

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE TEŞVİK SİSTEMİ

A. Turan ÖZTÜRK

Çankaya Üniversitesi Rektörlüğü

E-posta: atozturk@cankaya.edu.tr

Özet

Başkaları vasıtasıyla işgören yöneticiler, giderek artan rekabet ortamında, hedeflerini gerçekleştirebilmek ve “doğru işlerin, doğru kişilerce, başarıyla yapılmasını” sağlamak için, performans yönetim sürecini uygulayarak sürece hakim olabilirler. Ücret yönetimi ile performans ölçümleme ve değerlendirme sürecine yapıcı ve destekleyici bakış açısı kazandırmak için, elde edilen bilgileri, paylaşılabilir ve öğrenilebilir hale getirmek önemlidir. Zira, profesyonel yöneticilerin başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. İnsan Kaynakları yöneticileri; “personelin salt özlük işlemleri ile ilgilenme sürecinden” uzaklaşarak, onları birer maliyet unsuru olarak görmek yerine, çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören stratejik bakış açısı kazanmak zorundadırlar. Unutulmamalıdır ki, “kullanılmayan maddi kaynaklar mutlaka kaybolmuş sayılmazlar, fakat kullanılmayan insan kaynakları daima kaybolmuş demektir” Çalışmada, çalışanların ve iş süreçlerinin verimliliğini artırmada önemli bir enstrüman olan performansa dayalı ücretin (Performance Based Pay Systems), “bir faktör fiyatı olarak, ücretten” daha fazla şey ifade ettiği, iyi yönetildiği takdirde, işletmenin bütünü için kaldıraç etkisi yarattığı hususu incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Ücret Yönetimi, Performans Yönetimi

Alan Tanımı: Örgütsel Performans Yönetimi(İnsan Kaynakları Yönetimi Konuları)

THE SYSTEM OF PERFORMANCE-BASED PAYMENT AND INCENTIVE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

Supervisors, who get things done through others, can dominate the process of administration by implementing performance management strategy in order to achieve their objectives within an ever-toughening competitive environment and to ‘get the right things accomplished successfully by the right people.’ It is essential to make the gathered information sharable and learnable in order to provide a constructive and supportive approach to the process of compensation management and performance measurement and evaluation. This is because the success of professional supervisors mainly depends on others. Human Resources Managers must avoid being indifferent to the personal rights of employees, and instead of regarding them solely as cost factors, gain the strategic viewpoint of considering them as the organization’s most valuable resources. It should not be forgotten that ‘idle physical resources are not necessarily lost, but idle human resources are as good as lost.’ In this statement, it has been highlighted that the Performance-Based Pay System, which constitutes a valuable instrument for improving the productivity of employees and

business processes, means more than wage as a cost factor, but in fact may have an elevating effect on the whole of the enterprise if managed effectively.

Key Terms: Management, Compensation Management

JEL Classification:M12

1. GİRİŞ

21. yüzyılın değişen yönetim anlayışı,“paradigma değişmeden, dünyanın değişmeyeceği“ savını giderek doğrulamaktadır.Böylesine dinamik bir ortamda iş yapan yöneticiler,“doğru işlerin, doğru kişilerce, başarıyla yapılmasını” sağlamak için, performans yönetim sürecini uygulayarak sürece hakim olabilirler. Ücret yönetimi ile performans ölçümleme ve değerlendirme sürecine yapıcı ve destekleyici bakış açısı kazandırmak için, elde edilen bilgiler paylaşılabilir ve öğrenilebilir hale geldikçe etkinlik ve verimlilik artacak ve örgütsel bağlılık gelişecektir. Başkaları vasıtasıyla iş gören yöneticilerin kurumsal başarılarının büyük ölçüde, çalışanların performans hedefleriyle örtüşmesine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmaz.Zira gelecek bin yılda insan kaynakları , spor yıldızları gibi yüksek performanslı kişilerden seçilecek, yüksek ücretli bir kariyere sahip olacaklar ve en iyi performans sergileyenlere büyük ödüller verilebilecektir.

2. AMAÇ, KAPSAM VE KISITLAR

Çalışmada, çalışanların ve iş süreçlerinin verimliliğini artırmada önemli bir enstrüman olan performansa dayalı ücretin (Performance Based Pay Systems),”bir faktör fiyatı olarak, ücretten” daha fazla şey ifade ettiği, iyi yönetildiği takdirde, işetmenin bütünü için kaldıraç etkisi yarattığı hususu incelenmiştir. Çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilen performansa dayalı ücret yönetimi ile;bir yandan verimlilik, kalite ve kar artışları sağlanırken, diğer taraftan da ücret- başarı ilişkisi kurulan çalışanların moral ve motivasyonları artırılarak işe teşvik edilmektedir Çalışmanın bütünlüğü içerisinde değinilen bazı kavramlar da açıklanarak,performansa dayalı ücret uygulamasının , kamu yönetimine uygulama olanakları da konu bütünlüğü içerisinde incelenmiştir.

3. İNCELEME

3.1.Performans Yönetimi

Performans kavramı, geniş anlamıyla belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır (Akal,1998:1).

Performans, bireyin, grubun veya kurumun, bir işin yapılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiğinin sayısal ve nitelik yönünden göstergesidir (Songur,1995:1).

Performans yönetimi ise;temel olarak kuruluşun insan kaynaklarının bireysel ve takım halindeki kapasitelerinin geliştirilmesi ve performanslarının artırılması sonucunda örgütsel başarıya ulaşmayı sağlayıcı yönde , stratejik ve bütünleştirilmiş bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Baron vd.,1998:38). Bu tanım doğrultusunda performans yönetimi, aşağıdaki süreçlerin etkili hale getirilmesini zorunlu kılar(Beardwel,I,Holden,L.,2001:538):

- Kuruluştaki bölüm, takım ve bireysel amaçların uyumu,
- Performans değerlendirme sistemi,
- Ödüllendirme stratejisi ve çerçevesi,
- Hizmet içi eğitim,
- Geliştirme stratejisi ve planları,
- İletişim,
- Yönlendirme ve yol gösterme,
- Geribildirim,
- Bireysel kariyer planlama.

Öte yandan performans yönetimi ,” bireysel performans değerlemesi” boyutuna indirgenmediği ve etkili bir şekilde uygulanması durumunda, yönetime aşağıdaki faydaları sağlayabilecektir (Glendinning,2002:162):

- Bireysel performansı geliştirir,
- Bireylerin saklı performans güçlerini ortaya çıkarır,
- Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını planlar,
- Kuruluş amaçlarını gerçekleştirir,
- Kuruluştaki manevi gücü artırır,
- İç ve dış müşteri tatminini sağlar,
- Performans- ücret dengesini sağlar,
- Rekabet üstünlüğü yaratır
- Gözlem kalitesini artırır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kanunu’na göre , “Performans Göstergeleri” ve” Etkinlik Göstergeleri” aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:

- Performans Göstergeleri: Kamu idarelerinin stratejik amaç ve hedefleri ile performans hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan araçlardır.

- Etkinlik Göstergeleri: Etkinlik, hedeflere ulaşma derecesini gösterir. Etkinlik göstergeleri, çıktı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri yani, çıktıdan beklenen sonuçlara yol açıp açmadığını inceler. Sonuçlar dışsal faktörlere bağlı olarak değiştiğinden, etkinlik göstergeleri de bu faktörlere bağlı olarak değişir. İdareler, etkinlik göstergelerini etkilemede sınırlı bir yeteneğe sahiptir.

3.2. Kamu Performans Yönetimi

Son yıllarda kamu yönetimi alanındaki paradigma değişimine paralel olarak, “Kamu Performans Yönetimi” alanında da ardı-ardına reformlar yapılmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının, kamu yönetimi olgusu dışındaki kişi ya da kuruluşlardan etkilenmesi, yönetilmesi ve bazen rekabetin olduğu ortamlarda stratejik kararlar almaları kaçınılmaz hale gelmiştir(Güler,2003:4,27).

Kamu performans yönetimi,”kamu yönetiminde kuruluş amaçları doğrultusunda yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri” olarak tanımlanabilir(Bilgin,2004:20).

Kamu performans yönetiminin önemi daha ziyade, Personel Yönetimi anlayışından, İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışına geçişte ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetimi alanındaki değişimlerin örgütlerdeki insan kaynaklarına bakış açısı, performansa dayalı yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Çünkü yönetimin başarısına etkisi açısından bir örgütte performansın artırılabilmesi en önemli kaynak, örgütün insan kaynağıdır.Başka bir ifadeyle, kuruluşun etkinliği, üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevidir(Canman,1993:2).

Kamu kurum ve kuruluşlarınca yönetilmesi gereken üç tür performans vardır:

-Kurumsal Performans: Kurumun stratejik bir planlama yaparak, önceliklerini belirlemesi ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve insan kaynağına kadar yayması ve istenen sonuçlara ulaşılması sürecidir(Büyükkılıç ve Coşkun, 2002:66).

- Takım Performansı: Takımın kendisini oluşturan bireylerden farklı olarak performansının yönetilmesidir. Zira, takım farklı beklentileri, farklı alt yapıları ve farklı uzmanlıkları olabilen birden çok insan kaynağının, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir çalışma biriminde bütünleşmeleri sonucu ortaya çıkan yeni bir oluşumdur(Dengiz, 2000:118).

- Bireysel Performans: Objektif bir bireysel performans yönetimi, gerek kamu kurum ve kuruluşlarının yönetiminin performans hedeflerini ve standartlarını belirleme ve yönetsel başarısı açısından, gerekse insan kaynağının motivasyonuna ilişkin alınması gereken yönetsel karar ve önlemler açısından büyük bir öneme sahiptir. İKY açısından performans yönetiminin geniş bir tanımı şöyle yapılabilir:”Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda insan kaynağının ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve insan kaynağının bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir(Canman, 2000:135).

Kamu kesiminde ücretin performansla değerlendirilmek istenmesinin en temel sebebi, ücret süreçlerini verimliliğe ve rasyonel bir istihdam politikasına dayandırma isteği olmuştur. Genellikle verimli olmayan kamusal mal ve hizmet üretiminin hız ve kalite yönünden rekabet edilebilir bir düzeye çıkması ancak müşteri/vatandaş odaklı bir yaklaşımın iş süreçlerine entegre edilmesi ile olasıdır. İşte bu husus performansa dayalı ücret uygulamalarının önemli gerekçelerindedir (Perry, 1991).Son 20 yılda hız ve şiddetlerini artıran küreselleşme ve küresel rekabet, tüm dünyada gerek özel sektör, gerekse kamu örgütlerini, faaliyet süreçlerinde yüksek ürün –hizmet çıktısı ve verimlilik üzerine daha fazla odaklanmaya zorlamaktadır(Ateş ve Ünal,2003:322) . Performansa dayalı ücret sisteminin başarısı için, başarılı bir performans yönetim sisteminin kurulması temel

koşuludur. Performans değerlendirme yönetim sisteminin ücretle bağlantısının kurulmasında, önceden “eşit işe, eşit ücret” ilkesine dayalı olarak gerçekleştirilmiş bir” iş değerlendirme sistemi” oluşturulmalıdır (DPT,2000:50). Diğer önemli bir konu da, performansa dayalı ücret uygulamasının, çevresel faktörlere uygun olmasıdır. Bu faktörlerden en önemlisi, şüphesiz” iş kültürüdür”.Keza kurum kültüründen, hukuki çerçeveye kadar birçok içsel ve dışsal faktörler de, uygulamanın başarı ya da başarısızlığının göstergesidir. Türk Kamu sektöründe de bu alanda ücret-verimlilik bağlantısını kurmak üzere 1980’li yıllardan beri çaba gösterilmektedir. Son olarak yürürlüğe giren 5018,5272 ve 5302 sayılı kanunlar ile stratejik plan, performans program ve faaliyet raporları zorunlu hale getirilmiş ve son olarak Hükümet Programı’nda da kamu yöneticileri ile çalışanlar arasında yapılacak sözleşmelerle performans yönetimine geçileceğinin işareti verilmiştir.

3.3 Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Bugün işletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi belirleyici bir faktör olup, itici bir güç yaratmaktadır. Günümüz işletmeleri, nitelikli işgücü yaratmayı önemsiyorlarsa; performanslarını geliştirmek , adil ve dengeli bir ücret yapısıyla personelin moral ve motivasyonunu yükseltmek, işletmeye bağlılıklarını artırmak, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimlerini desteklemek , sendikal sıkıntılarla karşılaşmamak için, ücret yönetimine gerekli önemi vermelidirler.

Ücret kavramı; ekonomik mal ve hizmetlerin yaratılması için yapılan faaliyetlerin tümüne “üretim” denir. Üretime katılan faktörlerin temel amacı, ekonomik faaliyetler sonucunda gelir elde etmektir. Söz konusu gelirler bilindiği gibi; kar, ücret, faiz ve ranttır. Emek faktörünün üretim faaliyetlerine katılan toplamına, “işgücü” denmektedir. Üretime emek faktörüyle katılan ve karşılığında ücret geliri elde eden insanların işgücü içindeki toplamı da ücretliler grubunu meydana getirir. Ücret ise; düşünsel ve/veya bedensel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/ veya nakdi değerdir.

Ücretliler grubu da kendi içerisinde, işçiler ve memurlar olarak sınıflandırılmaktadır. İşçi grupları İş Kanununa tabidirler. Toplu sözleşme ve grev hakları vardır. Memurlar ise, bir çeşit güdümlü iş piyasası koşulları içerisinde çalıştırılmakta ve çalışma koşulları kanunla düzenlenmektedir. Sendikaları olmasına rağmen, toplu sözleşme ve grev hakları olmadığından ve sendikaları ayrı bir kanuna tabi olduğundan çalışma koşullarını ve ücretlerini birlikte düzenleme olanağından yoksundurlar (Benligiray,2007:3).

Ücret ödeme biçimindeki farklılıklara göre de, “maaş” ve “ücret” isimlendirilir. Uygulamada, “aylık” ya da “maaş” memurların, “ücret” ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılır. 4857 sayılı İş Kanununa göre ücret, “bir kimseye iş karşılığında, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen bir tutardır”(Md.32).657 sayılı Devlet Memurları Kanunu , “maaş” yerine “aylık” deyimini kullanmakta ve aylığı, “memurlara hizmetlerinin karşılığında kadroya dayanılarak ay itibarıyla ödenen paradır” şeklinde tanımlamaktadır.

3.4. Performans Yönetimi, Başarıyı Ölçme Yöntemidir

Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesi, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik ,”sistemler bütünüdür”.1. Dünya Savaşı’ndan önce W. D.Scott’un, Taylor’un “iş ve zaman ölçüm metodundan” etkilenecek Amerikan endüstrisinde çalışanların yeteneklerini ölçmesiyle başlayan süreç, günümüzde geliştirilerek, etkin bir başarı ölçüm sistemi olan ,performans yönetimi adı ile kullanılmaya başlanmıştır.(Başarı değerlendirme sistemi, hedeflere göre yönetim, kritik olay tekniği , davranışsal değerlendirme skalası,performans değerlendirme ve performans yönetimi)Netice olarak 1980’lerde , performans değerlendirmenin yerini alan performans yönetimi kabul görerek yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır.Performans yönetiminin tarihçesini anlatan Fowler(1990) performans yönetiminin ana özelliklerini ve diğerlerinden farklılıklarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- İşletmeye özgü,
- İşletme hedefleriyle bütünleşik, takım ve birey hedefleri,
- Yetkinlik ihtiyaçlarına göre sayısal hedefler,
- Sürekli gözden geçirme, bir veya daha fazla yapısal görüşme,
- Sürece katılım, ortak değerlendirme,
- Esnek süreç,
- Asgariye indirilmiş dokümantasyon,
- Performans- ücret ilişkisinin kurulmaması.

3.5. Performans Yönetimi, Aynı Zamanda Süreç Yönetimidir

Performans yönetimi, iş verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Performans, başarılı iş sonuçları oluşturur. Fakat süreçlerle başarılı sonuçların elde edilebilmesi için yetkinlikler, iş bilgisi ve beceriler ilişkilendirilmeli, bireylerin ve takımın sürece katılımı sağlanmalıdır(Öztürk,2009:4).

Performans yönetiminin, ölçme ve gözden geçirme süreci ile ilişkisini ve önemini,şu özlü söz ile ortaya koyabiliriz:”Eğer ölçemiyorsanız, yönetemezsiniz”.

Performans yönetimi, sonuçların ölçülmesi, öngörülen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslanması ve gelişmenin gözden geçirilmesi adımı ile ilgilidir.

Performans yönetimi, organizasyonel ve bireysel ve öğrenme ve geliştirme ile sürekli gelişim kültürünün yaratılmasını sağlar.İş ve öğrenme bağlantısının kurulması, sürece katılan herkesin başarılar ve gelişmelerden doğal dersler çıkarmalarıdır.

Performans yönetim sürecini etkili kılan unsurları, aşağıdaki başlıklar altında kısaca inceleyebiliriz(Öztürk, 2009:8):

- Organizasyonel Durum: Organizasyonlar, çevreleri ile sürekli iletişim içerisinde olan, canlı varlıklar gibidir. Yaşamak için sürekli enerji gereksinimleri vardır. Çevredeki değişime uyum sağlayamayan sistemlerin dengesi bozulur ve zamanla yok olur. İşte Performans yönetimi bu noktada etkisini gösterir.

-Kültür: Organizasyonları bir arada tutan güçlü bir yapıştırıcıdır. Performans yönetimi felsefesi ve tasarımı, organizasyon kültürü dikkate alınarak uygulanmalıdır. Organizasyon kültürünün unsurları; inançlar, değerler, normlar ve yönetim tarzlarıdır. Bu nedenle işletme kültürü, insanların tarz ve davranışları ile etkileşim içerisinde.

- Uygulanabilirlik: Organizasyon fonksiyonu, performans yönetim süreci, uygulama ve tasarımını doğrudan etkiler.(Organizasyonun global ölçekte faaliyet göstermesi, yetki delegasyonu, organizasyon yapıları).

- İş dizaynı: İş ilişkileri ve metodları , organizasyonel ve teknolojik gereklilikler, işi yapacak personelin sahip olması gereken yeterliliklerin tanımlanmasına katkı sağlar.İş dizaynının amaçları da bütünüyle performansı etkiler.

- Takım çalışması: Yatay ve süreç temelli organizasyonlar, 1990'larda danışmanların ve yeniden yapılanma mühendisliğinin en gözde modelleri olmuştur. Tek ve hücre tipi üretim modelleri, yerini daha karmaşık, ancak bütünsel ve takım çalışmasını gerektiren yapılara bırakmıştır. Giderek performans yönetiminde, bireysel değerlendirmelerin yerini takım odaklı değerlendirme almıştır.

- Organizasyonel gelişim: Güçlü insani bir temele dayanır(İnsanlara yeni bakış, demokratik yaklaşım).

- Amaç ve değerler: Sonuç odaklı çalışmayı esas alır.

- Stratejik yönetim: Takım hedefleriyle bireysel hedeflerin bütünleştiği, organizasyonun en üst seviyesinden en alt kademelere kadar indirgenen bir süreçtir. Michael Porter (1985) ,stratejik yönetimin, performans yönetiminin sergilendiği bir çalışma olduğundan bahisle;"performans yönetimi, belirlenmiş şirket stratejileri olan, performans sisteminin şirket genelinde uygulandığı ve tanımlandığı, tüm süreçleri kapsadığı, rekabet avantajına inanan organizasyonlarda verimli olduğunu" ifade etmiştir.

- İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları faaliyetleri; işi yönlendiren, performansı ve yetkinlikleri geliştirmeye odaklanmış, motivasyonu yüksek takımlar oluşturmada yoğunlaşmaktadır.

3.6.Performansa Bağlı Ücret Yönetimi

Yukarıda değinildiği gibi ana(kök) ücret sistemleri, çalışanların salt belirli bir zaman diliminde, belirli bir kalitede ya da belirli bir miktarda iş yapmaları temeline dayanır. Ancak anılan sistemde, çalışanların performanslarını ve nitelik farklarını dikkate almadığı için, onların geliştirilmesi ile ilgilenmez. Oysa günümüzde, işletmelerin en temel kaynağı olan insan kaynaklarının işte tutulması ve geliştirilmesi, örgüte yaptığı katkının artırılması için onların performanslarının fark edilerek özendirici tedbirlerin alınması yöneticilerin dikkate alması gereken önemli hususlardır.

İnsanların teşvik edilmesinde parasal destekler tek başına yeterli olmamakla birlikte, önemli araçlardan biridir. Bu nedenle son yıllarda, çalışanların performans artışlarını parayla teşvik edici çeşitli ücret sistemleri geliştirilmiştir.Ancak bu da yeterli görülmemiş , geliştirilen performans dayalı ücret sistemlerinde tek teşvik edici unsur para olmamış, paranın yanı sıra (prim, ikramiye, komisyon, kardan pay verme, hisse sahipliği),personele içsel ve dışsal ödüller sağlayacak her türlü araçtan yararlanılmıştır. Bu sistemlerden bazıları; personelin verimliliğinin artırılması yoluyla

zaman tasarruflarını, üretim miktarındaki ya da kalitesindeki yükselmeleri, kar ya da kazançlardaki artışları, öneriler getirilerek yapılan iyileştirmeye olan katkıları, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve devam ettirilmesi , vb. katkı ve performansı bir arada sergileyen bireysel, grup ve örgütsel performansın dikkate alınması şeklinde teşvikler sunulmaktadır(Öztürk,2009:42).

4. SONUÇ

Günümüz yöneticileri, doğru işlerin, doğru kişilerce, başarıyla yapılmasını sağlamak için, performans yönetim sürecini uygulayarak sürece hakim olabilirler. Bir enstrüman olarak, ücret yönetimi ile performans ölçümlene ve değerlendirme sürecine yapıcı ve destekleyici bakış açısı kazandırmak için, elde edilen bilgiler paylaşılabılır ve öğrenilebilir hale geldikçe etkinlik ve verimlilik artacak ve örgütsel bağlılık gelişecektir Modern ücret kuramları ile ücret, kolektif ücret yapısından uzaklaşıp, bireysel performansa dayalı olarak üretimin verimliliğine endekslenmiştir.Böylece hizmette etkinliği ve üretkenliği artırmak amacıyla bireylerin performansını ve motivasyonunu ücret ile ilişkilendiren uygulamalar ön plana çıkmıştır.Başkaları vasıtasıyla iş gören yöneticilerin kurumsal başarılarının büyük ölçüde, çalışanların performans hedefleriyle örtüşmesine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmaz Performansa dayalı ücret sisteminin,etkili bir performans yönetimi sistemiyle birlikte tasarlanması ve uygulanması gerekir.Performansa dayalı ücret sisteminin uygulanması süreci,diğer tür işe dayalı ücret sistemlerinin uygulanması sürecinden daha yüksek bir maliyeti göze almayı gerektirir.Yukarıda da açıklandığı üzere,sistemin amacı, işletmenin işçilik giderlerini azaltmak olmamalıdır. Birey ya da iş takımlarının, etkinlik ve verimliliklerine göre ve örgüt performansına yaptıkları katkılara göre ödüllendirilmelerini ve katkılarının çoğaltılması için teşvik edilmelerini amaçlamaktadır. Bunların yanı sıra, ücret artışlarında sıkça yaşanan problemlerin çözülmesi, işletmelerin nitelikli insanların çekildiği, birer cazibe merkezi halini alması ya da halen çalışanların bağlılıklarının artırılması, kültürel değişim ve örgütsel gelişimin desteklenmesi, çalışanların kendi aralarında ve yönetimle olan ilişkilerinin iyileştirilmesi ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesi gibi yadsınamayacak ölçüde yararları vardır(Williams,1998:171).Bununla beraber performansa dayalı ücret sistemi, teknik hazırlıklar yapılmadan uygulanmaya başladığında, faydadan ziyade yıkıcı etkileri olabilecektir. Sistemin bir bütün olarak uygulanması başarı şansını ve çalışanların kabul derecesini artırır. Herhangi bir aşamanın atlanması sistemin işlerliğini ve bütünlüğüne zarar vereceğinden dikkatli olunmalıdır. Bu nedenle iş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının hazırlanması, iş etüdü çalışmalarının tamamlanması, işlerin değerlendirilmesi ve son olarak da “performans değerlendirilmesi” süreçlerinin özenle takip edilmesini gerektirmektedir. Dikkat çekilmesi gereken bir diğer husus ise personele(yöneticiler dahil) ve ilgili sendika yöneticilerine sistem anlatılarak, destekleri alınmalıdır. Bir başka husus ise,sistemi kullanan işletmeler için kolay ve kısa vadeli olmadığının bilincinde olmalıdırlar. Programın yerleştirilmesi ortalama olarak 9 ile18 ay arasında zaman alır. Program uygulanmaya başladıktan sonra da, çeşitli aksaklıkların giderilmesi üç yıl sürer(Palmer,1993:179).Performans değerlendirme sistemi yılda bir döngüyü tamamlar. Uygulanmakta olan sistemin etkili olduğunun kabul edilebilmesi için; bireysel ve grupsal olarak, örgüt performansına yaptıkları katkıların arttığı gözlemlenmelidir(Performansa dayalı ücret sistemiyle bu katkıların artıp-artmadığının değerlendirilmesine ilişkin bazı göstergeler önceden belirlenmiş olmalıdır). Döngü sonunda, sistem değerlendirilmeli ve aksayan yönleri düzeltilmelidir. Değnilmesi gereken bir başka husus da, örgütsel performans ve verimliliğin yalnızca yapı değişiklikleriyle,süreç yenilemeleri ile , iş tasarımları ve teknolojik ilerlemelerle

değil; rekabette üstünlüğün temel kaynağı olan ,”önce insan “felsefesiyle gerçekleşebileceğidir. *Profesyonel yöneticilerin başarısı büyük ölçüde başkalarına bağlıdır. İnsan Kaynakları yöneticileri;” personelin salt özlük işlemleri ile ilgilenme sürecinden”uzaklaşarak , onları birer maliyet unsuru olarak görmek yerine, çalışanları örgütün en değerli kaynağı olarak gören stratejik bakış açısı kazanmak zorundadırlar. Artık insan kaynakları yöneticilerinin yeni hedefi, sahip oldukları insan kaynaklarından en etkin ve verimli şekilde yararlanırken, çalışma yaşamından ve bulunduğu ortamdaki mutluluk duyan , tatmin olmuş bir iş gücü yaratmak olmuştur. Unutulmamalıdır ki, “kullanılmayan maddi kaynaklar mutlaka kaybolmuş sayılmazlar, fakat kullanılmayan insan kaynakları daima kaybolmuş demektir” .*

KAYNAKLAR

Akal, Zuhul, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi- Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM yayını.

Ateş, Hamza. Soner, Ünal.”Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Uygulanabilirliği Sorunu”.3. Kamu Yönetiminde Kalite Kongresi, TODAİE, 2003.

Baron, A. – Armstrong, M. Out of the Box, People Management, 1998.

Beardwell, I.- Holden, L, Human Resource Management a Contemporary Approach, Harlow, 2001.

Benligiray, Serap. Ücret Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2004.

Bigin, Ufuk K. Kamu Performans Yönetimi, TODAİE yayını, 2004.

Burton, Daniel F. “*Competitiveness: Here to Stay*”, in: Brad Roberts, (Ed), New Forces in the World Economy. Cambridge: The MIT Press, 1996 , ss.95-105.

Büyükkılıç, Deniz ve Coşkun, Arife.” Kamu Yönetimi Reformları Işığında KİT’lerde Kurumsal Performans Yönetimi”, Verimlilik Dergisi, S3, S.38.

Canman, Doğan.. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE yayını, 1993.

Canman, Doğan. İnsan Kaynakları Yönetimi, TODAİE Yayını.

Dengiz, G.M. Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, 2000, s. 118

DPT, Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Raporu, DPT Yayınları, 2000

Glendinning, Peter M.” Performance Management: Periah or Messiah”, Public Personnel Management, Vol.31, No.2, 2002, p.162.

Güler, Birgül A.” Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları“, Amme İdaresi Dergisi, C.36, S.4, S.27.

Palmer, M.J. Performans Değerlendirmeleri, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın, 1993.

Perry, James L.” Linking Pay to Performance: The Controversy Continues”, in Carolyn Ban and Norma M. Riccucci, eds., Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges, Longman, 1991

Songur,H. Mehmet.Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını, 1995.

Williams,R.S.Performance Management, International Thomson Business Press,1998.

World Bank (2005). *Private Participation in Infrastructure Project Database*, <http://ppi.worldbank.org/reports/customQueryAggregate.asp>, [İndirme Tarihi: 7.12.2002]