

## PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Doç. Dr. Ayşe ÜNAL  
Uludağ Üniversitesi  
Karacabey Meslek Yüksekokulu  
Öğretim Üyesi

### GİRİŞ

1980'lerden bu yana küreselleşme eğilimine paralel olarak artan rekabet ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler sonucunda işletme için bazı köklü değişiklikler yapmak zorunda kalmışlardır. Rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğu keşfedilmiş ve işletmelerde insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. İnsan kaynağından her alanda ve en yüksek bir şekilde istifade etmek temel amaçlardan biri haline gelmiştir. İşletmelerde yüksek kalite ve yüksek verimliliği sağlamak için işçi motivasyonunun artırılması ihtiyacı ise gündeme performans dayalı ücreti<sup>1</sup> getirmiştir. Performansa dayalı ücret planları iki psikolojik ilkeye dayanmıştır. Birincisi motivasyon artışının performansı arttıracığı, ikincisi takdirin motivasyon açısından önemli bir unsur olduğudur<sup>2</sup>. Kuşkusuz motivasyonu artıran tek neden ücret değildir. İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurları motivasyonu artırmaya yöneliktir. Tüm bu unsurlara ilave olarak yapılan araştırmalar, kişileri ödüllendiren teşviklerin performansı arttırdığını ortaya koymaktadır. Böylece performans dayalı ücret sistemleri<sup>3</sup> yaygınlaşmaya başlamıştır. Aşağıda çalışanlar ve yöneticiler açısından performans dayalı ücretin tercih edilme nedenleri, işçi sendikalarının konuya bakış açısı ve performans dayalı ücret uygulamasında karşılaşılan sorunlar ele alınmaktadır.

### I - ÇALIŞANLAR AÇISINDAN PERFORMANSA DAYALI ÜCRETİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ

Çalışanlar şu gerekçelerle performansa bağlı ücret sistemlerini tercih etmektedirler:

---

<sup>1</sup> Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. Ayşe Ünal, Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s:1-61

<sup>2</sup> Wayne F Cascio, Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits, Third Edition, Mc-Graw-Hill, Inc, New York, 1992, s:430.

<sup>3</sup> Bkz: Robert L.Heneman, Merit Pay:Linking Pay Increases To Performance Ratings, Addison Wesley Publishing Company, USA, 1992.

1- Performansa dayalı ücret ile başarılı kişiler ödüllendirilmektedir. Özellikle, başarılı bir kişi çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan kişi, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum işçinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre kişiler kendi katkılarını (vasıflar, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkılarıyla karşılaştırırlar. Eğer çalışan kendi katkı/sonuç oranını muadil bir işçininki ile eşit görürse durumu eşitlik olarak algılamaktadır. İşçinin algıladığı eşitsizlik ise kişide adaletsizlik ve tatminsizlik hissi doğurmaktadır<sup>4</sup>. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sistemi kişideki eşitsizlik duygusunu kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olmaktadır.

2- Takdir edilmek işçiler açısından önemli bir motivasyon aracıdır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin teşvik ücretleriyle özendirilmesi işletmede motivasyonu artıracaktır. Bu konuda yapılan araştırmalara göre, performansa dayalı ücret planlarının uygulandığı sistemlerde uygulanmayanlara nazaran performans yaklaşık %30 daha yüksektir<sup>5</sup>. Ancak performansa dayalı ücret uygulamasının çalışanların beklentilerini karşılaması sistemin sağlıklı bir şekilde işletilmesine bağlıdır.

3- İyi ücret ve yüksek artışlar işçileri ve yöneticileri işletmede tutmaya yarar. Gerçekten nitelikli işçilerin ve yöneticilerin işletmeden ayrılması işletme açısından önemli bir maliyet oluşturur.

4- Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile birlikte uygulanacağı için düşük performansın artırılması yönünde teşvik yaratır.

5- İşçilerin kalite ve müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemeleri ve işletmenin başarısı açısından işçi katılımı, desteği ve işbirliği için gerekli ortamın yaratılması sağlanır.

6- Performansa dayalı ücret bireysel kararların kalitesinin yükselmesini sağlar. Ayrıca kişiyi organizasyona bağlayarak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesine yol açar<sup>6</sup>.

7- Kişilerin iş tatmininin artması ile birlikte şikayetler ve işe devamsızlık azalır.

---

<sup>4</sup> H. A.Steven: T.Saphiro, "Pay For Performance: Implementation Of Individual And Group Plans" Management Decision, No:6, 1992, s:86.

<sup>5</sup> Randal Schuler, Managing Human Resources, Fifth Edition, West Publishing Company, New York, 1995, s:426

<sup>6</sup> Kewin R.Murphy, Jeannette N.Cleveland, Understanding Performance Appraisal, Social, Organisational and Goal Based Perspectives, Sage Publications Inc., USA, 1995, s:344

## II - İŞLETME YÖNETİMİ AÇISINDAN PERFORMANSA DAYALI ÜCRETİN TERCİH EDİLME NEDENLERİ

İşletmeler performansa dayalı ücret sistemlerini şu gerekçelerle benimsemekte ve uygulamaktadırlar:

1- Performansa dayalı ücret, işletmenin rekabet gücünü ve organizasyonel kaliteyi artırmaktadır. Kişilerin performanslarına göre ücret almaları sonucu bireysel performanslarını yükseltmeleri suretiyle işletmenin toplam performansını artırıcı etki yapmaktadır<sup>7</sup>.

2- İşletmede verimlilik ve kârlılık artışı sağlamaktadır.

3- Performansa dayalı ücret sistemleri verimlilik artışı sağlamak suretiyle işletmelerde emek maliyetini azaltmaktadır. Bu yüzden işverenler tarafından tercih edilmektedirler.

4- Yöneticiler kısıtlı personel bütçesini en iyi dağıtmanın yolunun performansı yüksek kişilerin ödüllendirilmesi olduğuna inanmaktadırlar.

5- Takım çalışmasının geliştirilmesi açısından performansa dayalı ücret yararlı olmaktadır. Takım performansına göre hesaplanan ödül takım üyelerine dağıtılmaktadır. Böylece işletmede takım çalışması yaygınlaştığı gibi takımların etkinliği de artmaktadır.

6- Kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı gibi organizasyon çapında uygulanan planlar işletmede verimlilik ve kârlılık artışını teşvik ettiği için işverenler tarafından tercih edilmektedir.

7- Toplam kalite gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasında ödüllendirme yöntemi olarak performansa dayalı ücret sistemleri uygulanmakta ve performansa dayalı ücret bu tür tekniklere uygun düşmektedir. Gerçekten kalite programları uygulayan işletmeler, ücret planlarının kaliteyi ödüllendirmek zorunda olduğunu görmektedirler.

8- Yöneticilerin otoritesinin güçlenmesi ile performansa dayalı ücret arasında ilişki bulunmaktadır. Performansa dayalı ücretin yöneticinin başarısını artırdığı söylenebilir. Zira bu ödülün yararlanabilmek için kişilerin performanslarını yükseltmeye çalışacakları, dolayısıyla ilgili bölümün performansının yükseleceğinden söz edilebilmektedir. Kuşkusuz düşük performansı yükseltmenin tek yolu performansa dayalı ücret değildir. Örneğin ek bir mesleki eğitime ihtiyaç duyan kişinin performansı bu şekilde yükseltilemez. Aynı şekilde sendika ile ortak olarak oluşturu-

---

<sup>7</sup> Jone L. Pearce, "Why Merit Pay Doesn't Work: Implications From Organizational Theory", (içinde) Richard M.Steers; Lyman W.Porter; Gregory A.Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Management and Organization Sertes, Singapour, 1996, s:520

rulmuş bir disiplin kurulu aracılığı ile çözümlenecek bazı sorunların da bu yolla çözümlenmesi beklenemez<sup>8</sup>.

9- Performans değerlemesi sırasında kişiye verilen hedefler sayesinde işletmenin amaçlarına ulaşılması sağlanmaktadır.

10- Ücret artışı konusunda işverenlere daha fazla esneklik sağlamaktadır. Kişiler bireysel performans artışı sağlamada birbirleriyle rekabet halinde olmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.

11- Performansa dayalı ücret kamu kesiminde de yaygınlaşmaktadır. Kamu hizmetlerini iyileştirme ve emek verimliliğini artırarak emek maliyetlerini düşürme amaçları taşımaktadır.

### **III - İŞÇİ SENDİKALARININ PERFORMANSA DAYALI ÜCRETE BAKIŞI**

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

Genelde sendikalar performans değerlemesinin ücrete yansıtılması konusuna kötüye kullanmalar, adam kayırmalar, sübjektiflik ve işçiler arasında bölücülüğe yol açabileceği gibi gerekçelerle karşı çıkmaktadırlar. İşverenlerin sistemi çalışanlar aleyhine çevirmesinden endişe etmektedirler. Ancak plan uygulanacaksa sistemi müzakere etmek zorunda görerek, planın içine üyeleri lehine mümkün olduğunca çok güvence yerleştirmeye çalışırlar<sup>9</sup>. Gerçekten son yıllarda artan uygulamalar nedeniyle sendikalar sisteme toptan karşı çıkmak yerine, sistemin hedeflerini yeniden belirleyerek ve sağlıklı işlemlerini sağlayarak kendileri

<sup>8</sup> MSF : Performance Related Pay: A Guide For Negotiators In The Finance Sector, Manufacturing-Science-Finance, Bishops Stortford Herts, 1995, s:19

<sup>9</sup> Joseph Ohren; Laaura Reese, "Collective Bargaining And Merit Pay: A Case Study", Public Administration Quarterly, No:2, Summer, 1990, s:223

açısından kabul edilebilir bir hale getirmeye çalışmaktadırlar<sup>10</sup>. Bunu sağlamak için sistemin belirlenmesi ve uygulanması sırasında her aşamada yer almayı zorunlu görmekteyiz. Özellikle sendikaların katılacağı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması üzerinde durmaktadırlar<sup>11</sup>.

Sistemin ücret artışı konusunda işverene daha fazla esneklik sağlaması ve sendikaların rolünü azaltması sendikaları tedirgin etmektedir. Ancak sendikalar bireysel performansa dayalı ücret yerine, organizasyon çapında uygulanan kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi planlara daha sıcak bakmakta ve sistemin bir parçası olmaya çalışmaktadırlar. Örneğin 1988 yılında Ford'un 150.000 işçisi, işletmenin kâr paylaşımı planı sayesinde ortalama 3700 dolar veya baz ücretlerinin %11'i kadar ek ücret almışlardır. Sendikalar üyelerine ek kazanç temin etme imkanını sağladıklarından bu tür planları daha kabul edilebilir görmekteyiz<sup>12</sup>.

Performansa dayalı ücret daha ziyade sendikaların olmadığı işletmelerde uygulanmaktadır. Sendikaların bulunduğu işletmelerde genellikle yönetici personel ve üstün vasıflı işçiler ile uzmanlar gibi gruplara uygulanmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda sendikalı işçilere de bireysel performansa dayalı ücret planının uygulandığı görülebilmektedir. Kuşkusuz uygulanma sıklığı sendikasız işletmelere nazaran daha düşüktür.

ABD'de US Labour Department Conference Board ve Bureau of National Affairs tarafından yapılan bir araştırmaya göre, sendikalı işçilerin %10-16'sının bireysel bir performans ücreti planı kapsamında olduğu görülmüştür<sup>13</sup>. Örneğin General Motors ve United Auto Workers Sendikası arasında performans yüksek işçilerin, tüm işçileri kapsayan otomatik ücret artışını daha kısa sürelerde alabilmelerini düzenleyen bir sözleşme imzalanmıştır. Sözleşmeye göre yüksek performanslı işçilerin ücret zammı, ortalama performanslı işçilerden daha önce verilecektir. Diğer bir örnek de Boeing Helicopters ile United Auto Workers Sendikası arasında yapılan sözleşmedir. Sözleşmeye göre yılda iki kez performansa bağlı olarak %2'lik bir ayarlama yapılabilmektedir. Yakın tarihli bir örnek ise Machinists Union ile üretim ve bakım işçilerini kapsayan bir bireysel performans ücreti anlaşmasıdır<sup>14</sup>.

## **VI- PERFORMANSA DAYALI ÜCRET UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE SİSTEME YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER**

Performansa bağlı ücret uygulamalarında birçok sorunla karşılaşmaktadır. Tüm bu sorunlar karşısında sisteme yöneltilen eleştiriler

<sup>10</sup> MSF, A.g.e.,s:9

<sup>11</sup> Personnel Management, "Power Workers Accept Performance Pay", February, 1994, s:5

<sup>12</sup> Cascio, A.g.e., s:443

<sup>13</sup> Heneman, A.g.e., s:79

<sup>14</sup> Cascio, A.g.e., s:79

de artmaktadır. Bu eleştiriler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar-dan biri, özellikle de bireysel performansa dayalı ücret sistemi başta olmak üzere, bu sistemlerin dayandığı teorik temellerin tümünden geçersiz olduğu yönündedir. Dolayısıyla, bu görüşe göre bu sistemlerin başarılı olması mümkün görülmemektedir<sup>15</sup>. Diğer yandan literatürde sistemin kendisi değil, uygulama hatalarının olumsuzluklara yol açtığı görüşü ağır basmaktadır. Buna göre uygulama sırasında yapılan hataların giderilmesi sistemin başarısı açısından belirleyici olmaktadır. Aşağıda uygulamada karşılaşılan sorunlar ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

## 1 - PERFORMANS DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN SORUNLAR

Performansa dayalı ücret performans değerlendirme sistemi ile yakından ilişkilidir. Her iki sistemden herhangi birindeki bir uygulama hatası diğerini de etkilemektedir. Örneğin performans değerlendirmesinin etkinlikle uygulandığı durumlarda, ücret sistemindeki bir bozukluk, ücret yapısındaki bir hata, performans değerlemesinden beklenen yararları ulaşılmasını engellemektedir. Aynı şekilde, performans değerlendirme sistemindeki bir aksaklık, örneğin değerlendirme yönteminin seçiminde yapılan bir hata veya değerleyiciden kaynaklanan hatalar performansa dayalı ücret sisteminin işleyişini etkilemektedir. Bu nedenle ücret yönetimi ile performans yönetimi arasında sağlıklı bir bilgi akışı ve etkileşimin bulunmaması halinde sorunlar ortaya çıkmaktadır<sup>16</sup>.

Performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Daha önce de belirtildiği gibi, değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri bunlardan başlıcalarıdır. İlave olarak, işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi ve karmaşık özellikleri, teknolojik gelişmeler, yöneticilerin bu konudaki eğitim noksanları gibi faktörler de performansın belirlenmesinde çeşitli güçlükler yaratmaktadır<sup>17</sup>. Ayrıca çalışanlar performansın adil, rasyonel ve objektif bir biçimde belirlenmesi konusunda güvensizlik duymaktadırlar<sup>18</sup>. Bir kişinin başka bir kişi veya birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi bazen tutarsızlıklara ve sübjektifliğe yol açabilmektedir.

---

<sup>15</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.:Jone L.Pearce, "Why Merit Pay Doesn't Work: Implications From Organisational Theory", (içinde) Richard M.Steers; Lyman W.Porter; Gregory A.Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Management and Organisation Series, Singapour, 1996, s:519-525 ve Alfie Kohn, "Why Incentive Plans Can Not Work" (içinde), Richard M.Steers; Lyman W.Porter; Gregory A.Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Management and Organization Sertes, Singapour, 1996 s: 512-517

<sup>16</sup> Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No.262, İstanbul, 1994, s:133

<sup>17</sup> Uyargil, A.g.e., s:134

<sup>18</sup> Laurie Stevenson; Barbara Lepani, Finance Sector Union Strategies In A World Of Change, (Prepared For The Finance Sector Union Of Australia), June, 1991, Australia, s:62.

Performans değerlemesinin ücreti etkilemesi bazı durumlarda performans değerleme sisteminin hedeflerine ulaşmasına engel olmaktadır. Zira, ücretle bağlantısı olmadığı takdirde çalışan ile yöneticisinin yapıcı bir diyalog içine girmesi daha kolay olmaktadır. Bu şekilde eğitim ihtiyaçları, performansta zayıf kalan noktalar ve gelecek performans hedefleri ele alınabilmekte ve bir çok çalışan bu tür bir ortamda kendi gelişimlerini dikkate almaktan memnuniyet duymaktadırlar. Ancak, Performans değerlemenin ücret artışlarına yansıtılması halinde, çalışanlar performanslarındaki zayıf yanları kabul etmek istememektedirler<sup>19</sup>.

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

- İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların da katılımı,
- Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımlarının yapılması,
- Performans kriterlerinin açık ve anlaşılır olması,
- Çalışanların temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması.

Performans değerleme sisteminde yöneticilerin eğitilmesi sistemin başarısı açısından önem taşımaktadır. Ancak bu konu üzerinde yeterince durulmadığı zaman, ücretin performansa dayandırılmasına ilişkin huzursuzluklar veya sağlıksız değerlemeler olabilmektedir. İngiltere'de Inland Revenue Federasyonu tarafından yaptırılan bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan işletmelerin %56'sının yöneticilere yalnızca bir kez, sistemi uygulamaya başladıkları zaman eğitim verdikleri anlaşılmıştır<sup>20</sup>. Ancak performansa bağlı ücret sistemi sürekli gelişen ve değişen şartlara uygun olarak gözden geçirilmelidir. Bu çerçevede yöneticiler sistemde yapılacak değişiklikler ve uygulamadaki aksaklıklar konusunda sürekli yeniden eğitimden geçirilmelidirler.

Performans değerlemede genellikle yöneticiler performansı düşük kişilerle performansı yüksek kişiler arasında ayırım yapmak istemektedir. Bu durum yüksek performansı ödüllendirme, düşük performansı cezalandırma hedefini engellemektedir. Üstelik yüksek performansla sahip kişiler ile ortalama performansta kişilerin aynı puanı alması, işletmenin performans dışında başka değerlere önem verdiği<sup>21</sup> (örneğin, şikayetten kaçınmak, ayrımcılık nedeniyle şirket aleyhine dava açmamak gibi) kanısını uyandırabilir<sup>22</sup>. Şayet değerleyiciler iyi performans ile kötü performans arasında ayırım yapmazlarsa, bu durumda çalışanlar perfor-

---

<sup>19</sup> MSF, A.g.e., s:11

<sup>20</sup> MSF, A.g.e. , s:15

<sup>21</sup> David A, De Cenzo; Stephen P.Robbins, Human Resource Management, Fifth Edition, Singapore, 1996, s:306

<sup>22</sup> Murphy, Cleveland, A.g.e., s:341

mans değerlemesine dikkat etmeyecekler ve buradan sağlayacakları geri beslemeyi gelecekteki iş performanslarında kullanmaları gibi olumlu bir sonuç çıkmayacaktır.

İşletmenin amaçlarına daha kolay ulaşılması bakımından performans değerlemesinin yararlı olduğu, ancak ücretle ilişkilendirildiği zaman performans değerlemesinin güçleştiği ileri sürülmektedir. Şayet performans değerlemesi çalışanlar tarafından adil ve mantıklı bulunuyorsa, bu kanı ücretin teşvik edici rolünü önemli şekilde etkilemektedir. Diğer bir deyişle, performans değerlemesi adil ve mantıklı bulunuyorsa, bu durum performansla dayalı ücret artışlarının da bu şekilde algılanacağı anlamına gelmektedir. Ancak burada temel soru "hak eden" işçinin ödülünü alıp almadığıdır. Aslında süreç kendi içinde tutarlı olup da performansı yüksek işçileri ödüllendirmiyorsa (örneğin değerlendirenlerin orta puanlara yönelmesi gibi) etkili bir teşvik yaratmamaktadır<sup>23</sup>.

Performans değerlemesinde yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sıklıkla rastlanılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar<sup>24</sup>, sistemin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldığını, buna karşılık yalnızca küçük bir kısmının yüksek puan aldığını göstermektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin en önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşmemektedir. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, çalışanların genellikle üstlerinin verdiği puanın üzerinde bir performans sergilediklerine inandıkları görülmüştür<sup>25</sup>. Performans değerlemesinde değerleyiciden kaynaklanan şu hata da sistemin başarısını olumsuz etkilemektedir. Bazı yöneticiler de düşük puan verme eğiliminde olmaktadır. Çünkü düşük puan vermenin maliyeti çok yüksektir. Gerçekten bu durumda kişi ya işinden çıkarılacak ya da daha düşük bir pozisyona getirilecektir. Çoğunlukla yöneticiler, bu duruma sebep olmama arzusuyla düşük puan vermekten kaçınmakta ve bunun sonucunda performansı düşük olanları belirlemek mümkün olmamaktadır.

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

Performans hedefleri uygun olmayan kriterlere veya ölçülere göre hazırlanmış ise kişileri yanlış yönde motive etmesi de mümkündür. Ayrıca

---

<sup>23</sup> Murphy, Cleveland, A.g.e., s:341

<sup>24</sup> Heneman, A.g.e., s:55.

<sup>25</sup> MSF, A.g.e. s: 16



parasal ödüller, kişilerin para peşinde koşmasına yol açarak, içsel ödüllerin motive edici değerini azaltabilmektedir. Ek sorumluluklar kazanmak, değerli bir ürün veya hizmet sunmak gibi başarmaktan kaynaklanan tatminler "para" çabaları arasında kaybolabilecektir.

## **2 - ÜCRET-MAAŞ BÜTÇESİNİN SINIRLI OLMASI**

Doğal olarak ücretlerin ödeneceği bir bütçe bulunmaktadır ve bu bütçenin aşılmaması gerekmektedir. Ayrılan personel bütçesinin aşılmaması için işletme yöneticilerine parasal olarak veya puan dağılımına ilişkin kotalar koyulmaktadır. Diğer bir deyişle, ilgili kişilerden belli bir miktar bütçeyi dağıtması veya personele verilen puanların toplamının belli bir rakamı aşmaması istenmektedir. Bu durumda, sözgelimi ilgili birimde çalışan herkes yüksek puan sergilese bile, bunların hepsine birden yüksek puan verilmesi mümkün olmamaktadır. Zirâ, koyulan parasal veya puansal kotaya uyabilmek için birilerine verilen yüksek puanın mutlaka başka birilerinden kesilmesi gerekmektedir<sup>26</sup>. Bu durum ise değerleyicileri objektiflikten uzaklaştırmaktadır.

## **3 - ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ İŞBİRLİĞİNİ ENGELLEMESİ**

Bireysel performansa dayalı ücret, takım çalışmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar arasında oluşan aşırı rekabet, işbirliği ve yardımlaşmayı azaltmaktadır. Oysa modern işletmecilik anlayışı takım çalışmasının önemini ortaya koymaktadır. Takımı değil, bireyi ön plana çıkaran bireysel performansa dayalı ücret, takım çalışmasını engellemekte veya en azından takım çalışmasının etkinliğini azaltmaktadır. Halbuki bugün, satışlarda dahi, satış ve müşteri memnuniyetini bir arada gerçekleştirmek için, satış takımları ve satış destek ekipleri arasındaki işbirliği vurgulanmaktadır<sup>27</sup>. Takım performansına dayalı ücret uygulansa bile, bu kez kolektif bir çalışmaya hangi kişinin ne kadar katkıda bulunduğu belirlenememektedir. Bunun yanında, takımlar arası rekabet olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

## **4- SİSTEMİN ÇALIŞANLAR ARASINDA AYRIMCILIĞA YOL AÇMASI**

Her bir bireyi farklı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir ücret sisteminde ayrımcılığın ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Bu açıdan özellikle şu gruplar risk altındadır.

---

<sup>26</sup> Jerry M. Newman; Daniel J.Ficher, "Strategic Impact Merit Pay", Compensation And Benefits Review, Jul/Aug, 1992 No:4, s:38

<sup>27</sup> Jay R.Schuster; Patrica K.Zingheim "New Pay Strategies That Work" Journal of Compensation And Benefits, No:6 May/June, 1993 , s:8.

- Kadınlar
- Yaşlı işçiler
- Part-Time çalışanlar
- Özürlüler
- Eleman bulma konusunda sorun bulunmayan bölgelerde çalışanlar
- Sahip olduğu niteliklerin iş piyasasında kolaylıkla karşılanması mümkün olanlar.

Gerçekten yapılan araştırmalarda en önemli ayrımcılığın yaş konusunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bir araştırma sonuçlarına göre yüksek puan alanların genellikle genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir<sup>28</sup>. Ayrımcılık konusunda ilginç bir olay Londra Metrosu'nda yaşanmıştır. Zenci müdürler, 1989-1992 yılları arasında uygulanan performans değerlemesi ve performansa dayalı ücret uygulamasının, kendi aleyhlerine dolaylı bir ayrımcılığa yol açtığı gerekçesiyle işvereni mahkemeye şikayet etmişlerdir. Sonuçta, ırk ayrımı yaptığı gerekçesiyle Londra Metrosu yetkilileri 60.000 sterlin tazminat ödemeye mahkum olmuşlardır<sup>29</sup>.

## 5 - DİĞER SORUNLAR

1- Performansa dayalı ücretin asıl amacının ücret maliyetlerini düşürmek olduğu<sup>30</sup>, ücretlerde yaşam maliyeti artışlarını (enflasyon oranı) ortadan kaldırmanın iyi bir yolu olduğu<sup>31</sup>, işverenlere daha fazla esneklik sağlamak ve sendikaların rolünü azaltmak<sup>32</sup> amacı taşıdığı yolunda eleştiriler bulunmaktadır.

2- Uygulama sonuçlarına göre, performansa dayalı ücret planları ile performansın artırılması yolundaki ilişki tartışılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda açıklık bulunmamaktadır. Örneğin 1991 yılında yapılan ve 1800 işletmeyi kapsayan bir araştırma, performansa dayalı ücret uygulaması ile organizasyonel performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Benzer şekilde orta ve büyük ölçekli işletmelerde, 40 personel yöneticisi ile yüz yüze yapılan görüşmelere dayalı bir araştırma (IPM ve NEDO araştırması) benzer sonuçlara varmıştır<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> MSF, A.g.e., s:18

<sup>29</sup>Personnel Management, s:3

<sup>30</sup>Murlis, A.g.m., s:18. İngiltere'de 1988 yılında kamu kesiminde uygulanan performansa dayalı ücretin asıl amacı, kamu harcamalarını kısmak olmuştur. Bkz.Davit Marsden; Ray Richardson, "Performing For Pay? The Effect Of Merit Pay On Motivation In The Public Service", British Journal of Industrial Relations, No:2, June, 1994, s:245

<sup>31</sup>Linda Thornburg, "How Do You Cut The Cake", HR Magazine, Oct. 1992, s:68

<sup>32</sup> MSF, A.g.e., s:3

<sup>33</sup> Ion Brough, "PRP For Manual Workers: Issues And Experiences", Employee Relations, No: 7, 1994, s:18-19

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

4- Zaman zaman performans dayalı ücret, iyi yönetimin yerine ikame edilebilmektedir<sup>34</sup>. Bazı yöneticiler çalışanlar için gerekli diğer şeyleri yapmak yerine teşviklerle oynamaktadırlar. Bu yöneticiler düşük performansı yükseltmenin tek yolunun performans dayalı ücret planını uygulamaktan geçtiğini düşünmektedirler. Kuşkusuz düşük performansı yükseltmenin tek yolunun bu uygulama olduğu söylenemez. Örneğin, ek bir mesleki eğitime ihtiyaç duyan bir kişinin bu şekilde performansı yükseltilmez. Aynı şekilde sendika ile ortak olarak oluşturulmuş bir disiplin kurulu aracılığı ile çözümlenecek bazı sorunların da bu yolla çözümlenmesi beklenemez. Dolayısıyla, bu tür sorunları çözmek için performans dayalı ücrete güvenen bir yönetici esas yöneticilik sorumluluklarından kaçıyor demektir<sup>35</sup>.

5- Giderek yatay bir yapı kazanan organizasyonlarda, işçileri takım halinde organize eden ve herkesi müşteri hizmetlerinden sorumlu tutan, toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde bireysel performans dayalı ücret uygun bir ödüllendirme sistemi değildir. Ünlü kalite uzmanı W.Edwards Deming "para tek motivasyon aracı değildir" diyerek bu görüşü desteklemektedir.

6- Performansa dayalı ücretin başarısız olduğu planlarda göze çarpan nokta bu planların uygulanmasında işçilere danışılmamasıdır. Sendikanın yer aldığı işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, her üç işletmeden yalnızca birinin, performans dayalı ücreti sendikayla müzakere ettiği görülmüştür<sup>36</sup>. İlave olarak uygun bir itiraz mekanizmasının oluşturulmaması sistemin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

7- İşletmeler için nitelikli personeli işletmeye çekebilmek ve işletmede tutabilmek, performans dayalı ücret planlarının önemli beklentilerinden biridir. Ancak, bu beklenti bazen performans dayalı ücret sisteminin amaç dışı kullanılmasına yol açmaktadır. Şöyle ki nitelikleri piyasada az bulunan kişilerin işletmede tutulabilmesi için performans dayalı ücret sisteminin getirdiği esneklikten faydalanılarak bu kişilere yüksek ücretler verilmektedir. Ancak, kişinin sahip olduğu niteliklerin piyasada az bulunması ve kıymetli olması, o kişinin performansının da aynı derecede yüksek olmasını gerektirmemektedir. Bu durumda performansı yüksek, ancak sahip olduğu nitelikleri piyasada kolayca bulunabilen kişilerin performansı ödüllendirilememektedir.

---

<sup>34</sup> Economist, 29 Ocak 1994, s:71

<sup>35</sup> MSF, A.g.e., s.6

<sup>36</sup> Management Services, "PRP Is Not Always The Best Motivator", No: 5, May 1996, s:3

8- Performansa dayalı ücret daha çok beyaz yakalı işçileri kapsamakta, mavi yakalı işçiler için bu uygulama daha seyrek olmaktadır. Dolayısıyla, işletme içinde ücretlerinden huzursuzluk duyan beyaz ve mavi yakalı işçiler, teşvik planları konusunda "biz ve onlar" yaklaşımını benimsemekte, bu durum ise işletmede çalışanlar arasında ayırım yapılmasına yol açmaktadır<sup>37</sup>.

9- Bireysel performansa dayalı ücret uygulamasında ücret artışı, geçmiş yılın performansına göre belirlenmekte, gelecekteki performansın ne olacağı belli olmadan geleceğe yansıtılmaktadır. Şayet çalışan yüksek bir performans puanı alıp, ücretini artırırsa acaba gelecek dönemde bunu hak edecek çalışmayı yapacak mıdır? Dolayısıyla kişi, geçmiş yıl yüksek performans sergileyip yüksek puan aldığında, gelecek dönem çalışmasını azaltırsa haksız bir ödüllendirme söz konusu olacaktır<sup>38</sup>.

10- Şayet, çalışan içinde olağanüstü bir performans sergiler ve yüksek puan alırsa bu performansına karşılık yüksek bir artış alacaktır. Bu başarının gelecekte de sürdüğünü kabul edelim. Kişi nihayet ücret sınıfının en tepesine gelmekte ve yeniden artış için imkân kalmamaktadır<sup>39</sup>. Bu noktadan sonra performansa göre ücret artışı yapılamayacağı için motivasyon aracı olmaktan çıkmaktadır.

11- Uygulamada sıklıkla ödülün teşvik edici değeri düşük kalmakta, (%4, %5 artış gibi) ayrıca en yüksek değer ile en düşük değer arasındaki farkın çok az olduğu görülmektedir. Bu durumda yüksek performans yeterince ödüllendirilmemekte ve çalışanlar performansın önemli olmadığı duygusuna kapılmaktadırlar.

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

## **V-BELLİ BAŞLI ÖZELLİKLER VE GENEL DEĞERLENDİRME**

Son on yıldır performansa dayalı ücret planları başta ABD olmak üzere, gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Amaçlanan çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını yükseltmektir. Karşılaştırma ve değerlemeye dayalı performans değerlendirme sisteminden yararlanılarak, bireysel veya grup performansı değerlendiril-

<sup>37</sup> Management Services, s:3

<sup>38</sup> Brookes Donald, "Merit pay, The Hoax", HR Magazine, No: 2, Sep 1993, s:117

<sup>39</sup> Meehan, A.g.m., s:47

mekte ve ücret performansla ilişkilendirilmektedir. Bireysel ve grup performansına dayalı doğrudan özendirici planlar yanında, organizasyon seviyesinde verimlilik ve kâr artışlarından çalışanların yararlandırılmasını sağlayan, kazanç paylaşımı ve kâr paylaşımı gibi dolaylı özendirici planlar da yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır.

Performansa dayalı ücret uygulamasında yukarıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Diğer yandan performansa dayalı ücret planlarının sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi her şeyden önce performansın rasyonel, adil ve objektif bir biçimde ölçülmesine bağlıdır. Dolayısıyla performans yönetiminde yapılacak bir hata (örneğin değerlendirme sistemlerinden veya değerlendiricilerden kaynaklanan) performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle performans değerlemesinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri gereklidir. Bununla birlikte performansın doğru ve sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça güçtür. Örneğin değerlendiricilerden kaynaklanan değerlendirme hataları sıklıkla yapılmakta ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin yetersiz yönleri sorunlar yaratmaktadır. Bunların dışında işlerin niteliklerinin sık sık değişmesi, karmaşık özellikleri ve teknolojik gelişmeler gibi faktörler de performansın belirlenmesinde güçlükler yaratmaktadır<sup>40</sup>.

Bireysel performansa dayalı ücret sistemi, bireylerin tek tek performanslarını artırmalarıyla toplam işletme performansının artacağı varsayımına dayanmaktadır. Gerçekten başarılı kişi çalışmasının karşılığının ödenmesini ister. Başarılı bir kişi, bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alırsa, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir<sup>41</sup>. Dolayısıyla performansa dayalı ücret sistemi, kişideki eşitsizlik anlayışını kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olacaktır. Sağlıklı bir şekilde işletilirse, işletmeye nitelikli elemanları çekmek ve bunları işletmede tutmak performansa dayalı ücret ile mümkün olacaktır. Performansa dayalı ücret planı, performans değerlemesi ile birlikte uygulanarak düşük performansın artırılması yolunda da teşvik yaratacaktır. Diğer yandan, uygulama hataları en aza indirgenebilirse bireysel kararların kalitesini yükseltecek, kişiyi organizasyona bağlayacak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesini sağlayacaktır. Ayrıca takıma dayalı performans ücreti uygulandığında, çalışanların kalite ve müşteri memnuniyeti ilkelerini benimsemeleri, işçi katılımının sağlanması ve işbirliği için gerekli ortamın sağlanması mümkün olacaktır. Böylece, işletmede takım çalışması yaygınlaşacağı gibi, takımların etkinliği de artacaktır.

---

<sup>40</sup> Uyargil, A.g.e., s.134

<sup>41</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, 8.Baskı, Bursa, 1997 s:166

Performans değerlemesinde, kişiye verilen hedefler sayesinde işletmenin amaçlarına ulaşılması kolaylaşacaktır. Bu sonuç, hem özel kesim hem de kamu kesimi için uygun olacaktır. Gerçekten her iki kesimde de hizmetlerin iyileştirilmesi ve emek verimliliğindeki artışlarla emek maliyetinin düşürülmesi söz konusu olacaktır.

Yukarıda belirtilen yararlarına karşın, performansa dayalı ücret uygulamasında çeşitli güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bu güçlükler sistemin zrl oluşundan değil, daha çok uygulama hatalarından kaynaklanmaktadır. Bu hataları aşmada işletme yöneticilerine büyük bir görev düşmektedir. Ayrıca, alışanların veya temsilcilerinin katılımıyla bu sorunların üstesinden gelmek kolaylaşabilecektir. Bunun için sistem uygulanırken<sup>42</sup>,

- İş hedeflerinin belirlenmesine çalışanların da katılımı,
- Açık ve karşılıklı olarak kabul edilen iş tanımlarının yapılması,
- Performans kriterlerinin açık, objektif ve anlaşılır olması,
- Çalışanların temsilcilerinin de katıldığı bir itiraz mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir.

Özellikle sisteme ilişkin olumsuz uygulama örnekleri incelenip, hatalar yukarıda belirtilen biçimde giderilmeye çalışmalıdır. Her Őeye rağmen ortaya çıkabilecek bazı olumsuzluklar bulunabilecektir. Örneğin performans değerlemenin ücretlerle ilişkilendirilmesinde, değerlendirilenlerin dikkatlerini ücret üzerinde yoğunlaştırıp, değerlemenin diğer boyutlarına (rneğin eğitim ihtiyacı, kişinin güçlendirilmesi gereken yönleri gibi) ilgiliyi azaltmaları mümkün olabilecektir. Ya da çalışanların, dikkatlerini işletme içinde creti yöneltip, işletme dışındaki hususlara, örneğin dış müşteriler veya rakipler konularına ilgilerini azaltacaktır. Ayrıca, parasal ödüller kişileri para peşinde koşmaya iterek, içsel ödüllerin motive edici değerini düşürebilecektir. Ek sorumluluklar kazanmak, değerli bir ürün veya hizmet sunmak gibi, başarmaktan kaynaklanan tatmin "para" abaları arasında kaybolabilecektir.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanmasında sorun çıkaran bir husus yüksek enflasyondur. Ülkemizde olduğu gibi, yüksek enflasyon oranına sahip ülkelerde ücret artışlarının performansa göre mi enflasyona göre mi yapılacağı konusu sorun yaratmaktadır. Bu tür ülkelerde, enflasyon oranı kadar verilen ücret zamları neredeyse ücret bütçesinin tamamına yaklaşmaktadır. Dolayısıyla performans artışı için elde çok az kaynak kalmakta veya hiç kalmamaktadır. Bu nedenle performansa dayalı ücret planları enflasyon oranının düşük olduğu ekonomik ortamlarda daha kolay uygulanabilmektedir<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> MSF, A.g.e., S:11

<sup>43</sup> Uyargil, A.g.e., s:133

İşçi sendikalarının performansa dayalı ücret sistemlerine karşı çıkmaları bir diğer dikkati çeken özelliktir. Gerçekten performansa dayalı ücret planları sendikasız işletmelerde daha kolay uygulama alanı bulmaktadır. En azından sendikanın muhalefeti ile karşılaşılmamaktadır. İşçi sendikaları özellikle bireysel performansa dayalı ücret planlarına karşı çıkmaktadırlar. Çünkü performansa dayalı ücret planları ile ücret bireyselleştirilmekte ve işçi-işveren sendikalarının kolektif ilişkiler yoluyla belirlediği ücret standartlarından uzaklaşmaktadır. Ayrıca işverenler bu yolla sendikaları devreden çıkarma veya etkilerini azaltma imkanını bulmaktadırlar. Bu açıdan performansa dayalı ücret, işçi işveren ilişkilerini kolektif boyuttan uzaklaştırıp, bireysel ilişkilere yöneltmekte, bu da işçi sendikalarının varlığını tehdit etmektedir. Sendikalara göre bu tür planlar, işçileri karşı karşıya getirmekte, grup içinde istenmeyen çatışmalara yol açmakta, işçiler arasındaki dayanışma ve örgütlenme arzusunu azaltmaktadır. Özellikle işçi sendikalarının ücret sendikacılığı yaptıkları oranda sisteme karşı çıkışları artmaktadır.

Aslında başarılı ve başarısız işçiler arasındaki farkın adil ve objektif bir biçimde belirlenmesi, başarılı olanların lehine düzenlemelerin yapılması, sendikaların temel hedefleri ile çelişmemektedir. Burada önemli olan nokta, sendika yetkililerinin performans değerlendirme hakkında bilgilendirilmeleri yolu ile destek ve katılımlarının sağlanmasıdır<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Uyargil, A.g.e., , s:25

