentive Pay In US Job Market”, Compensation Research And Program Development Group, US Bureau Of Labor Statistics, BLS Working Paper 352, February 2002

BARTKUS, Barbara R., “Employee Ownership As Catalyst Of Organizational Change”, Journal Of Organizational Change Management, Volume 10, Number 4, 1997

- BARUCH, Yehuda, Ken WHEELER, Xia ZHAO**, “Performance Related Pay In Chinese Professional Sports”, International Journal Of Human Resource Management, 15:1, February 2004
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2003
- BEASON, Dick**, “Separation Risk And Firm Size-Earnings Relationship In Japan And USA”, Japan And The World Economy, Volume 12, Issue 3, pp 193-209, 1 September 2000
- BEER Michael, Mark C. CANNON**, “Promise And Peril In Implementing Pay For Performance”, Human Resource Management, Volume 43, No 1, pp 3-48, Spring 2004
- BENSON, John, Philippe DEBROUX, Masae YUASA**, “Labour Management In Chinise-Based Enterprises The Challenge Of Flexibility”, Department Of Management, Working Paper In Human Resource Management&Industrial Relations, The University Of Melbourne, Number 2, January 1998
- BİLGİN, Mehmet Hüseyin**, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, Ocak 2002
- BİNGÖL, Dursun**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, IV. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul-1998
- BRODY, Richard G., Kimberley E. FRANK, Tammy KOWALCZYK**, “Prior Commitment and The Merit Allocation Process”, Journal of Managerial Psychology, Volume 16, Number 3, ISSN 0268-3946, 2001
- BROUGH, Ian**, “PRP For Manual Workers, Issues And Experience”, Employee Relations, Volume 16, Number 7, pp 18-32, 1994
- BROWN, Duncan, Michael ARMSTRONG**, “Paying For Contribution”, Kogan Page, 1999

- BUCCINI, Eugene P.**, “Performance Related Pay Systems in the Health Care”, Human Resource Management in the Health Care Sector , Quorum Books, 1989
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza**, “Performansa Dayalı Ücret”, T.C. Devlet Bakanlığı Ve Başbakan Yardımcılığı, Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması Sempozyumu, 22-23 Şubat 2003
- CACIOPPE, Ron**, “Using Team- Individual Reward And Recognition Strategies To Drive Organizational Success”, Leadership & Organization Development Journal 20/6, 1999
- CAHILL, Noel**, “Profit haring, Employee Share Ownership And Gainsharing: What Can They Achive?”, Published By National Economic And Social Council, Research Series Paper No 4, Dublin, May2000
- CANYONA, Martin, Laura Simon PECKB**, “Performance Pay And Corporate Structure In UK Firms”, European Management Journal, Volume 19, Issue 1, February2001
- CARDONA, Francisco**, “Performance Realated Pay In The Public Service”, The Second Conference Of The Institute Of Public Administration And European Integration, October2002
- CHRISTIE, P. Maria Joseph, Ik-Whan G. KWON, Philipp A. STOEBERL, Raymond BAUMHARD**, “A Cross-Cultural Comparision Of Ethical Attitudes Of Busines Managers: India, Korea And United States”, Journal Of Busines Ethick, Volume 45, Issue 3, 2003
- CLUGSTON, Michael**, “Dispositional Influences On Pay Preferences”, Journal Of Business And Psychology, Vol. 15, No 2, pp 311-320, Winter2000
- CONYON, Martin J., Richard B. FREEMAN**, “Shared Modes of Compensation and Firm Performance : UK Evidence”, National Bureau of Economic Research, Cambridge, August2001

- COWLING, Marc**, “Fixed Wages Or Productivity Pay: Evidence From 15 EU Countries”, *Small Business Economics*, Volume 16, Issue 3, May 2001
- COWLING, Marc**, “The Extent And Determination Of Performance Related Pay Systems In Scandinavian Countries”, *Applied Economics*, Volume 34, Issue 3, 2002
- DANIELS, Shirley**, “Gainsharing Revisited”, *Work Study*, Volume 45, Number 1, 1996
- DAVIS, Donald**, “Unemployment And Relative Wages In A Global Economy”, *European Economic Review*, Volume 42, Issue 9, November1998
- DEMİR, Mehmet**, “Sağlıkta Performans Yönetimi”, *SB Diyalog*, Sayı 2, Mayıs 2004
- DIJK, Frans Van, Joep SONNEMANS, Frans Van WINDEN**, “Incentive Systems In A Real Effort Experiment”, *European Economic Review*, Volume 45, February2001
- DPT**, “Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT:2542-ÖİK:558, Ankara-2000
- EDİPOĞLU , Erciyes**, “Performans Değerlendirme Ve Ücretler”, *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, İstanbul-2002
- EIRO**, *Comperative Supplement*, Observer 2001/3
- EREN, Erol, Oya ERDİL, Cemal ZEHİR**, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
- FAY, Charles H., Michael A. THOMPSON**, “Contextual Determinants of Reward Systems Success: An Exploratory Study”, *Human Resource Management* , Volume 40, No 3, Fall2001

- GAMBLE, John E.**, “Management Commitment To Innovation And ESOP Stock Concentration”, Journal Of Business Venturing, Volume 15, Issue 5-6, September-November2000
- GAMBLE, John E., Rober CULPEPPER, Meg G. BLUBAUGH**, “Esop And Employee Attitudes, The Importance Of Empowerment And Financial Value”, Personnel Review, Volume 32, Number 1, 2002
- GARBIS, G. T., D. M. IRKHE**, “Improving Employee Acceptance Toward Performance Appraisal And Merit Pay Systems: The Role Of Leadership Credibility”, Review Of Public Personnel Administration, Copyright Institute Of Public Affairs, University Of South Carolina, Winter 2000
- GARVEY, Charlotte**, “Not Always a Good Fit”, HR Magazine, Volume 47, Issue 5, May2002
- GERLACH, Knut, Olaf HUBLER**, “Firm Size and Wages in Germany–Trends and Impacts of Mobility”, Empirica, Volume 25, Issue 3, 1998
- GOMEZ-MEJIA, Luis R.**, “The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing”, Academy of Management Review, Vol 25, Issue 3, Jul2000
- GOMEZ-MEJIA, Luis R., Theresa M. WELBOURNE**, “Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda”, (Special Issue: Yearly Review of Mnagement) Journal of Management , Volume21, N 3, Fall1995
- GRANT, Hugh**, “Merit pay in Canadian Universities”, Industrial Relations, Volume 53, Number 4, ISSN 034-379X, 1998
- GREENBERG, Jerald**, “Creating Unfairness By Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazard Of A Pay For Performance Plan”, Human Resource Management Review, Volume 13, Issue 1, 2003
- GREENE, Robert J.**, “Improving Merit Pay Plan Effectiveness”, ACA News, Volume 41, Number 4, Aprill 1998

- HALL, Brian J.**, “The Pay To Performance Incentives Of Executives Stock Options”, National Bureau Of Economic Research, NBER Working Paper, No 6674, August1998
- HANEMAN, Robert L., David B. GREENBERGERA, Julie A. FOXB**, “Pay Increase Satisfaction: A Reconceptualization of Pay Raise Satisfaction Based on Changes in Work and Pay Practices”, Human Resource Management Review, Volume 12, Pages 63-74 , Spring 2002
- HEERY, Edmund**, “Performance Related Pay And Trade Union De-Recognition”, Employee Relations, Volume 19, Number 3, pp 208-221, 1997
- HEERY, Edmund (2)**, “Performance Related Pay And Trade Union Membership”, Employee Relations, Volume 15, Number 5, pp 430-442, 1997
- HENEMAN, Robert L.**, “The Changing Nature Of Pay Systems And The Need For New Midrange Theories Of Pay”, Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 3, pages 245-247, Autumm 2000
- HOFFMAN, Jody R., Steven G. ROGELBERG**, “Aguide to Team Incentive Systems”, Team Performance Management, Volume 4, Number 1, 1998
- HOLLENSBE, Elaine C., James P. GUTHRIE**, “Group Pay –for –Performance Plans: The Role of Spontaneous Goal Setting”, The Acedemy of Manegement Review, Mississippi State, Volume 25, Issue 4, Oct2000
- HR FOCUS**, “Why Gainsharing Works Even Better Today Than in the Past”, HR Focus, Volume 77, Issue 4, Apr2000
- IGALENS, Jacques, Patrice ROUSSEL**, “A Study of The Relationships Between Compensation Package, Mork Motivation And Job Satisfaction”, Journal of Organizational Behavior, Volume 20, 1999
- IMBERMAN, Woodruff**, “Pay For Performance Boots Quality Output”, IIE Solutions, Norcross, Volume 28, Issue 10, 1996

- JIATAO, Li, Katherina R. XIN, Anne TSUI , Donald C.,** “ Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China”, Journal of World Business, Volume 34, Pagers 52-68, Spring1999
- JOHNSON, Sam T.,** “High Performance Work Teams : One Firm’s Approach to Team Incentive Pay”, Compensation & Benefits Review, Volume 28, Issue 5, Sep/Oct1996
- JONES, Derek C., Takao KATO, Jeffrey L. PLISKIN,** “Profit Sharing And Gainsharing: A Review Of Theory”, Levy Economic Institute Working Paper No 125, September1994
- KalDer,** “İnsan Kaynaklarında Teşvik Sistemleri Sonuç Raporu”, Kıyaslama Projesi, 2001
- KELLY, Aisley, Kathy MONKS,** “Performance Related Pay: What Makes A Successful Sheme?”, DCUBS Research Papers, ISSN 1393-290X, 1997
- KESSLER, Ian, John PURCELL,** “Individualism And Collectivism In Theory And Practice: Management Style And The Design Of Pay Systems”, Industrial Relations, Theoty&Practice In Britain, Edited By Paul Edwards, 1995
- KESTANE, Doğan,** “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, Sayı 142, Ocak-Nisan 2003
- KOÇEL, Tamer,** “İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış”, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul-1995
- KORAY, Meryem, Alper TOPÇUOĞLU,** “Sosyal Politika”, 2. Baskı, Ezgi Yayınevi, İstanbul-1993
- KUNZ, Alexis H., Dieter PFAFFB,** “Agency Theory, Performance Evalation And The Hypothetical Construct Of Intrinsic Motivation”, Accounting Organizations And Society, Volume 27, Issue 3, April 2002

- KURDELBUSH, Antje**, “Multinationals And The Rise Of Variable Pay In Germany”, European Journal Of Industrial Relations, Volume 8, Number 3, pp 325-349, Sage, London-2002
- LESHENER, Martin**, “Targeting Work Culture Leads to Winning Teams”, Best’s Review/Property-Casualty Insurance Edition, Volume 96, Issue 10, Feb1996
- LIDEN, Robert C., Sandy J. WAYNE, Maria L. KRAIMER**, “Managing Individual Performance in Work Groups”, Human Resource Management , John Wiley & Sons. Inc. , Spring2001
- LITTLE, Ken**, “10 Minute Guide to Employee Stock Option Purchase Plans”, Publisher Alpha Books , October19, 2000
- LOVE, Nerys Fuller, R. W. SCAPENS**, “Performance Related Pay: A Case Study Of A Small Business” , International Small Business Journal, Volume:15, Issue:4, London, Jul/Sep1997
- LOWERY, Christopher M., N. A. BEADLES, M. M. PETTY, Gordon M. AMSLER, James W. THOMPSON**, “An Emprical Examination of A Merit Bonus Plan” , Journal of Managerial Issues, Volume 14, Number 1, Spring2002
- MARSDEN, David, Katsuyuki Stephen FRENCH**, “Does Performance Pay Demotivate And Does It Matter?”, Published Centre Of Economic Performance, August2001
- MARSDEN, David, Katsuyuki Stephen FRENCH**, “Why Does Performance Pay Demotivate? Financial Incentives Versus Performance Appraisal”, Published Centre Of Economic Performance, November2000
- MAULDIN, Elaine G.**, “Systematic Differences In Employee Stock OwnershipPlan Contributions: Some Evidence”, Journal Of Accounting And Public Policy, Volume 18, Issue2, 1999
- McCLURY, Lucy Newton**, “Team Rewards: How Far Have We Come?”, Human Resource Management , John Wiley & Sons. Inc. , Spring2001

- MENONA, Ajay, Jhinuk CHOWDHURYB, Bryan A. LUCASC**, “Antecedents and Outcomes of New Product Development Speed, An Interdisciplinary Conceptual Framework”, *Industrial Marketing Management*, Volume 31, Issue 4, July2002
- MICELI, Marcia P., Robert L. HENEMAN**, “Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework” *Human Resource Management Review*, Volume 10, Issue 3, pages 289-305, Elsevier Inc. , Autumm2000
- MILKOVICH, George T., Alexandra K. WIGDOR**, “Evaluating Performance Appraisal And Merit Pay” National Acedemy Press, 4. Edition, Washington D.C.-1991
- MORGANA, Angela G., Annette B. POULSEN**, “Linking Pay To Performance Compensation Proposals In The S&P 500”, *Journal of Financial Economics*, Volume 62, Issue 3, pp 489-523, December 2001
- NAKAMURA, Masao, Olaf HUBLER**, “The Bonus Share Of Flexible Pay In Germany, Japan And The Us: Some Emprical Regularities”, *Japan And The World Economy*, Volume10, Issue 2, pp 221-238, 1 April1998,
- NEW STRAITS TIMES-MANAGEMENT TIMES**, “Profit Sharing for Seagate Employees” , 04/15/2002
- O’DONNEL, Michael, John O’BRIEN**, “Performance Based Pay In The Australian Public Service”, *Review Of Public Personel Administration*, Volume 20, Issue 2, Columbia-Spring2000
- OGDEN, Stuart G.**, “Profit Sharing and Organizational Change” *Accounting Auditing&Accountability Journal*, Volume 8, No 4, 1995
- OLEKSAN, Mark M. , Brian H. KLEINER**, “Variable Pay in Eurospace and Defense Engineering Companies” Volume 70, Number 2, 1998
- ONO, Hiroshi , Marcus E. REBICK**, “Impediments To The Productive Employment Of Labour In Japan”, *The Conference On Structural Impediments In The Japanese Economy*, Tokyo-January 2002

- ÖRÜCÜ, Edip , Mehmet Ali KÖSEOĞLU**, “İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme”, Gazi Kitabevi, Ankara-Eylül 2003
- PAGEL, Mark, Jeffrey A. LePINE**, “Multiple case Studies of Team Effectiveness in Manufacturing Organizations” Journal of Operations Management, Published by Elsevier Science, 24 April2002
- PASS, Christopher, Andrew ROBINSON, Damian WARD**, “Performnace Criteria Of Corporate Option And Long-term Incentive Plans: A Survey Of 150 UK Companies 1994-1998” , Management Decision, Volume 38, Issue 2, 2000
- PETERSON, Dorthé**, “Introducing New Public Management In Pay Determination", MPP Working Paper, No 6/2000, June2000
- PLATİN**, “Ücrette Enflasyon Bazlı Rötüş Kan Kaybediyor”, Platin Dergisi, 2003
- POUTSMA, Eric** , “Employee Share Ownership And Profit Sharing In The EU”, European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions, Office For Official Publications Of The European Communities, Luxembourg-2001
- PUGH, William N., Sharon L. OSWALD, John S. JAHERA**, “The Effect Of ESOP Adoptions On Corporate Performance Changes?”, Managerial And Decision Economics, Volume 21, John Wiley&Sons. Inc. , 2000
- PULL, Kertsin**, “Firm Size, Wages and Production Technology”, Small Business Economics Volume 21, Issue 3, November2003
- RAMAMOORTHY, Nagarajan, Stephen Y. CARROL**, “Individualism/Collectivism Orientations And Reactions Toward Alternative Human Resource Management Practices”, Human Relations, Volume 51, Number 5, 1998
- RAYTON, Bruce A.**, “Firm Performance And Compensation Structure: Performance Elasticities Of Average Employee Compensation”, Journal Of Corporate Finance: Contracting, Governance And Organization, Volume 9, Issue 3, 2003

- RAYTON, Bruce A., Jonathan S. SEATON**, “The Size Of Employee Stakeholding In Large UK Corporations” Managerial And Decision Economics, Volume 20, 1999
- REALO, Anu, Kati KOIDO, Eva CEULEMANS, Juri ALLIK** , “Three Components Of Individualism”, European Journal Of Personality, Volume 16, Number3, 2002
- RISHER, Howard**, “Merit Pay Cab Be A Hard Shell”, Public Management, , Vol. 81, Issue 7, Washington-Jul/Aug 1999
- RICHTER, Konstantin**, “Performance Based Bonuses Rise At European Companies”, Business And Finance- Europe, June29, 1999
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat**, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, Bursa-2000
- SADULLAH, Ömer**, “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi, Ve Çevresel Faktörler”, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, Yayın No 7, İstanbul- 2000
- SCHULTEN, Thorsten**, “A European Solidaristic Wage Policy?”, European Journal Of Industrial Relations, Volume 8, Number 2, pp 173-196 , Sage, London-2002
- SERDAR, Aysu**, “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, Uludağ Üni., İkt. İdr. Bil.Fak. Derg., Cilt 21, Sayı 1, Bursa-2002
- THOMPSON, M.**, “Team Working and Pay” , IES Report 281, 1995
- TIAN, Yisong S.**, “To Much A ood Incentive? The Case Of Executive Stock Options”, Journal Of Banking&Finance, Volume 28, Issue 6, June2003
- TUCKMAN, Alan, Christopher FINNERTY**, “Individual Contracts, Collective Bargaing And Trade Unionism: A Case For The Union Voice”, Personel Review, Volume 27, Number 6, pp 448-459, 1998

- UĞUR, Adem**, “İşletmelerde Verimlilik Ders Notları”, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2003
- UYARGİL, Cavide**, “Performans Değerlendirme” , İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı, Yayın No 7, İstanbul-2000
- UYARGİL, Cavide**, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi” , İstanbul Üniversitesi Yayın No: 262, İstanbul-1994
- ÜNAL, Ayşe**, “Performansa Dayalı Ücret” , Kamu-İş , Ankara-1998
- WAITE, Melissa L., Susan Stites DOE**, “Removing Performance Appraisal And Merit Pay, in The Name of Quality: An Emprical Study of Employees Reactions” , Journal of Quality Management, Volume 5 , Issue 2, 3rd Quarter2000.
- WERTHER, William B., Keith DAVIS**, “Human Resources And Personnel Management” , McGraw-Hill International Editions, Fourth Edition, 1993
- WHITEHILL, Arthur M.**, “Japanese Management, Tradition And Transition”, Routge, 1991
- YANG, Helio Y.**, “ Setup Cost Improvement in Just-in-Time Production Using Profit Sharing” , Production Planning&Control, Vol 12, No 4, 2001
- ZAİM, Sabahaddin**, Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, İstanbul-1992
- ZBAR, Jeffery D.**, “Performance Pay”, Adevertising Age, Volume 71, Issue 9, ISSN 00018899, Chicago-28 February 2000
- ZSUZSANNA, Lonti**, “Performance-related Workplace Practices in Government”, Celebrating Excellence: Proceedings of the 16th AIRAANZ Conference, (Queenstown, Association of Industrial Relations Academics of Australia and New Zealand,), Vol. 2, 2002

İNTERNET KAYNAKLARI

ASAHI

www.asahi.com/english/business/TKY20031204068.html

ATAY, Mustafa, “Ücret Yönetimi”

<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html>

BELLAVARY, Joseph R., Robert W. ALLEN, “Rewarding Performance: The Role of Variable Pay”

www.csupomona.edu/~JIS/1995/bellavary.pdf

BERNOLAK, C., “Productivity Gainsharing”, Enterprise and Management Development Working Paper, 2000

<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/emd16.htm>

EFES, “The Presidency Of The European Union Supports Employee Ownership And Participation” Brussels, November, Declaration Of The Conference ,2001

www.ping.be/fas/

EIRO 2001-4, “Variable pay in Europe”

<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2001/04/study/tn0104201s.html>

EPF

www.epf.org/press/pr.980416.htm

ESOP-CANADA, “ESOP ASSOCIATION CANADA”, Toronto, Ontario, Canada May2002

<http://www.esop-canada.com/esop.html>

FREEMAN Richard B., “When Employees Have a Stake The Impact on Productivity, Employee Involvement and Retention” Harward University Centre For Economic Performance, September 2001

www.proshare.org/presantations/policy/freeman.pps

HUTTON Christina J., “Understanding The Dynamics and Processes Associated With Team Payment Decisions in Manufacturing”

www.kuleuven.ac.be/hiva/english/iwot5/Christine%20Hutton.pdf

LEFEBVRE Lorrie, “ Merit Revisited: Can it be put to rest?”, 1995

<http://www.uwo.ca/uwosa/merit.html>

QUALITYDIGEST

www.qualitydigest.com/Jul/gainshr.html

TAŞ, Çiğdem, “Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, 13.12.2002

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=12>

TUMBELSEN

http://www.tumbelsen.org/detaysol.asp?haber_id=145

WHEATCROFT David, “A workers Introduction To Employee Ownership”, 2001

<http://cog.kent.edu/lib/Wheatcroft%20-520Workers'%20Guide.htm>

WORLDBANK

<http://www.Inweb18.worldbank.org/external/lac/lac.nsf/c3473659f307761ec0054ee>

(Not: Kaynağa bu adresten ulaşım şu an mümkün görünmemektedir, veri worldbank.org dan kaldırılmış veya başka bir adrese taşınmış olabilir)

SGEMPLOYERS

www.sgemployers.com/public/industry/paySystemsA.jsp

TURGUT, Hakan , “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, Sayı 42, Tem.-Eyl. 2001

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>

EKLER

Ek 1: Yapılandırılmış mülakat soruları.

Türkiye’de PDÜ!in kapsam, düzey ve derecesinin belirlenmesini amaç edinmiş bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

- 1- Sistemin Türkiye’de yaygın olarak kullanıldığını düşünüyor musunuz?
- 2- Türkiye’de hangi sektörler bu ücretlendirme yöntemini daha çok tercih ediyorlar?
- 3- Bu sektörlerin “yöntemi” tercih etmelerinin temel nedenleri sizce nelerdir?
- 4- Sistemi daha çok kimler kuruyor: danışmanlık firmaları mı, organizasyon içerisinde oluşturulan birimler mi?
- 5- Sistemi hangisinin (danışmanlık şirketi, içeride oluşturulan birim) kurması daha istenir sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlıyor, niçin?
- 6-Sistemin dizaynı aşamasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılıyor mu?
- 7- İşletme sahipleri veya yöneticileri sistemin teşvik yönünü mü yoksa tehdit yönünü mü ön planda tutuyorlar? Çalışanların algısı ne yönde?
- 8- Türkiye’de sisteme çalışanların bakışı nasıl?
- 9- Sistem çalışanları motive ediyor mu?
- 10- Planların uygulanmasının ardından çalışanların verimlilik düzeylerinde hissedilir artışlar meydana geliyor mu?
- 11- Uygulanmakta olduğunuz planı tercih etmenizden nedenleri nelerdir?
- 12- Planların uygulanmasının ardından işletme verimliliğinde hissedilir artışlar meydana geliyor mu?
- 13- Hangi tür planlar (kar paylaşım planı, kazanç paylaşım planı, bireysel performansa dayalı ücret planı...)Daha çok tercih ediliyor?
- 14- Sistemin uygulanmasında daha çok hangi tür sorunlarla karşılaşılıyor?
- 15- Yaptığınız gözlemlerinize dayanarak, planları başarıyla uygulamada hangi firmaları (yerli - yabancı) daha başarılı buluyorsunuz? Sizce bu başarının sebepleri nelerdir?
- 16- PDÜ sistemiyle ilgili olarak sendika ile ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?

ÖZGEÇMİŞ

YILMAZ 1970 yılında Afyon'un Bolvadin ilçesinde doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Akşehir'de tamamladıktan sonra 1994 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler fakültesinden mezun olmuştur.

1996 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkiler Anabilim dalında “Yeni Gelişmeler Işığında Sendikacılık Ve Kalkınma” konulu teziyle yüksek lisansını tamamlamıştır.

YILMAZ halen Sakarya üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.