

# **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SİSTEMİNDE ÖDÜLLENDİRME : ÜCRET PERFORMANS İLİŞKİSİ**

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

## **ÖZET**

Bireylerin performanslarını ve motivasyonunu arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün insan kaynakları yönetimi sisteminde ödüllendirme açısından güncel bir konuyu oluşturmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme önem taşımakta ve sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturmaktadır. Sistemin sağlıklı işlemesinde diğer bir nokta da çalışanların sisteme katılımını sağlamaktır.

## **I - GİRİŞ**

1980'lerden bu yana küreselleşme eğitimi paralel olarak rekabetin artması işletmelerin bazı köklü değişimleri uygulamasını gerektirmiştir. Mikroelektronik teknolojisinin öncülük ettiği süreçte rekabette üstünlüğün sırrının insan olduğu keşfedilmiş, işletmelerde insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. Gerçekten klasik anlamda personelin özlük işleri ile ilgilenme sürecinden uzaklaşarak, çalışanları işletmenin en değerli kaynağı olarak gören insan kaynaklarının stratejik yönetimine giderek daha fazla önem verilmektedir. Bu çerçevede ödüllendirme insan kaynakları sisteminin bir alt sistemini oluşturmakta ve ödül sistemleri açısından performansa dayalı ücret ön plana çıkmaktadır. Bireylerin performanslarını ve motivasyonlarını arttırmak amacıyla performans ile ücret arasında ilişki kurulmakta, bu konu bugünün insan kaynakları yönetiminin en güncel konularından biri olarak görülmektedir.

Tek tek bireylerin performanslarının artmasının işletmenin toplam performansını artıracığı görüşüne dayanan bireysel performansa dayalı

ücret sistemi, başta A.B.D olmak üzere Avrupa ülkelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bunun yanında yeni yönetim ve üretim biçimlerinin gerektirdiği takıma dayalı çalışma, takıma dayalı performans ücret planlarının kullanılmasını doğurmuştur. Böylece bireysel performansa dayalı ücretin mahzurlarının bir ölçüde ortadan kaldırılması mümkün olmuştur. Bu iki plan dışında organizasyon seviyesinde de performansa dayalı ücret yaygınlaşmıştır. Gerçekten kişilerin performanslarındaki artış sonucu, organizasyonun sağladığı kazançlardan ve kârdan pay almalarını sağlayan kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı uygulamaları, daha dolaylı performansa dayalı ücret sistemleri olmakla birlikte, dikkati çeken uygulamalar olmayı sürdürmüşlerdir.

## **II - PERFORMANSA DAYALI ÜCRETİN TÜRLERİ**

Performansa dayalı ücret uygulamasının bir çok türü bulunmaktadır. Dolayısıyla çok çeşitli sınıflandırma yapmak mümkündür. Ancak burada performans ölçümünde temel alınacak organizasyonel birim açısından sınıflandırma yoluna gidilerek bireysel performansa dayalı ücret ele alınacaktır.

Aslında işletmede ücretin performansa dayandırılmasının bir çok yolu vardır. Verilen teşvik nakit paradan şirket hissesine kadar bir çok şekil alabilir. Ayrıca ödüller arasındaki süre de bir kaç ay ile bir kaç yıl arasında değişebilir. Performans çeşitli düzeylerde (bireysel, takım ve organizasyon) ölçülebilir. Çalışanlar bireysel performanslarına göre ödüllendirilebileceği gibi ödüller bir takımın performansına bağlı olarak takım üyelerine dağıtılabilir. Takım performansına göre ödüllendirmede, ödüller takım içindeki kişilerin bireysel performansına göre de verilebilir. Ayrıca tüm çalışanlara organizasyonun genel performansına bağlı olarak ödül verilebilir. Çeşitli performans türleri de ödüllendirilebilir. Örneğin yöneticiler satışlardaki artışlar, verimlilik durumu, astlarını geliştirme kapasitesi, maliyet düşürücü fikirleri gibi faktörlere göre ödüllendirilebilirler. Ödüller ücret artışlarına yansıtılabileceği gibi bir defada ödenen prim biçiminde de verilebilir.

## **III - BİREYSEL PERFORMANSA DAYALI ÜCRET**

### **A - Tanımı**

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki (merit pay ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. (Heneman, 1992 ve Ünal, 1998) Performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına

göre belirlenmesi sözkonusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak baz ücrete yapılan artışlardır. (Schuster ve Zingheim, 1993:5) Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde kişinin ücret artışı, geçmiş bir dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performans motive etmek için ücret artışı verilmektedir (Heneman, 1992:6) Böylece performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir.

## **B – Genel Özellikleri**

### **a) Bireysel Performansa Dayalı Ücretin Ödenme Biçimi**

Bireysel performansa dayalı ücret iki biçimde çalışanlara ödenmektedir. Bunlardan ilki bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiği için ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir. Ücretin bu şekilde kalıcı biçimde artırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler performans değerlendirilme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebilmektedir.

### **b) Bireysel Performansa Dayalı Ücret Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi**

Planın başarılı olarak uygulanabilmesi için sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması temel koşuldur. Başarılı bir performans değerlendirme sisteminde performans kriterleri çok iyi belirlenmelidir. Değerleme kriterleri esas itibarıyla işle ilgili olmalı, işle ilgili bilgi düzeyi, derinliği ve bunları uygulayabilme ve üretilen işin kalitesi gibi unsurları kapsamalıdır. (Murlis, 1994:18) Yöneticiler açısından ise planlama ve bütçeye uyma kriterleri de eklenmelidir. Kriterler mümkün olduğunca iyi tanımlanmalı, objektif olmalıdır. İşle ilgili hedefler ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlemeye yarayacak kriterler her yıl belirlenmelidir. Her işçi kendi hedefinin belirlenmesine katılmalı ve kendisine bilgi verilmelidir. Ayrıca hedefler çalışanın yaptığı işin tamamını kapsamalıdır. Bunun yanında işçilere performans değerlendirme süreciyle ilgili değişiklikler hakkında bilgi verilmelidir.

Değerlemenin bir üst yönetici tarafından yapıldığı durumlarda, değerlemenin bu yöneticinin de bir üstü tarafından gözden geçirilmesi yararlı olmaktadır. Böylece çalışanın performansı hakkında en bilgili kişinin performans değerlemesini yapması ve süreci bilgili bir diğer kişinin kontrol etmesi sağlanmaktadır. (Meehan, 1992:46)

Yöneticilerin özel bir eğitim alması sistemin sağlıklı bir şekilde uygulanmasının ön koşuludur. Çünkü performans değerlemenin başarısını engelleyen en önemli nedenlerden biri yöneticilere yeterli eğitimin verilmemesi ve çalışanlarla yeterli iletişimin kurulmamasıdır. (Greene ve Scott, 1991:424)

Tüm işçilerin başvurabileceği bir itiraz prosedürü bulunmalıdır. Bu prosedürde çalışan üstü ile tüm endişelerini tartışabilmelidir. Ayrıca çalışan kişi durumunu en üste kadar götürebilmelidir. Ancak kişi herhangi bir güçlkle karşılaşır İnsan Kaynakları Departmanındaki bir ilgili danışmanlık ve yardım vermeye hazır olmalıdır. (Meehan, 1992:47) Şayet işletmede sendika varsa itiraz prosedüründe sendika yetkililerinin de katılımı yararlı olacaktır.

Değerleme sırasında karşılaşılan halo etkisini bertaraf etmek için değerlendirme öncesinde yöneticilerin eğitimi ve bu konuda özellikle uyarılmaları gerekmektedir. (Steven ve Saphiro, 1992:87) Halo etkisi, değerlendiricilerin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasında farklılıkları görememesi ve bu yüzden hatalı değerlendirme yapmasıdır. Değerleyicinin bir kişiyi bazı değerlendirme faktörlerinde ya da herhangi bir değerlendirme faktöründe yüksek ya da düşük değerlemesi sonucu geri kalan tüm değerlendirme faktörlerini de yüksek ya da düşük olarak değerlemesidir. Diğer bir deyişle değerlendiricinin kişinin bir özelliğinden etkilenerek tüm değerlemeyi bu faktör doğrultusunda yapmasıdır. Örneğin kişilik faktöründe yüksek puan alan bir kişiye yaratıcılık, inisiyatif, iş koşullarına uyum faktörlerinden de yüksek puan verilmesi gibi. (Uyargil,1993 a:19) Değerleyicinin eğitilmesi yanında verdiği puanı destekleyici bazı örnek ve olayları belirtmesi istenerek Halo etkisi ortadan kaldırılabilir.

Değerleyiciden kaynaklanan bir diğer hata ise değerlendiricilerin değerlendirmelerinde sürekli olarak orta dereceleri kullanmalarıdır. (Murphy ve Cleveland,1995:341) Performans değerlemede sıklıkla karşılaşılan bu durum performansın sağlıklı, adil ve rasyonel bir biçimde ölçülmesini güçleştirmektedir. Genellikle yöneticiler astın performansı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları halinde, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmaya yönelirler. Bazı işlerin de nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güç olmaktadır. Burada da yönetici orta pu-

anlara yönelecektir. İşte bu gibi durumlarda diğer bazı kişilerin değerlendirilmesine başvurulması (örneğin müşteriler, iş arkadaşları v.s.) bu hataları önleyebilecektir. (Uyargil, 1994 b:77-78)

Zaman zaman da yöneticiler düşük veya yüksek puan verme eğiliminde olabilmektedirler. Bu değerlendiriciler "kıt ya da bol notlu öğretmenlere" benzemektedirler. Bunun önüne geçmek için de yöneticilerden değerlendirme sonuçları hakkında açıklamalar yapmaları istenmeli, ayrıca değerlendiricilerin eğitilmesi gerekmektedir.(Uyargil, 1994 b:79)

Değerleyicilerin çalışanlara karşı olumlu veya olumsuz duyguların etkisinde kalmaları mümkün olmaktadır. Diğer yandan personel başarısızlığını kendi başarısızlığı gibi algılayarak, kendi eksikliklerini gizleme eğilimi içine girebilmektedirler. Bu durumlarda da sağlıklı bir değerlendirmeden söz edilememektedir. Özellikle başarının nesnel ölçülerle değerlendirilmediği hallerde bu tür olumsuzluklarla karşılaşılabilir. Bunları önlemenin yolu ise yine yönetici eğitiminden geçmektedir.

Performans değerlemede yöneticilerin yakın geçmişteki olaylardan etkilenmeleri mümkün olabilmektedir. Değerleme tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılmadığı takdirde değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin dönem boyunca bireylerin performanslarına ilişkin not tutmaları yararlı olacaktır.

Kontrast hataları olarak adlandırılan durumlarda ise üstün performans gösterenler önce değerlendirilirse orta düzeyde performans gösterenler düşük puanlara, düşük performans gösterenler önce değerlendirilirse bu kez ortalama performanslılar yüksek puanlara sahip olacaklardır. Bu tür hataların önlenmesi için kişilerin başarılı veya başarısız olarak gruplandırılmadan karışık bir sıralama ile değerlendirilmeleri gerekmektedir.(Uyargil, 1994 b:80)

Kişilerin önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtma- ları ve çalışanları yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin önyargılarla ayırt etmeleri değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu konuda verilecek ilginç bir örnek Londra Metro'su ile ilgilidir. Zenci müdürler 1989-1992 yılları arasında uygulanan performans değerlemelerinin kendileri aleyhine dolaylı bir ayrımcılığa yol açtığı gerekçesi ile işvereni mahkemeye şikayet etmişlerdir. Sonuçta ırk ayrımı yaptığı gerekçesiyle Londra Metro'su yetkilileri 60.000 sterlin tazminat ödemeye mahkum olmuşlardır. Londra Metrosu yetkilileri bunun tamamen "niyet dışı" gerçekleştiğini belirterek, uygulanan performans değerlemesi (ve performansa dayalı ücret) sürecinde kurallara uyulmadığı için özür dilemişlerdir. Mahkeme ayrıca mağdur olanlar için çeşitli tazminatlar ödemeye hükmetmiştir. (Personnel Management, 1993:3)Bu tür ayrımcılıkların önlenmesinde yöneticilerin uyarılması ve bu önyargılardan uzaklaşıp kişilerin bireysel performanslarına ağırlık vererek değerlemeyi yapmaları gerekmektedir.

Bazı değerlendiriciler ise kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenebilmektedirler. Önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, diğerlerini ise düşük performans düzeyinde değerlendirmektedirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, fakat farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.(Uyargil, 1994:80-81)

Yöneticilerin "koruma duygusu" ile zaman zaman çalışanlara düşük puan vermektan kaçınmaları performans değerlendirme sonuçlarında başarılı performansın belirlenmesinde güçlük yaratabilmektedir. (Steven Saphiro,1992:87) Değerlendirme sürecinde rol oynayan bu etmenlerin yine yönetici eğitiminde vurgulanması yerinde olacaktır.

Sonuç olarak, yukarıda belirtilen sorunlar dikkate alınması, performans değerlemesinden kaynaklanacak sorunların en aza indirilmesini sağlayacaktır. Performansın doğru değerlendirilmesi ise performansa dayalı ücreti önemli ölçüde etkileyecektir.

Performans değerlendirmesi sağlıklı bir şekilde yapılmamışsa, bu durum performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkiler. Ayrımcılık yapıldığına dair davaların açılmasına, güvensizlik ortamının doğmasına, saygınlığın azalmasına ve yönetimin zayıflamasına neden olabilir.

### **c) Bireysel Performansa Dayalı Ücretin Diğer Teşvik Ücret Modellerinden Farkı**

Bireysel performansa dayalı ücret planları ile diğer teşvik ücret modelleri arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak bireysel performansa dayalı ücret planları, ödüllerin gelecekteki performansa katkıda bulunabilecek vasıfların kazanılması karşılığında verildiği vasıflara dayalı ücret planlarından farklıdır. Bu sistemlerde aksine, ödüller gerçekleşmiş olan performansa göre verilmektedir.

İkinci olarak bu sistemde kişilerin performansı, satışlar, kârlar, maliyet ve zaman tasarrufu gibi somut göstergelere göre değil, performans değerlemesine göre ölçülmektedir. Bu planda bir çalışanın "verimliliği" bir başka çalışan tarafından değerlendirilmektedir. Dolayısıyla aynı veya benzer işi yapan kişiler farklı ücret alabilmektedir. Bunun aksine, parça başı ücret, satış komisyonları, kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı gibi teşvik ücret planları performansın sayılabilir göstergelerine dayanmaktadır.

Üçüncü olarak bu planda ödüller bireysel performansa bağlı olarak tek tek bireylere dağıtılmaktadır. Bunun yanında, grup performansına dayalı ücret planları ve kazanç paylaşım planları tüm bir çalışma grubunun performansına dayalı olmaktadır.(Heneman,1992:12)

#### **d) Bireysel Performansa Dayalı Ücretin Motive Edici Etkisi**

Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu özellikleri taşımalıdır:

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

Çalışanları yüksek performansın daha yüksek maddi ödülleri getireceğine inandırmalıdır. Düşük performans puanı ile yüksek performans puanına verilen ödüller arasındaki fark yeterince büyük değilse çalışanların sisteme ilgisi azalmaktadır. Hatta işletmenin performansa yeterince önem vermediği duygusunun oluşmasına yol açabilmektedir. Performansa dayalı olarak yapılacak artış oranı, işçilerin davranış ve tutumlarını değiştirmelerine değer bulacakları düzeyde, yani "tam olarak farkedilebilir bir artış" (just-noticeable difference) düzeyinde olmalıdır.(Heneman, 1992:149)

Ödülün çalışan tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve bireyin ihtiyaçlarının tatmininde bir araç niteliği taşıması gerekmektedir. Kişinin ihtiyaçlarını en etkili biçimde giderecek ödüller onu en fazla motive ederek iş tatminini artıracak ödüller olacaktır.(Uyargil, 1994 b:128)

#### **e) Sistemin Başarısı Açısından İşçi Katılımının Önemi**

Sistemin her aşamasında işçi katılımının sağlanması önem taşımaktadır. Böylece değişimlere karşı direnmelerin önüne geçmek mümkün olacaktır. Ayrıca çalışanlara sürecin özelliklerini belirleyebilme imkanının verilmesi sadakati de arttıracaktır.(Markowich, 1994:12)

Bunun yanında çalışanların organizasyona ve performans yönetim sistemine güvenmeleri gerekmektedir. Bu güveni sağlamanın yolu da onların sistemin belirlenmesi ve uygulanmasına katılımlarının sağlanmasıdır.

Sistem içerisinde uygun bir itiraz mekanizması oluşturulmalıdır. Sendikali işletmelerde sendikanın itiraz mekanizmasında yer alması sağlanmalıdır. İşçiler bu mekanizmaya kolaylıkla başvurabilmelidirler. Böylece performans değerlendirme sonuçları hakkında duyulabilecek şüpheler giderilecek varsa eksiklikler ortadan kaldırılacaktır.(MSF, 1995:14)

### **f) Sistemin Sonuçlarının İzlenmesi**

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

Öte yandan, çalışanlar arasında bilinçli veya bilinçsiz bir ayrımcılığın yapılmasını önlemek için uygulama sonuçlarının izlenmesi son derece önemlidir.(BIFU, 1993:3)

### **g) Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Takım Çalışması**

Bireysel başarıların ödüllendirilmesi, takım çalışmasının önemli olduğu hallerde grup dayanışmasını zayıflatmaktadır. Ayrıca, performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı gruplarda, farklı ücret alan kişiler arasında oluşan aşırı rekabet, işbölümü ve yardımlaşmaya da engel olmaktadır. Bu nedenle grup veya takım amaçları ile birey amaçlarının bir planda birleştirilmesine (Schuster ve Zingheim, 1993:5) yönelik performansa dayalı ücret türü üzerinde durulmaktadır.

### **h) Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve**

Performansa dayalı ücret uygulamaları büyük işletmelerde (özellikle de sendikasızsız işletmeler), hizmet sektöründe yer alan işletmelerde daha fazla benimsenme eğilimindedir. Bununla birlikte mavi yakalı işçilerde kullanımı daha azdır. (Brough,1994:18) Aşağıdaki tabloda bireysel performansa dayalı ücretin uygulanması açısından dikkati çeken noktalar belirtilmektedir:

Tablo 1: Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi Açısından Önem Taşıyan Kurumsal Çerçeve

<b>Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını kolaylaştıran durumlar</b>	<b>Bireysel performansa bağlı ücret uygulamasını güçleştiren durumlar</b>
Hizmet sektörü	Sanayi sektörü
Özel sektör	Kamu sektörü
Esnek uzmanlaşmış teknolojiler	Kitle üretim teknolojileri
Rekabetçi kültür	Eşitlikçi kültür
Sendikasızsız	Sendikalı
İşin özelliklerinin iyi tanımlanmış olması	İşin özelliklerinin iyi tanımlanmamış olması
Yapılan iş üzerindeki kontrolün güçlü olması	Yapılan iş üzerindeki kontrolün zayıf olması

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



### **1) Performansa Dayalı Ücret ve Enflasyon İlişkisi**

Bir çok büyük işletmede, sendikalar çalışanlara genel bir ücret artışı ve enflasyon oranı (yaşam maliyeti ayarlaması) kadar artış sağlamaktadırlar. Bu artışlar performansla ilişkili olmayan artışlar olmakla birlikte, ücret zamları için ayrılan bütçeden aslan payını almaktadırlar. Üstelik sendikanın ücret zammı aldığı işletmelerde, aynı uygulamanın sendikasız ve genellikle beyaz yakalı işçilere de uygulanması konusunda büyük baskılar olmaktadır. (Schuler, 1994:429)

Yöneticiler yaşam maliyetine ilişkin ayarlamalar yerine, performansa dayalı ücreti tercih etmektedirler. Ancak enflasyon oranının yüksek olduğu ülkelerde, ücret zammı enflasyon dikkate alınarak yapılmakta, bu durumda ise performansa dayalı ücret için ya çok az kaynak kalmakta ya da yeni kaynaklar yaratılması gerekmektedir. Çoğunlukla yöneticiler elindeki bütçeye bağlı kalmakta, performansa dayalı zam oranı ya önemsiz yüzdeler halinde olmakta ya da artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan ne kadar performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Ayrıca enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek oluşu nedeniyle, organizasyonun ücret yapısını sağlıklı bir şekilde koruyabilmek güçleşmektedir. (Uyargil, 1994b:133) Dolayısıyla performansa dayalı ücret uygulanması enflasyonun yüksek olduğu ülkelerde güçlükler yaratmaktadır.

### **IV - SONUÇ**

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 değerleyicilerden kaynaklanan) performansa dayalı ücret sistemini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, performans değerlemesinin sağlıklı işlenmesini engelleyebilecek konular üzerine yöneticilerin titizlikle eğilmeleri gereklidir.

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 iyiniyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışırken, kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan kişiyle aynı ücreti alırsa, bu durum çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. (Sabuncuoğlu, 1997:166) 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 bir-

likte 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.

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.

Yukarda belirtilen yararlarına karşın, performans dayalı ücret uygulamasında çeşitli güçlükler ortaya çıkmaktadır. Bu güçlükler sistemin özrürlü oluşundan değil, daha çok uygulama hatalarından kaynaklanmaktadır. Bu hataları aşmada, işletme yöneticilerine büyük bir görev düşmektedir. Ayrıca çalışanların veya temsilcilerinin katılımıyla bu sorunların üstesinden gelmek kolaylaşabilecektir. Bunun için sistem uygulanırken;(MSF, 1995:11)

- 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.

## **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- HENEMAN, Robert L. (1992), Merit Pay: Linking Pay Increases To Performance Ratings, Addison Wesley Publishing Company, USA.
- ÜNAL, Ayşe (1998), Performansa Dayalı Ücret, Kamu İş Yayıını.
- SCHUSTER, Jay R.ZİNGHEİM, Patrica K.(1993), "New Pay Strategies That Work" Journal of Compensation And Benefits, No:6, May/June.
- MURLİS, Helen (1994), "The Myths About Performance Pay", Personnel Management, Aug.
- MEEHAN, Robert H. (1992), "Why Merit Increase Programs Fail", Compensation And Benefits Management, No:4, Aut.

- GREENE, Robert J. SCOTT, Ann D.(1991), Alternatives to Time-Based Pay, Public Personnel Management, No: 4, Winter.
- STEVEN, H. A. SAPHİRO, T. (1992), "Pay For Performance: Implementation Of Individual And Group Plans" Management Decision, No:6.
- UYARGİL, Cavide (1993), "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar". Basisen Dergisi, Sayı:50, Mayıs.
- MURPHY, Kewin R.CLEVELAND, Jeanette N.(1995), Understanding Performance Appraisal, Social, Organisational And Based Perspectives, Sage Publications Inc., USA.
- UYARGİL, Cavide (1994) İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No:262, İstanbul.
- Personnel Management,(1993), "Merit Pay Scheme Was Discriminatory" Vol:25, May.
- MARKOWİCH,M..Michael (1994), "Performance Management: Use Of Compensation as a Strategic Weapon" HR Focus, August.
- MSF (1995), Performance Related Pay: A Guide For Negotiators In The Finance Sector, Manufacturing Science Finance, Bishops Stortford Herts.
- BIFU(1993), Banking, Insurance, Finance Union, Performance Related Pay: Current Practice In The Finance Sector, August.
- BROUGH, Lon (1994), "PRP For Manual Workers: Issues and Experiences", Employee Relations, No:7.
- SCHULER, Randal S. (1995), Managing Human Resources, Fifth Edition, West Publishing Company, New York.
- SABUNCUOLU, Zeyyat (1997), Personel Yönetimi, 8.Baskı, Bursa.