

# İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ, İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SİSTEMİNDE ÜCRETLEME

Doç.Dr. Ayşe ÜNAL  
Uludağ Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu

## I- İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

Günümüzde küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkilerini açık bir biçimde hissettirirken işletmelerin uluslararası pazarla bütünleşmesi kaçınılmaz olmuş, dışa açık büyüme önemini arttırmıştır. İşletmeler açısından ayakta kalabilmek "rekabet edebilmek" ile eş anlamlı hale gelmiştir. İşletmeler bir yandan yeni teknolojileri takip etmekte diğer yandan finansal yapılarını güçlendirmeye çalışmaktadır. Tüm bunlarla olumlu sonuçlar alınmakta ancak yetmemektedir. "Çünkü makine, tesis, teknoloji ve ürün tasarımı gittikçe işletmelerde benzer hale gelmiş"<sup>1</sup> ölçek ekonomisi de önemini azaltmıştır.<sup>2</sup> İnsan odaklı, katılıma, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Bu süreçte "insan" unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir. Kısaca rekabette üstünlüğün sırrı ile insan kaynakları arasındaki ilişki her geçen gün kuvvetlenmektedir. Bu çerçevede klasik personel yönetimi ve çalışan ilişkisinden farklılaşan, insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışan bir

1 Şener Muter, "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi, İşveren Dergisi, C:XXXVII, S:10Temmuz2000, s:3.<sup>2</sup>

2 Ahmet Selamoğlu, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Tühis Yayını, İstanbul, 1998, s:31.

anlayış ön plana çıkmaktadır<sup>3</sup>. İnsan işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların nitelik ve yeteneklerini ön plana çıkararak, grup halinde çalışmaya teşvik ederek, kendisi ve işletme için en uygun davranışa yönlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurlarıyla sağlanmaktadır. Burada amaç en başta eğitim olmak üzere çalışanların katkılarının en üst düzeye çıkarılması, işletmeyle bütünleşmelerinin sağlanması ve memnuniyetlerinin artırılmasıdır. "O halde insana yapılacak yatırım işletmeler açısından tüketim değil yatırım harcaması niteliği taşımaktadır."<sup>4</sup> Sonuçta insan kaynakları yönetimi, işletmelerin genel plan ve stratejilerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Uğraş alanları arasında ise insan kaynakları planlaması çerçevesinde insan kaynağının sağlanması, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, işletme kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması ve endüstri ilişkilerine yönelik anlaşmazlıkların giderilmesi yer almaktadır.

## **II-İNSAN KAYNAKLARI İŞLEVLERİNE GENEL BAKIŞ**

### **A- İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI ÇERÇEVESİNDE İNSAN KAYNAĞININ SAĞLANMASI ( İŞGÖREN BULMA VE SEÇMENİN ÖNEMİ)**

İşletmenin tüm departmanları için gerekli olan işgören ihtiyacının nitelik ve nicelik olarak saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlemek anlamına gelen insan kaynakları planlaması işgören sağlama açısından temel oluşturmaktadır. Öncelikle işleri yerine getirecek elemanların doğru seçimi ve verimli çalışma ortamının daha rasyonel biçimde kararlaştırılmasına yönelik olarak iş analizi ve tanıtımları gerçekleştirilmektedir. Daha sonra işgören bulma ve seçme sürecine geçilmektedir. İşgören bulma ve seçme anlamında kullandığımız insan kaynağının sağlanması insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle de nitelikli elemanları bulma ve bunları işletmede tutabilme tüm işletmelerde önem taşımaktadır. Genel olarak bakıldığında, bu alanda yeterli eğitimi almış, en az bir yabancı dil bilen, gerekli bilgisayar bilgisine sahip, grup esasına dayalı çalışmaya eğilimli, girişken, kişilikli ve psikolojik anlamda dengeli bireylerin işletmeye kazandırılması gereklidir.

Gerçekten işe uygun eleman alınmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, moralsizlik, çatışma, işgünü kaybı, iş kazalarında artış kaçınılmaz olacaktır. Sonuç-

<sup>3</sup> Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği, İşveren Dergisi, C:XXXVII, S:10, Temmuz 2000, s:13.

<sup>4</sup> Asım Çalış, İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, İgeme Yayını, Ankara, 2000, s:74.

ta çalışana ve işletmeye maliyeti çok büyük olan işten çıkma veya işten çıkarılma ortaya çıkacaktır.<sup>5</sup> O halde hangi nitelikte olursa olsun çalışanların doğru seçimi sayesinde daha başlangıçta yanlış uygulamaların önüne geçilmiş olunacaktır. Görüldüğü üzere işgören bulma ve seçme ve buna bağlı olarak uygulanan teknikler işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken konuları arasında yer almaktadır.

İşgören bulma sürecinde birinci yol gereksinmelerin işletme içindeki kaynaklardan sağlanmasıdır. Bu yol çalışanlara yükselme imkanı sağladığı için motivasyonu sağlayıcı etkiye de sahiptir. Çünkü bu uygulama kendini geliştirmek isteyen yetenekli elemanların işletmeye bağlanmasına yardım edecek, motivasyonunu arttıracaktır.

İkinci yol dış kaynaklara başvurmaktır. İşletmenin yeni kuruluyor olması, büyümesi, teknolojik gerekler sonucu yeni işlerin ortaya çıkması, işlerin yapı ve içeriklerinin değişmesi, yönetim kadrosunda genişleme ve değişiklik ihtiyacı gibi durumlarda dış kaynaklara başvurmak kaçınılmaz olmaktadır. Burada sağlam temellere dayalı, objektif ilkeleri gözetilen bir seçim süreci gerekli olmaktadır. İş profillerinin çıkarılması, görüşmelerin yapılması, psikoteknik testler, referans araştırması, sağlık kontrolü gibi aşamalar geçilerek işe yerleştirme ve işe alıştırma eğitimi ile süreç sonlandırılmaktadır.

## **B- ÇALIŞANLARIN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ**

Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine dönük olarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme programları işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin sürekli geliştirilmeleri bir yandan kendilerinin mutluluğunu ve tatminini arttırıp, işletmeye bağlılığını arttırırken, diğer yandan işletmelerin gelişen teknolojilere uyumunu sağlamakta, yeni tekniklerin uygulanması kolaylaşmaktadır. Yapılması gereken yeni yatırımlar, yeni yöntem ve tekniklerin rekabeti sürdürebilmek açısından önemi, yönetim ve üretim açısından ortaya çıkan gelişmeleri takip etmek eğitim ihtiyacını arttırmaktadır. Nitekim Japon kaynaklı üretim ve yönetim modellerinde elde edilen başarıda "ömür boyu eğitim" anlayışının yansıttığı sürekli eğitimin önemli bir yer tutması yöneticilerin bu konuya eğilmelerine yol açmaktadır. Örneğin Japon yalın üretim modelinde, üretim hızla düzenlenebilmesi işgücü katılımıyla birlikte işgücünün yeterli bilgi ve vasıf düzeyine sahip olması ile sağlanabilmektedir. Yine aynı kökenli bir uygulama olan toplam kalite yönetimindeki müşteri odaklı çalışma, 0 hata, sürekli iyileştirme, müşteri tatmini, %kalite, katılım ve yaratıcılık ancak sürekli eğitim ve geliştirmeyle anlam kazanmaktadır.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayını, Bursa, 2000, s:73.

<sup>6</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s:20-21.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla öncelikle performans değerlemesi yapılmaktadır. Bu uygulamadan başta ücretlendirme olmak üzere bir çok alanda yararlanılmaktadır. O nedenle performans değerlendirme önemi, gerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekse başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayan performansa dayalı ücret uygulamaları açısından arttırmaktadır. Eskiden personel departmanlarının yan bir uğraş alanını olarak görülen performans değerlendirme başta eğitim olmak üzere bir çok alanda yararlanılan önemli bir insan kaynakları unsurunu oluşturmaktadır.

Üretim maliyetleri ve işgücü maliyetlerini düşürmek, kalite ve verimliliği arttırmak ve bu değerleri işletme amaçlarına uygun hale getirmek eğitim ve geliştirme yoluyla mümkün olmaktadır.<sup>7</sup> Diğer yandan teknolojik değişiklik ve gelişmelere uyum sağlamak çalışanların niteliklerinin artırılmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların niteliklerini geliştirici yöntemlerle işletmeye katkıları artırılarak işletmeye artı değer kazandırılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve kendilerine güvenleri fazlalaşmaktadır. Özellikle çok vasıflı işgücü oluşturmak, grup halinde çalışma, her düzeyde katılım, önerilerin değerlendirilmesi gibi hususlar sürekli eğitimle yakından ilişkili ve işletmenin başarısını etkileyen unsurlar arasında bulunmaktadır.

### **C- KARIYER PLANLAMASI VE ÖNEMİ**

Kariyer meslekte yükselme, kariyer planlaması ise kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılma sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımı, yükselmenin gerçekleşmesi, eğitim yoluyla iş başarısının yükseltilmesi, çalışanların sadakat, iş tatmini ve bağlılığının artırılması, eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesi kariyer planlamasının başlıca amaçları arasında yer almaktadır.<sup>8</sup>

### **D- PERFORMANS DEĞERLEME VE ÜCRETLENDİRME**

Çalışanların işteki başarısını (performansını) saptayan objektif analiz ve sentezler performans değerlendirme olarak adlandırılmaktadır. Gerçekten çalışanların işgörüme yeteneklerinin ne olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Böylece başarılı kişilerin başarılarının karşılığını alabilmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, yükselmenin adil olarak gerçekleştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, uyarı, aşama indirimi ve işten çıkarma konularında alınan kararların objektif olmasına yardım etmektedir. Ücrete yansıyan yönü ise insan kaynakları yönetiminin ödüllendirme sistemini ilgilendirmektedir.

<sup>7</sup> Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998, s: 178. <sup>8</sup>

<sup>8</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e. s: 148-149.

Ücretlemenin temelini, işlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştirilen iş değerlendirme sistemi oluşturmaktadır. Sağlıklı bir ücretlendirmenin gerçekleştirilmesi, eşit işe eşit ücret uygulamasının oluşturulması için iş değerlendirmesi sisteminin işletmede kurulması gerekmektedir. Böylece rasyonel, etkili ve dengeli bir ücretleme gerçekleştirilecektir. İş değerlemeden ücretleme yanında işgören seçimi, eğitim, işçi sağlığı ve iş güvenliği gibi konular başta olmak üzere diğer konularda da yararlanılmaktadır.

Nitelikli işgörenleri işletmeye çekme, bunları işyerinde tutabilme, motivasyonu artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından en çok önem verilen konular arasında yer almaktadır. İşletmeler kendi yapısal ve finansal özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi değerlendirmelere göre farklılaşan ücret sistemlerine sahiptirler. Özellikle son yıllarda ödüllendirme açısından kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşarak performansa dayalı ücret uygulamaları yaygınlaşmakta bu tür uygulamalar yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum göstermektedir.

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

#### **A- TANIMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ**

Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki (merit pay)<sup>9</sup> ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. 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.<sup>10</sup> Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla, bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansına göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansını motive etmek için ücret artışı verilmektedir<sup>11</sup>. Böylece, performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi, bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilmektedir.

<sup>9</sup> Bireysel performansa dayalı ücret (merit pay), kamu kesiminde işçilerin niteliklerine bağlı olarak uygulanan ücret dışındaki işe alma ve yükselmeye ilişkin süreçleri anlatan merit sistemi ile karıştırılmamalıdır. Bkz: Robert L. Heneman, Merit Pay: Linking Pay Increases To Performance Ratings, Addison Wesley Publishing Company, USA, 1992, s:6

<sup>10</sup> Jay R.Schuster; Patrica K.Zingheim "New Pay Strategies That Work" Journal of Compensation And Benefits, No:6, May/June, 1993, s:5

<sup>11</sup> Heneman, A.g.e., s: 6

**Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002**

Planın başarılı olarak uygulanabilmesi için sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması temel koşuldur.

### **B- BİREYSEL PERFORMANSA BAĞLI ÜCRETİN ÖDENME BİÇİMİ**

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 değerlendirme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebilmektedir.

### **C- PERFORMANSA DAYALI ÜCRET AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLEMENİN ÖNEMİ**

Performansa dayalı ücret sistemlerinin yaygınlaşması ile birlikte performans değerlemesi de önem kazanıp güncelleşmiştir. Böylece, personel yönetiminin yan konularından biri olmaktan çıkıp ana konularından biri haline gelmiştir. Performans değerlemenin fayda ve sakıncaları performansa dayalı ücret ile yakından ilgilidir<sup>12</sup>. Performans değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da kişinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak değerlendirilmesidir<sup>13</sup>.

"Çalışanın iş performansını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu" olarak ele alınan performans değerlendirme ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarı gücü hakkında bilgi sağlanacaktır. Elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılacaktır. Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanın eğitimi, bir işten başka bir işe aktarılması, yetersiz olanların saptanması, işten çıkarılması, terfi etmelerinin önlenmesi, yeterlilerin ödüllendirilmesi gerçekleştirilir. Genel hatlarıyla düşünülürse performans değerlendirme çalışanın iş başarısının adeta fotoğrafının çekilmesi gibidir<sup>14</sup>. Bireysel performansın

<sup>12</sup> Kewin R.Murphy, Jeannette N.Cleveland, Understanding Performance Appraisal, Social, Organisational and Goal Based Perspectives, Sage Publications Inc., USA, 1995, s:340

<sup>13</sup> Sabuncuoğlu, A.g.e., s: 160.

<sup>14</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991, s: 169.

adil, objektif ve rasyonel bir şekilde değerlendirilmesi, performansa dayalı ücret sisteminin başarı ile uygulanmasının ön koşuludur.

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. Yöneticiler açısından ise planlama ve bütçeye uyma kriterleri de eklenmelidir. Kriterler mümkün olduğunca iyi tanımlanmalı, objektif olmalıdır. İşle ilgili hedefler ve bunlara ulaşıp ulaşılamadığını değerlemeye yarayacak kriterler her yıl belirlenmelidir. Her işçi kendi hedefinin belirlenmesine katılmalı ve kendisine bilgi verilmelidir. Ayrıca hedefler çalışanın yaptığı işin tamamını kapsamalıdır<sup>15</sup>. 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<sup>16</sup>.

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<sup>17</sup>.

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 karşılaşırsa İnsan Kaynakları Departmanındaki bir ilgili, danışmanlık ve yardım vermeye hazır olmalıdır<sup>18</sup>. 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<sup>19</sup>. Halo etkisi, değerlendiricilerin, astının performansındaki birbirin-

<sup>15</sup> Helen Murlis, "The Myths About Performance Pay", Personnel Management, Aug, 1994, s: 18

<sup>16</sup> Robert H. Meehan "Why Merit Increase Programs Fail", Compensation And Benefits Management, No:4, Aut, 1992, s:46

<sup>17</sup> Robert J. Greene; Ann D. Scott, Alternatives to Time-Based Pay, Public Personnel Management, No: 4, Winter, 1991, s:424

<sup>18</sup> Meehan, A.g.m. s:47

<sup>19</sup> H. A. Steven; T. Saphiro, "Pay For Performance: Implementation Of Individual And Group Plans" Management Decision, No:6, 1992, s:87

den 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 değerlendirilmesi sonucu, geri kalan tüm değerlendirme faktörlerini de yüksek ya da düşük olarak değerlendirmesidir. Diğer bir deyişle değerlendiricinin kişinin bir özelliğinden etkilenerek tüm değerlendirme faktörlerini de yüksek ya da düşük olarak değerlendirmesidir. Örneğin kişilik faktöründe yüksek puan alan bir kişiye yaratıcılık, inisiyatif, iş koşullarına uyum faktörlerinden de yüksek puan verilmesi gibi<sup>20</sup>. Değerleyicinin eğitilmesi yanında, verdiği puanı destekleyici bazı örnek ve olayları belirtmesi istenerek Halo etkisi ortadan kaldırılabılır.

Değerleyiciden kaynaklanan bir diğer hata ise değerlendiricilerin değerlendirmelerinde sürekli olarak orta dereceleri kullanmalarıdır<sup>21</sup>. Performans değerlendirmede 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 puanlara yönelecektir. İşte bu gibi durumlarda diğer bazı kişilerin değerlendirilmesine başvurulması (örneğin müşteriler, iş arkadaşları v.s.) bu hataları önleyebilecektir<sup>22</sup>.

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<sup>23</sup>.

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 değerlendirme söz edilememektedir. Özellikle başarının nesnel ölçülerle değerlendirilmediği hallerde bu tür olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Bunları önlemenin yolu ise yine yönetici eğitiminden geçmektedir.

Performans değerlendirmede yöneticilerin yakın geçmişteki olaylardan etkilenmeleri mümkün olabilmektedir. Değerleme tüm performans dönemini kapsayacak

20 Cavide Uygül, "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar", Basisen Dergisi, Sayı:50, Mayıs, 1993, s:19.

21 Murphy; Cleveland, A.g.e., s:341

22 Cavide Uygül, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No. 262, İstanbul, 1994, S78-79

23 Uygül, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s: 79



**Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002**

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<sup>24</sup>.

Kişilerin önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtmaları 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 Metro'su yetkilileri bunun tamamen "niyet dışı" gerçekleştiğini belirterek, uygulanan performans değerlemesi (ve performans dayalı ücret) sürecinde kurallara uyulmadığı için özür dilemişlerdir. Mahkeme ayrıca mağdur olanlar için çeşitli tazminatlar ödemeye hükmetmiştir<sup>25</sup>. Bu tür ayrımcılıkların önlenmesinde yöneticilerin uyarılması ve bu önyargılardan uzaklaşıp kişilerin bireysel performanslarına ağırlık vererek değerlemeyi yapmaları gerekmektedir.

Bazı değerlendiriciler ise kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenmektedirler. Önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, diğerlerini ise düşük performans düzeyinde değerlendirmektedirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, fakat farklı görev unvanlarında ki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır<sup>26</sup>.

Yöneticilerin "koruma duygusu" ile zaman zaman çalışanlara düşük puan vermekten kaçınmaları performans değerlendirme sonuçlarında başarılı performansın belirlenmesinde güçlük yaratabilmektedir<sup>27</sup>. Değerlendirme sürecinde rol oynayan bu etmenlerin yine yönetici eğitiminde vurgulanması yerinde olacaktır.

<sup>24</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s: 80

<sup>25</sup> Personnel Management, "Merit Pay Scheme Was Discriminatory" Vol:25, May 1993, s:3

<sup>26</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s:80-81

<sup>27</sup> H. A. Steven; T. Saphiro, "Pay For Performance: Implementation Of Individual And Group Plans" Management Decision, No:6, 1992, s:87

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<sup>28</sup>.

#### **D- BİREYSEL PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ AÇISINDAN ÖNEM TAŞIYAN 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. 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, Merit Pay: Linking Pay Increases To Performance Ratings, Addison Wesley Publishing Company, USA, May, 1992, s: 85

28 Edward E. Lawler, "The Design Of Effective Reward System" (içinde) Richard M. Steers; Lyman W. Porter; Gregory A. Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill, International Editions, Singapour, 1996, s:539.

## E-PERFORMANSA DAYALI ÜCRET İLE ENFLASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

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 işçileri de kapsamı konusunda büyük baskılar olmaktadır<sup>29</sup>.

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 kadarı performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Ayrıca, enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek oluşu nedeniyle, organizasyonun ücret yapısını sağlıklı bir şekilde koruyabilmek güçleşmektedir<sup>30</sup>.

## V- TAKIM (GRUP) PERFORMANSINA DAYALI ÜCRET

1980'li yıllarda rekabet ve üretim pazarının değişen yapısı, işletme yöneticilerinin yeni üretim modelleri ve yönetim tekniklerini dikkate almasını gerektirmiş, Taylorist ve Fordist organizasyonel prensiplerden uzaklaşma eğilimi başlamıştır. İşletmelerde hedefler esnek üretim, müşteri tatmini ve özellikle kalite üzerine yoğunlaşınca, çalışanların sürece yapacağı katkının önemi artmıştır. Böylece, çalışanların katılımı programları geliştirilmiştir. Çalışanların işyerinde yönetime katılımı yeni bir anlayış değildir. Ancak, çalışanların katılımı anlayışı günümüzde değişik bir yapılanma içine girmiştir. Çalışanların işyerinde katılımı düşüncesi kolektif katılımdan ziyade, bireysel katılımı vurgulamaktadır<sup>31</sup>. Bu çerçevede, takım çalışması işletmelerde en çok dikkati çeken uygulamalar haline gelmiştir. Özellikle Japon yalın üretim modeli çerçevesinde gelişen bu model ile amaçlanan maliyetin düşürülmesi ve kalitenin artırılmasıdır. Günümüzde işletmelerde takım çalışması yaygınlaşmaktadır. Yani küçük bir grup işçi birlikte çalışmakta, sorunları çözmekte, tespit ettikleri hataları gidermekte, bazen üretim takvimini belirlemekte, işçilerin

<sup>29</sup> Randal s.Schuler, Managing Human Resources, Fifth Edition, West Publishing Company, New York, 1995, s:429.

<sup>30</sup> Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, s: 133

<sup>31</sup> Gülten Kutal; Ali Rıza Büyüksulu, Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan, Kaynağı Yönetimi, Teori Ve Uygulama, Der. Yayınları, 190, İstanbul, 1996, s: 132 ve s: 140

çalışma ve izin dönemlerini saptamakta, malzeme siparişi ve tamir hizmeti talep etme gibi idari işleri yüklenmektedirler. Bu durumlarda, performans ünitesi birey değil gruptur<sup>32</sup>.

Takımların ödüllendirilmesinde takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Takım performansına dayalı ücret ile amaçlanan her şeyden önce organizasyonun verimliliği arttırmak ve katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusu yaratıp, çalışanın moralini yüksek tutmaktır<sup>33</sup>. Bu çerçevede Lavvler, Mehrman ve Letford'un 1987 ve 1990'da en büyük 1000 işletme üzerinde yaptıkları bir araştırmada da, işletmelerin %12'sinin işçilerine takım performansına dayalı ücret verdikleri görülmüştür<sup>34</sup>.

Özellikle bu uygulama çalışanları direkt denetlemenin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır.

Takıma dayalı ücret sisteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

Özellikle işlerin birbirine bağlı olduğu işlerde, bireysel performansına dayalı ücret yerine, takım performansına dayalı ücret daha anlamlı olmaktadır. Üstelik, normalde yalnızca baz ücreti alabilen ve hat işçilerine gerekli hizmetleri sunan destek işçilerini de ödüllendirme imkanı sağlamaktadır.

Gerçekten, bir çok işte işin kolektif ve takım merkezli olması nedeniyle, bireysel performansına dayalı ücret için uygun ortam kalmamaktadır. Bu tür işler için takım performansına dayalı ücret daha uygun düşmektedir. Ayrıca, bireysel performansına dayalı ücret bazı hallerde takım çalışmasından sağlanan kazançları azaltma tehlikesi taşımaktadır<sup>35</sup>.

Teknolojik bağımlılıklar da (özellikle de sürekli üretim teknolojileri) bireysel teşvik şemalarının uygulamasını engellemektedir. Bunun yanında, çıktının takım çalışmasına bağlı olması halinde bireysel performansına dayalı ücret sistemlerinin uygulanması sorunlara yol açmaktadır. Bazen de, bireysel performansına dayalı ücret şemalarının takım

32 Meehan, A.g.m., s:47

33 Wayne F Cascio, Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits, Tfiird Edition, Mc-Graw-Hill.Inc, New York, 1992, s:444.

34 Peter Cappelli; Nikola: Rogovsky "INew Work System And Skill Requirements", International Labour Revievv, No:2, 1994, s:209

35 Janet Wals, "Internalization v. Decentralization: An Analysis Of Recent Developments in Pay Bargaining" British Journal Of Industrial Relations, No: 3 September, 1993, s:422

çalışmasını engellemesi, çıktı kalitesini düşürmesi ve diğer nedenlerle başarısız sonuçlar alınmasına yol açması gibi sakıncalarından kaçınmak amacıyla, takım performansına dayalı ücret uygulamalarına geçilmektedir. Ancak bu defa bireysel performansa dayalı ücretin; takıma dayalı ödül planlarının bir parçası olarak kullanılıp kullanılmayacağı sorusu gündeme gelmektedir. Gerçekten takım performansına dayalı ücret söz konusu olduğunda, bireylerin performansları arasında önemli farklılıklar olabileceği ve bu farklılıkların göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir. Bu konuda verilecek ilginç bir örnek, ABD'nin ünlü bir basketbolcusu olan Michael Jordan ile ilgilidir. Bu sporcu, takım ödülünün yanında, bireysel performansına bağlı olarak da ayrıca ödüllendirilmektedir. Çünkü, kendi kulübünde diğer kişilere ödenen ücretin aynısı ödense takımdan hemen ayrılacaktır.<sup>36</sup>

Dolayısıyla, hem bireysel hem de takım teşviklerinin bir arada uygulanması bazı hallerde yararlı olmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar, bünyelerine uygun planların bir karmasını uygulayabilirler. Diğer yandan, takım teşvik planlarının, bireysel performansa dayalı ücret sisteminin bazı olumsuzluklarını giderdiği de göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, takım teşvik planlarında, takımın göz ardı edilerek bireyin ön plana çıkarılması yerine, işbirliği ve dayanışmayı geliştirmek amacı ön planda tutulmaktadır. Takım teşvik planlarının uygulanmasının bir diğer nedeni de bireysel performansın tam olarak ölçülememesi ile takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından önemli olması halleridir. Kuşkusuz bu durumlarda bireysel performansın yerine takım performansı dikkate alınmalıdır.<sup>37</sup>

Takım performansına dayalı ücret planlarında, grup içinde dostluk, değer verme gibi davranışsal konular takımdan kaynaklanan ödüllerle birleştiğinde ödüllerin etkisi artmaktadır. Araştırmalar takım performansının, takımın üyelerinin tek tek ulaşacağı performanstan daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>38</sup> Ayrıca, grup üyelerinden birinin yüksek performansı bir örnek oluşturarak, grubun diğer üyelerinin de bu kişinin davranışlarını benimsemesini sağlayabilmektedir. Ancak yine de işletmenin performansının artırılması için genellikle takıma dayalı teşvik planları yeterli olmayabilmektedir. Takıma dayalı bir plan, bireysel bir teşvik planı ve vasıflara dayalı bir planla<sup>39</sup> birlikte uygulanabilir.

36 Linda Thornburg, "How Do You CutThe Cake", HR Magazine, Oct.1992, s:68

37 Steven;Saphiro, A.g.m., s:88

38 Schuler, A.g.e., s:436

39 Bazı işletmelerin, performansa dayalı ücret sistemlerine alternatif olarak uyguladıkları bir diğer yöntem, kişileri vasıflarından dolayı ödüllendirmektir. Bu modelde, kişiler için gerektirdiği vasıflara sahiptirler ve bu vasıflar dışında yeni vasıf kazanmaları halinde ek bir ücret alırlar. Bu politika, kişisel gelişim ve ilerleme ortamı yaratacağı için nitelikli işgücünün oluşmasını sağlar. Bu sistemin uygulandığı bir çok işletmede işçiler çeşitli işleri yapmayı öğrenmekte ve işgücü hayli bilgili ve esnek bir hal almaktadır. Bkz.Lavler, A.g.m., s:534.

Takıma dayalı performans ücretinde karşılaşılan sorulardan biri ise gruplar arasında rekabete yol açmasının doğuracağı olumsuz sonuçlardır. Ayrıca takım üyesinin, boşluğu diğer kişilerin dolduracağı düşüncesi ile çabasını azaltması anlamına gelen "sosyal tembelleşme"nin ortaya çıkabileceği bazı yazarlar tarafından öne sürülmektedir<sup>40</sup>. Bazı yazarlar da tam tersine, takım planlarında yüksek performansın finansal getirisi herkes tarafından paylaşılacağından, her bireyin etkin bir şekilde çalışmasının tüm takımın lehine olacağı ve sonuçta iyi performanslı kişilerin diğerleri tarafından destekleneceği ve teşvik edileceğini iddia etmektedirler<sup>41</sup>.

Takım performansına dayalı ücretin belirtilen yarar ve sakıncaları dikkate alınarak, daha önce de değinildiği üzere, her bir organizasyon birden fazla planı birlikte veya bu planların bir kombinasyonunu uygulamaktadır. Örneğin bireysel performansı ödüllendirmek için bireysel ücret artışları uygulanırken, diğer yandan bölümün başarısı nedeniyle tüm bölüm üyelerine prim dağıtılabilmektedir. Bazı planlar ise takım veya işletme performansını ölçmekte, buna karşılık primleri bölüm performansına göre hesaplamaktadır. Bazı planlarda da takım ve işletme performansı ölçülüp, takımın performansına göre bir ikramiye havuzu oluşturulmakta, sonra bu ödüller takım üyeleri arasında bireysel performansa göre dağıtılabilmektedir. Organizasyonlar, işçileri hem takım, hem de bireysel performansa göre ödüllendirmek suretiyle, en uygun davranışları sergilemeleri için motive etmek istemektedirler.

Takım çalışması Toplam Kalite anlayışının önemli bir unsurudur. En kısa anlatımla "takım çalışması olmadan kalite olmaz". Bireysel performansa dayalı ücretin, işçiler arasında rekabet sokarak işbirliği ve yardımlaşmayı olumsuz yönde etkilediği, bu nedenle takım çalışmasını baltaladığı görüşü, Toplam Kalite anlayışı açısından da önem taşımaktadır. Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ele alınacak ödüllendirme yöntemi, takıma dayalı performans ücreti olmaktadır. Ünlü kalite uzmanı V.V.E.Deming'de takım çalışmasının önemini vurgulamakta ve "ücret tek motivasyon unsuru değildir" diyerek bireysel performans ücretine karşı çıkmaktadır<sup>42</sup>.

## **VI-VASFA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ**

Kişilerin vasıflarından dolayı ödüllendirilmeleri anlamındaki vasfa dayalı ücret sisteminde, çalışanlar işin gerektirdiği vasıflara sahiptirler ancak bu vasıflar

40 Schuler, A.g.e., s:436

41 Lavvler, A.g.m., s:538.

42 Alfie Kohn, "Why Incentive Plans Can Not Work" (İçinde), Richard M.Steers; Lyman VV.Porter; Gregory A.Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Management and Organization Seres, Singapur, 1996, s:512

## Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002

dışında yeni vasıf kazanmaları veya yeni bir işi öğrenmeleri halinde ek bir ücret almaktadırlar. Bu politika, kişisel gelişme ve ilerleme ortamı yaratacağı için işletmede nitelikli işgücünün oluşmasını sağlamaktadır. Sistemin uygulandığı bir çok işletmede çeşitli işleri yapmayı öğrenmekte, işgücü hayli bilgili ve esnek bir hal almaktadır.<sup>43</sup>

Vasfa dayalı ücret sistemi çalışanların sahip oldukları vasıfları dikkate aldığı için onların daha fazla sayıda vasıf edinmeleri ve derinlemesine beceri kazanmalarını teşvik etmektedir. Çalışanların gösterdiği performans değil, sahip olduğu vasıflar ücret artışı ile ödüllendirilmektedir. Ancak vasıfların fazlalaşması çalışanlara sunulan eğitim fırsatları ile yakından ilişkilidir. Kişilerin bireysel yetenekleri yanında verilen her düzeydeki eğitim (işbaşında ve iş dışında) bu açıdan belirleyici olmaktadır. Bir işin yapılmasına yönelik olan maharet, hüner, ustalık ve bilgi anlamında kullanılan vasıfların neler olduğunun tespit edilmesi gerekmektedir. Kişilerin bunlardan hangilerine sahip oldukları ve derinliklerinin belirlenmesiyle ilgili yöntemler geliştirilmelidir. Vasıf blokları oluşturulmalı, yukarı çıkışlar teste tabi tutulmalı ve değerlendirilmelidir.<sup>44</sup>

Bu sistemin yararları arasında şunlar sayılabilir<sup>45</sup>

- 1- Çalışanların motivasyonu açısından önem taşımakta, yeni vasıflar kazanılması ödüllendirilmekte ve çalışanların vasıflarını arttırmaya yönelik çabalarını çoğaltmaları sağlanmaktadır
- 2- Emek verimliliğini arttırmakta, personel sayısını ve işgücü maliyetlerini azaltmakta, işletmelerin teknolojik değişimlere uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- 3- Çok vasıflı elemanın çok sayıda işte çalışması mümkün olduğundan iş rotasyonu gerçekleştirilebilmektedir.
- 4- Ücret artışları ölçülebilir bir standarda sahip olmakta, çalışanlar tarafından adil ve objektif bir sistem olarak algılanmaktadır.

## SONUÇ

Küreselleşme ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda etkilerini açık bir biçimde hissettirirken, işletmeler açısından ayakta kalabilmek "rekabet

43 Lavvler, Ag.e.,s:534.

44 Sabuncuoğlu, A.g.e., s: 224.

45 Sabuncuoğlu, A.g.e., s: 224-225.

edebilmek" ile eş anlamlı hale gelmiştir. İşletmeler bir yandan yeni teknolojileri takip etmekte diğer yandan insan odaklı, katılıma, grup esasına dayalı düşünce ve davranış sistemine dayalı yeni üretim ve yönetim teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmelerin finansal sermayeleri yanında insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı görülmüştür. Bu çerçevede "insan" unsuruna eskisinden farklı bir bakış açısı gerekli olmuştur. Gerçekten insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması tüm diğer faktörler üzerinde etkili olmakta işletmeler açısından stratejik bir unsur olarak kendini göstermektedir. İnsan işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde insan kaynağının sağlanması, eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer planlaması, performans değerlendirmesi, ücretlendirme, işletme kültürünün yerleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarını arttırmak, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması ve endüstri ilişkilerine yönelik anlaşmazlıkların giderilmesi gibi konular önemini arttırmıştır.

Nitekim işgören bulma ve seçme ve buna bağlı olarak uygulanan teknikler işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken konuları arasında yer almaktadır.

Üretim maliyetleri ve işgücü maliyetlerini düşürmek, kalite ve verimliliği arttırmak ve bu değerleri işletme amaçlarına uygun hale getirmek eğitim ve geliştirme yoluyla mümkün olmaktadır. Diğer yandan teknolojik değişiklik ve gelişmelere uyum sağlamak çalışanların niteliklerinin artırılmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanların niteliklerini geliştirici yöntemlerle işletmeye katkıları artırılarak işletmeye artı değer kazandırılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve kendilerine güvenleri fazlalaşmaktadır. Özellikle çok vasıflı işgücü oluşturmak, grup halinde çalışma, her düzeyde katılım, önerilerin değerlendirilmesi gibi hususlar sürekli eğitimle yakından ilişkili ve işletmenin başarısını etkileyen unsurlar arasında bulunmaktadır.

Performans değerlendirme ile başarılı kişilerin başarılarının karşılığını alabilmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme, yükselmenin adil olarak gerçekleştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, uyarı, aşama indirimi ve işten çıkarma konularında alınan kararların objektif olmasına yardım etmektedir. Ücrete yansıyan yönü ise insan kaynakları yönetiminin ödüllendirme sistemini ilgilendirmektedir. Bu açıdan performans dayalı ücret ve vasa dayalı ücret günümüzde en yaygın kullanılan ücret sistemleri olarak kendini göstermektedir.

Tek tek bireylerin performanslarının artmasının, işletmenin toplam performansını artıracak görüşüne dayanan bireysel performans dayalı ücret sistemi, başta A.B.D olmak üzere, Avrupa ülkelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmakta-



dır. 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. 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.

Yeni yönetim ve üretim biçimlerinin gerektirdiği takıma dayalı çalışma, takıma dayalı performans ücret planlarının kullanılmasını doğurmuştur. 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.

Vasfa dayalı ücret sistemi ise çalışanların sahip oldukları vasıfları dikkate aldığı için onların daha fazla sayıda vasıf edinmeleri ve derinlemesine beceri kazanmalarını teşvik etmektedir. Tüm bu sistemlerle amaçlanan işletmelerde kalite ve verimliliğin artırılması, çalışanların mutluluklarının sağlanmasıdır.

#### **KAYNAKÇA**

- Cascio, Wayne F: Managing Human Resources: Productivity Quality of Work Life, Profits, Third Edition, Mc-Graw-Hill.Inc, New York, 1992.
- Çalış, Asım: İnsan Kaynakları Politikalarının İhracat Performansı Üzerindeki Etkileri, İgeme Yayını, Ankara, 2000.
- Cappelli, Peter ; Rogovsky, Nikola "New Work System And Skill Requirements", International Labour Review, No:2, 1994. Addison Wesley Publishing Company, USA, 1992.
- Erdoğan, İlhan: İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul, 1991.
- Greene Robert J.; Scott Ann D.: Alternatives to Time-Based Pay, Public Personnel Management, No: 4, VVinter, 1991.
- Heneman, Robert L: Merit Pay: Linking Pay Increases To Performance Ratings, Addison VVesley Publishing Company, USA, 1992.

**Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002**

- Kohn, Alfie: "Why Incentive Plans Can Not Work" (İçinde), Richard M.Steers; Lyman VV.Porter; Gregory A.Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill International Editions, Management and Organization Sertes, Singapour, 1996.
- Kutal, Gülten; Büyüksulu, Ali Rıza: Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan, Kaynağı Yönetimi, Teori Ve Uygulama, Der. Yayınları, 190, İstanbul, 1996.
- Lawler, Edvard E. : "The Design Of Effective Reward System" (içinde) Richard M. Steers; Lyman W. Porter; Gregory A. Bigley, Motivation And Leadership At Work, Sixth Edition, McGraw-Hill, International Editions, Singapour, 1996.
- Meehan, Robert H.: "Why Merit Increase Programs Fail", Compensation And Benefits Management, No:4, Aut, 1992.
- Murlis, Helen : "The Myths About Performance Pay", Personnel Management, Aug, 1994.
- Murphy, Kevvin R., Cleveiland, Jeannette N.: Understanding Performance Appraisal, Social, Organisational and Goal Based Perspectives, Sage Publications Inc., USA, 1995.
- Muter, Şener: "Endüstri İlişkileri Açısından İnsan Kaynaklarının Önemi, İşveren Dergisi, C:XXXVII, S: 10 Temmuz 2000. Ahmet Selamoğlu, Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Tühis Yayını, İstanbul, 1998.
- Personnel Management, "Merit Pay Scheme Was Discriminatory" Vol: 25, May 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayını. Bursa. 2000, s:73.
- Schuler, Randal: Managing Human Resources, Fifth Edition, .West Publishing Company, New York, 1995.
- Schuster, Jay R.; Zingheim, Patrica K: "New Pay Strategies That Work" Journal of Compensation And Benefits, No:6, May/June, 1993.
- Selamoğlu, Ahmet: "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri ilişkilerinin Zenginliği, İşveren Dergisi, C:XXXVII, S: 10, Temmuz 2000.
- Selamoğlu, Ahmet: Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, Tühis Yayını, İstanbul, 1998.
- Steven, H. A.; Saphiro, T.: "Pay For Performance: Implementation Of Individual And Group Plans" Management Decision, No:6, 1992.

**Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002**

Uyargil, Cavide: "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar", Basisen Dergisi, Sayı:50, Mayıs, 1993.

Ünal, Ayşe: Performansa Dayalı Ücret, Kamu İş Yayı, Ankara, 1998.

Wals, Janet: "Internalization Decentralization: An Analysis Of Recent Developments in Pay Bargaining" British Journal Of Industrial Relations, No: 3 September, 1993

Yüksel, Öznur: İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, 1998.