

PERFORMANSA VE YETKİNLİĞE DAYALI ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ ARASINDAKİ BAĞLANTILAR

Gönül BUDAK¹
S. Çağdaş ARPACI²
Ebru TOLAY³

Özet

Rekabet arayışında sahip oldukları değerler içinde en fazla insan kaynağının fark yaratacağının bilincinde olan işletmeler, kazan-kazan felsefesine uygun bir ücret ve ödül yönetimi kurarlar. Son yıllarda "Performansa Dayalı" ve "Yetkinliğe Dayalı" ücret ve ödül sistemleri bir arada kullanılarak, maddi faktörlerle personelin motivasyonunu artırıp, işe bağlılık yaratmaya çalışırlar. Aslında bu sistemleri sadece "Ücret" başlığı altında toplamak, hem çalışanın verimliliğe odaklanmasını sağlamak, hem de işletmede bir gelişme kültürü yaratmak açısından yeterli görünmemektedir. Bu makalede performansa ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül sistemleri arasındaki bağlantılar, çalışma amacına uygunluğu nedeniyle, bu sistemlerin özellikle maddi ödüller boyutunu ele alan uygulamalarına odaklanarak aranacaktır.

Anahtar Kelimeler: Ücret, Ödül, Yetkinlik, Performans, Motivasyon

Jel Sınıflandırılması: M12

RELATIONS BETWEEN PERFORMANCE AND COMPETENCE BASED PAY AND REWARD MANAGEMENT

Abstract

Firms which pursuit of competence are conscious of human resources make the most difference within the values they have, set a pay and reward management in accordance with the win-win approach. In recent years, "Performance Based" and "Competence Based" pay and reward systems are used together for enhancing motivation of personnel through financial factors and to lead commitment to job. In fact, to collect these systems under the title of "pay" doesn't seem adequate in terms of both encouraging the employee to focus on productivity and to building a development culture in the company. In current article, because it is in coherence with the purpose of the study, the relations between performance and competence based pay and reward systems will be considered by focusing especially the implementations which addressing the dimension of financial rewards

Key Words: Pay, Reward, Competence, Performance, Motivation

Jel Classification: M12

¹ Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, gonul.budak@deu.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, cagdasarpa@gmail.com

³ Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, ebru.tolay@deu.edu.tr

GİRİŞ

İşletmeler ister iş bazlı, isterse, işgören bazlı bir insan kaynakları yönetim sistemine sahip olsunlar, her durumda, verimliliği arttırmak için bir ücret ve ödül sistemi kurmak zorundadırlar. Ödül yönetimi ile ücret yönetimi sistemlerinin birbirlerini tamamlaması beklenir. Bu nedenle ödül sistemleri ve ödül yönetiminin ne olduğu konularına girmeden önce, ücret konusunda kısaca bilgi verilmesi yararlı olacaktır. Dar anlamı ile ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bir karşılıktır. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin bedeli, fiyatıdır (Yalçın, 2002: 170).

İş kanununda belirtilen ücret kavramı, "Genel olarak ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından bağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar", şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle; emeğin veriminin karşılığı olarak ödenecek para, ücret olarak ifade edilebilir (Dorman, 1980: 1).

İşletmelerde ideal sayılabilecek bir ücret yönetiminin nasıl olacağıın en kestirme yanıtı, hakkaniyete uygunluğunun gözetilmesi şeklinde olacaktır. Bu yaklaşımda emek harcayan kişinin, hak ettiği ücreti ve ödülleri alabilmesi göz önünde bulundurulur. Ücret denildiğinde akla, belirli dönemlerde elde edilen parasal değerler gelir. Oysa, işletmeler personeline yalnız parasal değil, aynı zamanda başka ödemelerde de bulunurlar. Bu nedenle, ücret yerine ücretleme kavramının kullanılması, ödül sistemini de kapsayacağından, daha doğru olacaktır. Çünkü konu, yalnızca ücreti değil, aynı zamanda ücretlerin, kişilerin katkılarına göre saptanması çalışmalarının yapılmasını da gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında ücretleme kavramını şöyle tanımlamak mümkündür: "Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir" (Aldemir vd., 1998: 234).

Nakdi ödül olarak ücret şu şekilde formüle edilebilir (Göktan, 1999: 31):

Ücret=Baz ücret+Prim+Ortaklık (Kâra ortaklık, Hisselere ortaklık)

Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi, ücret insan emeğine bir karşılık olarak ödenmektedir. Ücret ödemeleri, emek sahibinin hizmetinin fiyatı olunca, üretimin en önemli unsurlarından biri olan emeğin de, fiyat kuramının bağlı olduğu esaslara uyması beklenir. Yani, arz ve talep mekanizması, ücret kavramı üzerinde de etkili olmaktadır. Fakat bu etki, farklı bir şekilde oluşur. Çünkü ücret mekanizmasının yapısında emeğe ait bazı özelliklerin varlığını kabul etmek gerekir.

Ne yazık ki, emek faktörünün bu özelliklerinin varlığına her zaman gereken önem verilmemiş ve emeğin de diğer birçok mallar gibi arz ve talep yasasına bağlı olduğu sanılmıştır. Bu görüş, yüzyılımızın büyük sorunlarından biri olan işçi ile işveren arasındaki ücret anlaşmazlıklarının doğmasına neden olmuştur.

İşçi, ücret karşılığında kişiliğini ya da emeğinin ürününü değil; çalışma gücünü işyerine sunmaktadır. Emek, çok eskiden beri ekonomik malların en değerlisi olarak tanınır, ancak en kolay istismar edilebilen bir faktör olarak, emeğin birçok dönemlerde sömürüldüğü de görülür. Çünkü işçinin geçim sorunu, işçi-işveren ilişkileri sisteminin zayıf tarafını oluşturan işçilerin, güçlü tarafı oluşturan işveren ile mücadele etmelerini olanaksız kılmaktadır.

İnsan emeği için ödenen ücretin belirlenmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Bu zorluk, çok farklı yetkinliklere sahip emeğin, birbirinden çok farklı özellikleri taşımasından ve aynı zamanda işin sonuçlarının çok farklı fiziksel ve ruhsal koşullara göre değişkenlik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Emek verimliliği, onu yaratan işçinin yaşayışı, geçimi ve meslek yaşamına hazırlanma koşulları ile sıkı sıkıya bağlıdır. Ayrıca rekabetin yoğun olduğu pazarlarda işgörene ilişkin konular ve özellikle maddi konular daha hassas davranmayı gerektirir. Nitekim çalışanın yaratıcılığını açığa çıkarmayı ve bu sayede rekabet avantajını yakalamayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesini benimseyen işletmelerde çalışanları işe güdülemek, başlı başına bir sorun olabilmektedir. Çünkü çalışanın işine ve işletmeye bağlılığını sağlamak adına yapılması gereken bir dizi faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerden birisi, belki de diğerlerine yaptığı katkı

I. ÇALIŞANIN PERFORMANSINI VE MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsanları işe motive eden faktörler çok farklıdır. Ödül yönetimi, motivasyon açısından değerlendirildiğinde şunlara dikkat edilmelidir:

- Ödül sistemi, çalışanları etkiler.
- Ödüller, çalışan davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönde yönlendirir.
- Ödül, bireyin, örgüt amaçlarıyla uzlaşmasını sağlar.
- Ödül sisteminin nasıl işlediği hakkında çalışanlara hakkaniyete uygun bir sistem olduğu kanıtlanarak anlatıldığında, iş verimliliği daha fazla artırılabilir.
- Hakkaniyete uygun bir ödül yönetimi kazan-kazan mantığına dayanacağından birey-örgüt hedeflerini uyumlu kılar.

Hiç kuşkusuz ödüller işletme açısından bir maliyet unsurudur. Fakat motive olmuş personelin işletmeye getireceği katkılarla bu maliyet rahatça karşılanabilir. Bu nedenle de bu maliyete katlanılması gerekir. Etkin ödül sistemi, aşağıdaki gibi ikili bir sistematiğe incelenebilir (Hugh vd., 1986: 342-345).

I.I. Fonksiyonlar Açısından Etkin Ödül

İKY fonksiyonlarının etkili çalışmasında insan doğasına uygun ve onları elde tutmaya yönelik politikalar oluşturulmalıdır.

- Ödül sistemi iş doyumunu arttırmalı (doyum ile devamsızlık arasında ters ilişki vardır) ve devamsızlığı azaltmalıdır.
- Motivasyonla performans artırılabilir. Çalışanlar, işletmede adil ve doğru bir performans değerlendirme sisteminin çalıştığından emin olmalıdırlar.
- Çalışanlara yön göstermede ödül kullanılabilir.

Tablo 1. Fonksiyonel Açısından Etkin Ödül

| Ödül türü \ Yarattığı etki | İşe çekme | İşte tutma | İşe devam | Performans geliştirme |
|----------------------------|-----------|------------|-----------|-----------------------|
| Ücret | Güçlü | Güçlü | Güçlü | Güçlü |
| Terfi | Zayıf | Güçlü | Zayıf | Orta |
| Yararlar (ek ödemeler) | Güçlü | Güçlü | Zayıf | Zayıf |
| Statü sembolleri | Orta | Orta | Zayıf | Zayıf |
| Özel Ödüller | Zayıf | Zayıf | Orta | Orta |

Kaynak: Hugh, vd., 1986; 345

I.II. Özellikler Açısından Etkin Ödül

Etkin bir ödülün özellikleri ise şöyle sıralanabilir:

- **Önem:** Çalışanlar açısından verilen ödül önemsenmelidir.
- **Esneklik:** Ödüller esnek ve kişiye özgü olmalıdır (Kafeterya ödül sistemi gibi; işçinin ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen nakdi ve aynı ödüller sepeti). Ödülün esnek olması, çalışanın başarı durumuna göre belirli bir sistem dahilinde ayarlanabilmesi anlamına gelmelidir. Bu durumda işçinin ihtiyaçlarını karşılayan bu sistem işçiyi daha kolay motive eder.
- **Sıklık:** Ödül, başarının karşılığında, üzerinden fazla zaman geçmeden verilmeli ve uygun sıklıkla tekrarlanmalıdır. Buradaki uygun sıklık kavramı, istenen davranışı sürekli kılacak ve yerleşmesini sağlayabilecek sıklıktır.
- **Somutluk:** Çalışan, ödülü neyin karşılığı olarak aldığını anlamalıdır. Ödül-performans ilişkisini kurabilmelidir.
- **Maliyet:** Ödülün maliyeti, sağlayacağı faydayı aşmamalıdır.

Tablo 2. Özellikler Açısından Etkin Ödül

| Özellikleri | Önem | Esneklik | Somutluk | Sıklık | Maliyet |
|------------------------|--------|----------|----------|--------|---------|
| Ödül türü | | | | | |
| Ücret | Yüksek | Yüksek | Orta | Orta | Yüksek |
| Terfi | Yüksek | Düşük | Yüksek | Düşük | Yüksek |
| Yararlar (ek ödemeler) | Orta | Orta | Orta | Düşük | Orta |
| Statü sembolleri | Orta | Yüksek | Yüksek | Düşük | Orta |
| Özel Ödüller | Düşük | Yüksek | Yüksek | Düşük | Düşük |

Kaynak: Hugh vd., 1986; 342

Örgütler görüldüğü üzere genelde; terfi, diğer olanaklar, statü sembolleri, özel ödüller ve ücretten yararlanarak bir ödül sistemi kurarlar.

Terfi: Çalışanların, özellikle başarı güdüsü yüksek olanların, daha fazla önemsendiği bir ödül türüdür. Fakat, terfi ile birlikte ücret artışı sağlandığından dolayı, başarı odaklı olmayan diğer çalışanların da ilgisini çekebilir ve önemsenmesi sağlanabilir. Ancak terfinin önemsenmesinin ne kadarını ücret artışına bağlamak doğrudur, bu konu tartışılabilir. Aslında terfi, birey açısından özgerçekleştirme; çevresi açısından da saygınlık sağlama açısından doyum yaratır.

Diğer olanaklar: Emeklilik, sağlık sigortası, çocuk, evlilik, bayram yardımları, lojman, yemek, servis olanakları bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu tür ödüllere çalışanlar genelde orta düzeyde değer vermektedirler.

Statü sembolleri: Geniş ve lüks ofisler, sekreter, özel park yeri, özel yemek salonu, şirket arabası vb. Önemi kişiden kişiye değişebilir. Maliyeti yüksek olduğundan fazla sık kullanılamaz.

Özel ödüller (sertifika, takdirname vb.): Maliyeti düşüktür, esnektir ve somuttur. Sık kullanılamaz, kullanılması halinde sıradan hale gelir. Önemi zaten düşük olan bu tür ödüllerin anlamını kaybetmesi, çalışan gözünde değerini daha fazla düşürür.

Ücret: Temel ihtiyaçları karşılamada önemli bir araçtır. Ayrıca statü sembollerine ulaşmayı da kolaylaştırdığından önemlidir. Bireyin şirket açısından ne kadar önemli olduğunun göstergesidir ve

şirkete katkısının bir ölçüsü olarak algılanır. Bu nedenle başarısı ücretle ödüllendirilen birey, içsel doyuma da ulaşmaktadır.

Bu açıklamalara dayanarak etkin bir ödül yönetiminin taşınması önerilen özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ödül, olumlu beklenti yaratmalıdır. Çalışanlar, çabalarının karşılığını alacaklarına inandırılmalıdır.
- Ödül, özendirici olmalıdır. Bireyi, onu elde etmek için çaba harcamaya yönlendirebilmelidir.
- Ödül, adil dağıtılmalıdır. İşgören, çabalarının karşılığında hak ettiğini aldığına ve diğer çalışanlarla karşılaştırdığında, çaba-ödül ilişkisinin adil olduğuna inanmalıdır.
- Ödül, takdir niteliği taşımalıdır. Çalışanların başarılarıyla orantılı olmalı; çalışanla, çalışmayanı ayırt etmelidir.

II. ÖDÜL SEVİYESİNİ ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLER

Bireye verilecek ödülün, her şeyden önce örgüt kültürü dikkate alınarak saptanması uygundur. Ayrıca bireyin, işletmeye katkısının, diğer çalışanlarla görelilik olarak karşılaştırılması sonucunda, işletmede ve pazarda bu çabasının anlamlılığını bilmesi önemlidir. Bunların yanında özellikle sendikali işyerlerinde ödül sistemi kurulurken, sendikanın muhtemel müdahaleleri de dikkate alınmalıdır.

Bu açıklamalardan sonra, işletmenin ödül sistemini kurarken iş odaklı mı, yoksa yetkinliği de dikkate alıp almayacağına sistem tercihinin etkileyeceğine dikkat çekilmelidir. Rekabet arayışı içinde, taklit edilmesi en zor işletme değeri olan insanın yetkinliklerinin dikkate alındığı ve "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi" anlayışının giderek yaygınlaştığı hatırlanmalıdır. Bu çalışmada hem performansa dayalı hem de yetkinlik bazlı ödül sistemlerinin birlikte ele alınması uygun görülmüştür

III. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ

Performansa dayalı ücretlendirme olarak yaygın kabul gören sistem, aslında bir ödül sistemidir. Çünkü gösterilen performans ödüllendirilmektedir ve finansal ödülleri birey/grup/şirket performansına bağlayan bir yaklaşımdır. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda maaşları değiştirmek, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur (www.insankaynaklari.com, 2002: 224).

Performansa dayalı ücret sistemleri (PDÜ) (Performance Based Pay Systems), ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan sistemleri içerir (Uyargil, 1994: 125). Performansa dayalı ödül yönetiminde, performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle de çalışanların gözünde hiçbir kuşkuya yer bırakmayacak çok sağlam bir performans sisteminin bulunması, ödül yönetiminin istenen etkiyi sağlamasını kolaylaştıracaktır. Eski sistemde var olan ücretlendirme sistemlerinin aksine günümüzde ücretlendirme, çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bu yolla da verim ve motivasyon artışı amaçlanmaktadır. Bireysel performanstaki farklılıkların ücretlere yansıtılması, işletmelerin performans değerlendirmedeki temel amaçlarından birisi olmalıdır, ancak uygulamada bu amacın ne

oranda gerçekleştiği daima ciddi bir tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Çünkü çeşitli nedenlerden ötürü uygulamada sorunlar oluşabilmekte ve beklenenin tersine, başarısız sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Performans yönetimi sisteminin, işletmenin etkinlik, verimlilik, işe bağlılık, motivasyon vd. önemli amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için uygulamada çıkabilecek sorunların bilinmesi ve bunları göz önünde bulundurarak, gereken önlemlerin alınması başarıya ulaşmayı mümkün kılacaktır (www.insankaynaklari.com,2005).

Performansa dayalı ödül sistemlerinden istenen verimi alabilmek, bu sistemin çalışanlara sağladığı motivasyonla çok yakından ilişkilidir. Bu konuda yapılmış olan kuramsal ve ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir (www.insankaynaklari.com,2005):

1. Sistem, çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırmalı,
2. Sistem, çalışanın gözünde maddi ödüllerin önemini artırmalı,
3. Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
4. Maddi ödüllerin dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

III.I. Performansa Dayalı Ödüllendirmenin Hedefleri

Performansa dayalı ödüllendirme, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrollerini artırmalarına imkan tanımaktadır. Performansa dayalı ödüllendirmenin en önemli amacı olan çalışanın performansını geliştirmek için şunlar önerilebilir (www.insankaynaklari.com 2002; 224):

- İşle ilgili olan hedefleri ve amaçları çalışanlara anlatın.
- Sonuçlara göre ödüllendirerek performans odaklı kültürü destekleyin.
- Birey performansının ve takım çalışmasının üzerinde durun. İşverenin yerine getirmesi (karşılması) gereken hedef ve performans standartları oluşturun.
- Performansı yüksek olan kişileri ödüllendirin.
- Ayırt etmeksizin çalışanlarınızın hepsini motive edin.

Yöneticiler, yukarıda belirtilen önlemleri başarılı bir şekilde aldıkça, performansa dayalı ödüllendirmenin amaca uygun işlemlerini sağlayabilirler. Çalışanlara performanslarına bağlı olarak dağıtılan ödüller, çalışanları daha sıkı çalışmalarını için motive etmekle kalmaz; aynı zamanda işle ilgili hedeflerin farkına varmalarında da onlara yardımcı olur.

III.II. Performansa Dayalı Ödüllendirmenin Faydaları

Performansa dayalı ödüllendirme sisteminin bazı faydaları şu şekilde belirtilebilir (www.insankaynaklari.com 2002; 225):

- Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesi sayesinde örgütsel adaleti sağlar.
- Yeterince performans gösteremeyen çalışanları belirler ve onların hedeflere kilitlemesi için gereken önlemlerin alınmasını kolaylaştırır.
- İşlere ilişkin hedefleri belirlerken daha sistematik tanımlar yapılmasına zemin hazırlar.
- İş doyumunun yükselmesi ve işe bağlılığın artması sayesinde yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller, işgücü devir oranları düşer. Ayrıca işletme, adil bir ödül sistemi sayesinde, kaliteli personel için bir çekim alanı oluşturur. Böylece, bir yandan yeni çalışanlar şirkete çekilirken, öte yandan mevcut yetenekler elde tutulur.
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artar. İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırmak kolaylaşır.

- Birey/takım performansı gelişir.
- Uyarı kriteri sağlar; işverenler dilediklerinde kesin performans kriterleri oluştururlar. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllendirilmek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

III.III. Performansa Dayalı Ücret ve Ödül Sistemleri İlişkisi

Bir örgütte ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Bir başka ifadeyle ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen örgütler, çok farklı sistemler uygulayabilmektedirler. Ücret ile performans arasındaki ilişki bireysel, takım ve örgütsel olmak üzere üç farklı düzeyde kurulabilmektedir. Performansa dayalı ücret sistemlerinin sadece ödül yönetimi ile ilgili olduğu kadarıyla konu aşağıda incelenmektedir (Akal, 1980: 34-61; Arpacı vd., 2008: 8-17; Benligiray, 2003).

a. Bireysel performansa dayalı ücret ve ödül sistemleri

Doğrusal parça başı ücret sistemi (parça akordu): Bu sistemde işgörenin kazancı ürettiğiyle doğru orantılı olarak artar. Bir başka deyişle üretimde yüzdeler artışı, kazançlarda yüzdeler artışı yaratmaktadır. İşgören, belirlenen standart üretim miktarının üzerinde ürettiği her birim başına, parça başı ücreti üzerinden kazanç sağlayarak ödüllendirilir. Bu sistemde standart üretim miktarı üzerinde direkt işçilik maliyeti sabittir. Fakat sabit ve yarı sabit giderler azalacağı için toplam birim maliyet düşer (Arpacı vd., 2008: 8).

Standart saat ücret sistemi (zaman akordu): Sistemde parça başı ücreti yerine standart zaman belirlenir ve işgören bu işi standart zaman içinde ya da daha kısa bir zamanda yaparsa, saat ücreti üzerinden, o işin standart zamanına göre ücrete hak kazanır. Böylece işgören standart zamanı 6 saat olan bir işi 4 saatte bitirirse, kazancı 6 saat üzerinden hesaplanır. Öte yandan işgören işi standart zamanından daha uzun bir sürede tamamlarsa, garantili saat ücreti üzerinden, çalıştığı süreye göre ücreti hak eder. İşgören garantili ücret esasına göre çalışmıyorsa, bu durumda yaptığı işin standart zamanına göre ödeme yapılır.

Halsey ücret sistemi: Zaman tasarrufunu ödüllendiren en eski ücret sistemidir. İşgörene ödenecek ücret "kök ücret + prim"dir. Halsey ücret sistemi, matematiksel olarak zamana ve parça başı ücrete dayalı ücret sistemlerinin bir bileşimi şeklinde hesaplanır. Bu sistemde her işin bitirilmesi için gerekli standart zaman belirlenir. İşgören söz konusu işi saptanan zaman içinde bitirirse, saat başına ya da bir gün için geçerli olan standart ücreti alır; daha kısa sürede bitirirse, geçerli ücrete ilave olarak zamandan sağladığı tasarrufun yüzdesine göre hesaplanmış bir prime hak kazanır (Arpacı vd., 2008: 11). Ancak bu yöntemde personele tasarruf sağladığı zamana karşılık gelen ücretin tamamı ödenmemekte ve personelin sağladığı tasarruf dolayısı ile elde edilen prim personel ve işveren arasında paylaşılmaktadır. Bu sistemde bir personelin ücreti, TÛ; toplam ücreti, SÛ; standart ücreti, TES; tasarruf edilen süreyi, TESP; tasarruf edilen sürenin primi ve PPO, prim paylaşım oranını göstermek üzere şu formülle hesaplanabilir:

$$T\ddot{U} = S\ddot{U} + (TES \times TESP \times PPO)$$

Örneğin personele, normal olarak 8 saatte tamamlanacak iş verildiğini ve buna verilen ücretin (SÛ) 10.000 TL ve tasarruf edilen her saat için 1000 TL prim (TESP) verileceği ve primin % 33'ünün (PPO) personele ödeneceği kabul edilmiş olsun. Personel verilen işi 8 saatte tamamlarsa alacağı günlük ücret 10.000 TL olacaktır. Buna karşılık personel bu işi 6 saatte tamamlar ve arta kalan iki saatte çalışmaya devam ederse, alacağı günlük ücret:

$8.000 + (2 \times 1000 \times 0.33) = 8.660$ TL olacaktır.

Rowan ücret sistemi: İşgörene normal ücretine ilave olarak tasarruf ettiği zaman için prim ödenmesini öngörür. İşgörene ödenecek saat ücreti "kök ücret+prim"dir. Fakat Halsey sisteminden farklı olarak bu sistemde prim, tasarruf sağlanan sürenin standart süreye oranı esas alınarak farklı bir şekilde hesaplanır. Bu sistemde prim, artan zaman tasarrufuyla birlikte yükselmektedir. Rowan ücret sisteminde de personele tasarruf sağladığı zamana göre bir prim verilmektedir. Sistemde bir işin yapılması için gerekli standart bir zaman belirlenmekte, buna normal ücretin yanında standart zaman üzerinden yapılan zaman tasarrufu için de ayrıca bir prim ödenmektedir. Prim personelin işin yapılması için harcadığı fiili zamana rastlayan ücretin bir yüzdesi olarak hesaplanmaktadır. Prim yüzdesi, tasarruf edilen zamanın standart zamana oranına eşit olmaktadır (Yalçın, 1988: 190).

Örneğin, saat ücreti 1000 lira olan 8 saatlik işi 6 saatte yapan bir personel, önce normal ücreti olan 8.000 lirayı ($8 \times 1000 = 8000$) alacak ayrıca tasarruf ettiği 2 saatin primi olarak da, (Tasarruf Edilen Süre x Normal Saat Ücreti) / (Tasarruf Edilen Süre / Standart Süre) formülünden hareketle, $(2 \times 1000) / (2/8) = 500$ lira almaya hak kazanacak ve toplam ücreti, $8.000 + 500 = 8.500$ lira olacaktır.

Barth (değişken paylı) ücret sistemi: Bu sistem Halsey ve Rowan sistemlerine benzer. Standart zamana dayanır, fakat garantili saat ücreti yoktur. İşgörenin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı harcanan gerçek zamanın kare köküyle işçilik ücretinin çarpımı şeklindedir.

Emerson ücret sistemi: Rowan sistemine benzerdir. Farklı olarak bu sistemde bir etkinlik endeksi saptanmakta ve ödenecek ücret miktarı bu endeksin çalışılan zamanın parasal değeriyle çarpılması sonucunda hesaplanmaktadır. Etkinlik endeksi, standart çalışma zamanının fiili çalışma zamanına bölünmesiyle bulunur. Daha sonra hangi etkinlik düzeyi aşıldığında prim ödeneceğine ve farklı etkinlik düzeylerine hangi prim yüzdelerinin uygulanacağına karar verilir. Sistemin uygulanmasında belirli bir normal ücret ödemesi garanti altına alınmıştır. Buna ilave olarak etkinlik düzeyinin yüzde 66'sını geçen işgörenlere belirli oranlarda ödül olarak prim ödenir.

Sistemin uygulanmasında, belirlenen verim standardına % 66'sına ulaşan personele hiç bir prim ödenmemekte, standardının % 66'sini aşan personele, normal ücreti yanında bu standardın tamamına, yani % 100'üne kadar belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir. Personelin verimi, standardın % 100'ünü aşar ise; prim %20 ile sınırlandırılmakta, fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti üzerinden ayrıca ödeme yapılmaktadır (Yalçın, 1988: 192). Hesaplamalarda fiili çalışma zamanı temel alınmaktadır. Sistemin kurulması için yapılan çalışmalar şunlardır (Şenatalar, 1978: 371):

1. Fiili çalışma zamanının standart çalışma zamanına bölünerek etkinlik düzeylerinin (ölçüsünün) hesaplanması,
2. Hangi etkinlik düzeyinden sonra prim ödeneceğinin kararlaştırılması,
3. Değişik etkinlik düzeylerine göre prim yüzdeleri cetvelinin hazırlanması.

Sistemin işleyişi bir örnekle şu şekilde açıklanabilir: Saat ücreti 1000 lira olan 8 saatlik bir işi personel 12 saatte, 6 saatte ve 4 saatte yapması durumunda elde edeceği toplam ücreti şöyle olur;

Birinci durumda personelin verimliliği, $8/12 = \%9$ olduğundan prim elde edemeyecek ve yalnızca o iş için garanti edilen normal ücreti, $1000 \times 8 = 8000$ lira olacaktır.

İkinci durumda ise; personelin verimi, $8/9 = \%88$ olduğundan, verim standardını aşmış olup, bu verim standardına düşen örneğin günlük normal ücreti üzerinden % 20 primi de alacak ve toplam $= 1000 \times 8 + 8000 \times 0.20 = 9600$ lira gelir elde edecektir.

Üçüncü durumda ise; personelin verimi, $8/4 = \%200$ olduğundan personel % 100 standardını geçmiş olup, hem normal ücretini, hem verim standardı primini ve hem de tasarruf edilen süre, 8–4–

4 saat için normal saat ücretini ödül olarak almaya hak kazanacaktır. Bu durumda personelin toplam geliri:

Normal Saat Ücreti + Verim Standardı Primi + Zaman Tasarrufu, Primi formülüyle,
 $(8 \times 1000) + (8000 \times 0,20) + (4 \times 1000) = 13600$ lira olacaktır.

Bedeaux (ya da bedo) ücret sistemi: Kesin iş ölçümü, analitik iş değerlemesi ve analitik verim kontrolü temellerine dayanan ve işin yapılması süresine bağlı verimler için geliştirilmiş bir prim ücreti sistemidir. Halsey sistemine benzemekle beraber, ondan farklı olarak, tasarruf edilen sürenin yüzde 75'inin işgörenin kendisine, yüzde 25'inin de tasarruf sağlanmasına yardımcı olan diğer işgörelere (taşıyıcılar, temizlikçiler, memurlar vb. gibi) ödenmesi öngörülür. Bu sistemde her iş için belirlenen süre bir B (Bedeaux) birimiyle gösterilir. Yani bir B, bir dakikada yapılacak iş miktarını göstermektedir. Her iş için ayrı ayrı zaman ve hareket incelemeleri ile standart B süreleri hesaplanır. Bu standart süreden daha kısa sürede işi bitiren personele ise, tasarruf ettiği her B birimine karşılık gelen sürenin saat türünden karşılığı kadar prim ödül olarak verilir.

Örneğin bir personele, standart olarak 480 dakikada bitirilmesi gereken 480 B'lik bir iş verilmiş olsun. İşin saat ücretinin ise ; 1000 olduğunu kabul edersek, bir günde 750 B'lik iş yapan personelin primi $750 B - 480 B = 270 B$ olacak, bunun saat karşılığı ise $270/60 = 4.5$ saat olacak ve işçiye 4.5 saatlik prim ödenecektir. Bu durumda personelin eline geçecek olan ücret miktarı:

$8 \times 1.000 + (4,5 \times 1.000) \times 0.75 = 11.375$ lira olacaktır.

Sürenin tasarruf edilmesinde yardımcı olan personele dağıtılacak miktar ise;

$(4,5 \times 1000) \times 0,25 = 1.125$ lira olacaktır.

Yüksek parça başı ücret sistemi: Bu sistemde işgörenin kazancı, parça başı ücret sisteminde olduğu gibi çıktıyla orantılı olarak artmaktadır. Ancak çıktıdaki artışla karşılaştırıldığında kazançlardaki artış oranı daha yüksektir. Örneğin, standart üzerindeki yüzdelik üretim artışına karşılık işgörenin saat ücreti yüzde 1.2-1.33 oranında artmaktadır. Buna göre, standart üretime ulaştığında işgörenin saat ücretinin 1/3'ünden daha fazla kazanması mümkün olmaktadır.

Değişken parça başı ücret sistemi: Bilimsel yönetimin öncüsü F. W. Taylor tarafından geliştirilmiştir. Taylor Parça Başı Ücret sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Bkz. Ertürk, 2011: 279). Taylor sisteminde, normal bir işçinin günlük üretim miktarı ya da başka bir anlatımla verim düzeyi, hareket ve zaman incelemeleri gibi bilimsel yöntemlerle saptanmakta, daha sonra verim (üretim miktarı) standartları geliştirilmektedir. Daha sonra çeşitli verim (üretim miktarları) düzeyine göre parça başı ücret baremi oluşturulmakta ve her personelin yaptığı üretim miktarı ölçülerek, parça başı ücret skalasındaki parça başı ücreti ile çarpılarak toplam ücreti hesaplanmaktadır. Bu sisteme değişken (differentiated) parça başı ücret sistemi denmesi de, bu özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Bu sisteme göre, 100 birim üreten personel, $100 \times 100 = 10000$ lira kazanırken, 150 birim üretim yapan personel $150 \times 110 = 16500$ lira elde edecektir. Belirlenen standart üretimin altında üretim yapan personel ise; her yaptığı üretim karşılığı 70 lira elde edecektir.

Bu sistemin kurulmasında ve uygulanmasında en önemli güçlük, verim standartları ile verim düzeyleri arasındaki ücret farklılığının iyi belirlenmesidir. Çok yüksek standart belirlenmesi durumunda çok az personel bu standartlara ulaşacaktır. Parça başı ücretler arasındaki fark geniş tutulduğunda ise; sistemin özendiriciliği de, personel arasındaki ücret farklılığı da artmaktadır. Bu durum bir paradoks yarattığından standart, personel tarafından eleştirilmektedir (Arpacı, vd., 2008:

14-15). Yukarıdaki örnek incelendiğinde, 100 birim üretim yapan personel, 22000 lira kazanırken, 201 birim üretim yapan personel 28140 lira kazanmaktadır. Görüleceği gibi bir birimlik üretim artışı önemli bir gelir farklılığı yaratmaktadır. Parça başı ücret sistemi, daha fazla kazanma isteğine sahip personeli çok çalışma yönünde harekete geçirirken, standartlara ulaşamayan veya hızlı çalışmaktan hoşlanmayan personelde rahatsızlık yaratmakta ve onların çalışkan arkadaşlarına, üretim miktarını düşürme yönünde baskı yapmalarına yol açmaktadır. Diğer yönden bu sistemin, işçilerde aşırı zorlanma nedeniyle yıpranmalara ve üretimde kalite düşüklüklerine yol açtığı söylenebilir.

Gantt ücret sistemi: Bu sistemde de üretim standartları bilimsel yöntemlerle belirlenmekte ve verim düzeylerine göre ücret ödenmektedir. Bir gün içinde gerçekleştirilmesi gereken standartlar genellikle yüksektir. Verim standartlarına ulaşan işgören normal saat ücretine ilave olarak saat ücretinin yüzde 20-80'i oranı arasında prim almaya hak kazanır. Ayrıca Gantt sisteminde işgörenin standart saat ücreti garanti altına alınmaktadır. İşgörenin standart üretim düzeyine ulaşamaması durumunda garanti edilen normal saat ücreti ödenir.

Taylor'un geliştirdiği sistemin olumsuz yönlerini gidermek amacıyla, Taylor'un çalışma arkadaşı Gantt tarafından geliştirilen sistemde, personel verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Parça başı sisteminde olduğu gibi, Gantt sisteminde de üretim standartları bilimsel yöntemlerle belirlenmekte ve verim düzeylerine göre ücret ödenmektedir. Sistemin, Taylor'un sisteminden farklı yönü ise; personelin saat ücretinin garanti altına alınmış olmasıdır.

Gantt sisteminde normal bir personelin belli bir sürede, örneğin bir günde gerçekleştirilmesi gereken standart üretim miktarı belirlenir. Bu, genellikle yüksek bir standarttır. Verim standartlarına ulaşan personele normal saat ücreti yanında, saat ücretinin % 20-80'ini arasında prim ödenir. Eğer personel standart üretim düzeyine ulaşamaz ise; yalnızca güvence altına alınmış olan normal ücretini alır.

Bu sistem, Taylor'un ücret sistemine göre personel tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Bunun en önemli nedeni ise; bu sistemin diğerine göre daha insancıl oluşudur (Yalçın, 1988: 192).

Merrick değişken parça başı sistemi: Taylor'un iki basamaklı sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Bu yolla yeni işe başlayan ve orta düzeyde performans gösteren işgörenlerin özendirilmesi amaçlanmıştır. Standart çıktının yüzde 83'üne kadar düz parça başı ücreti, yüzde 83'te saatlik ücretin yüzde 10'u oranında prim, standart çıktıya ulaşıldığında bir kez daha saatlik ücretin yüzde 10'u oranında prim ödenmektedir. Standart üretimin üzerinde ise; yüksek parça başı ücreti ödenmektedir.

Komisyon dayalı ücret sistemi: Daha çok satış personeli için geçerli olan bu sistem garantisiz komisyon ve ek ödeme garantili komisyon olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır.

b. Grup performansına dayalı ücret ve ödül sistemleri

İşin türü, yapısı, iş akışı ya da örgüt yapısı nedeniyle işin grup ya da ekip çalışmasını gerektirdiği ya da işgörenlerin üretime, verimliliğe, karlılığa vb. bireysel katkılarının hesaplanmasının zor olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda ücret sistemi grup performansına dayalı olarak geliştirilebilir ve ödüller de grup esasına göre saptanır. Çünkü ekip çalışması olarak da adlandırılacak bu tür işlerde performansın oluşması ekip üyelerinin ortak çabalarına bağlıdır ve bu nedenle de grup ödüllendirilmelidir.

Grup çalışmalarında akord sistemi: Grup performansına dayalı ücret sistemlerinde en önemli sorun, toplam kazancın üyeler arasında paylaştırılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Çünkü;

1. Bir grupta çalışanlar, çeşitli ücret gruplarında yer alıyor olabilirler. Örneğin, ustabaşı, usta, kalifiye olmayan işgörenler aynı grup içinde birlikte çalışabilirler. Bu durumda herkesin aldığı akord ücretleri ayrı olacaktır.
2. Grup içinde çalışan işgörenlerin verim dereceleri birbirinden farklı olabilir. Ancak bu sorun, bireylerin verim derecelerinin ayrı ayrı saptanabildiği durumda ortadan kalkabilir; tersi bir durumda personel, demotive olabilir ve ödül sistemi zarar görür. Çünkü örneğin, üretim tekniğinin uygun olması gibi bazı durumlarda iş, grup çalışmasını gerektirmesine rağmen, bireysel verim düzeylerinin saptanmasını mümkün kılabilir. Üyelerin verimlerinin bireysel olarak saptanamadığı durumlarda akordun tüm gruba uygulanmasından başka çare yoktur.

Grup çalışmalarında prim sistemi: Grubun primi, grubun tamamladığı işin miktarına göre saptanır. Primli ücret sistemleri temel olarak miktar, kalite ve tasarruf esaslarına dayanan şekilde üç grupta toplanmaktadır. Miktar esasına dayanan primli ücret sisteminde, prime hak kazanabilmek için asgari olarak belirli bir miktarda üretimin gerçekleştirilmesi şart koşulur (Zaim, 1986: 252). Bu asgari miktarın üzerinde üretim yapan çalışanlara prim verilir. Kalite esasına dayanan ücret sisteminde, ürün kaliteli üretimin teşviki için belirli kalitedeki ürün çıkaran çalışanlara prim verilir. Ürün kalitesi üzerinde çalışanın etkisinin büyük olduğu faaliyet alanlarında kullanılabilir. Örneğin, el dokumacılığında potsuz, hatasız dokuma, taş ocaklarında parçaların istenilen büyüklükte kırılması gibi durumlarda kalite primi ödenir (Zaim, 1986: 253). Tasarruf esasına dayanan prim sistemlerinde zaman tasarrufu ile hammadde ve malzeme tasarrufu yapan çalışanlara prim ödenmektedir.

Bu sistemde ne baz alınırsa alınsın önce yapılan iş ölçülür ve buna göre grubun toplam kazancı hesaplanır. Eğer gruptaki işgörenlerin beceri ve çabaları eşitlik gösteriyorsa, prim kazancı eşit olarak dağıtılır. Ancak genellikle eşitlik yoktur. Bu durumda, genel uygulama olarak toplam kazanç, işgörenlerin saatlik ücretleriyle orantılı olarak dağıtılır.

Yüksek günlük ücret sistemi: Bu sistem, işgörenlerin ücretlerini doğrudan bireysel performans düzeyine bağlamaz; standart zamanların saptanmış olmasını gerektirir. Temel olarak gerçek zamanların standart zamanlarla karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini sağlayan bir kayıt ve kontrol sistemine dayanır. Amaç, istenen performans düzeyine ulaşmak ve bu düzeyi sürdürmektir.

Ölçülen ve kontrollü işe dayalı ücret sistemi: Her iki sistem de yüksek günlük ücret sistemine dayanır ve performans düzeyi ile her düzey için ücret oranları belirlenir. Ölçülen günlük iş sisteminde, ücretler devresel olarak (genellikle üç ayda bir) belirlenen hedeflere ulaşıldığında sabit olarak artırılmaktadır. Devresel olarak ayarlanan ücretler bir sonraki dönem değerlendirmesine kadar geçerli sayılmaktadır.

Yüzde usulüne dayalı ücret sistemi: Bu sistemde işgörenin ücreti, belirli bir yüzdeye göre belirlenen değerden oluşur. Bazı durumlarda işgörene hem çalıştığı zamana göre hem de yüzde usulüne göre ücret ödenmektedir. Yüzde usulü ücrette müşteriler kendilerine yapılan hizmetin karşılığı olarak bir miktar para öderler. Bu miktar, hesap pusulasına yapılacak ödemenin belirli bir yüzdesi olarak eklenmesi şeklinde gerçekleşir. Yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından alıkonur ve daha sonra işgörene ödenir. Bu sistemin müşterinin isteğine göre ödediği para olan bahşişle karıştırılmaması gerekir.

c. Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri

Örgüt performansına dayalı ücret sistemlerinde gelir artışı ya da gider azalışı şeklinde sağlanan tasarruflar (kazançlar) belli kriterlere göre örgüt üyelerini ödüllendirmek amacıyla dağıtılır. Maliyetten tasarrufa dayanan sistemlerin en yaygın olarak kullanılanları Scanlon ve Rucker planlarıyla öneri sistemleridir. Bu sistemlerin işgörenlerin işletme işlevlerine katılmasının sağlanması, tasarrufların özendirilmesi, işgörenlerin yenilik ve değişikliklere gönüllü katılımının özendirilmesi, yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasında ve işgörenlerin kendi aralarında işbirliğinin artırılması ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi vb. gibi pek çok amaçları vardır. Gelir artışlarından sağlanan tasarrufa dayalı ücret sistemlerinin en yaygın kullanılanı kar paylaşım sistemidir. Bu sistemde de üretimin özendirilmesi, işgörenlerin teşvik edilmesi, işgörenlerin örgütle bütünleşmelerinin sağlanması, işgörelere uzun dönemli çalışma ve ücret güvencesinin verilmesi, olumlu bir çalışma ortamının yaratılması vb. gibi amaçlara ulaşmak istenmektedir.

Scanlon Planı: İşgörenlerin ve sendikaların işbirliğini ve işletme işlevlerine tam olarak katılmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu nedenle üretim ve üretim dışında çalışan ve üretime dolaylı katkıda bulunan işgörenlerin tümünü içeren bir sistemdir. Bu sistem, temel olarak grup teşvik, öneri planı ve işgören katılımı sistemlerinin karmasıdır. İşletmenin her bir bölümünde sendika tarafından atanmış ya da grup üyeleri tarafından seçilmiş olan 2-5 işgören ve bir nezaretçiden oluşan bir "Yönetim kurulu" vardır. Bu kurul ayda bir kez toplanmakta, verimliliğin ve kalitenin artırılması, israfların azaltılarak maliyetlerin düşürülmesiyle ilgili olarak işgörenler veya yöneticiler tarafından yapılan önerileri incelerler. Öneri kabul edildiğinde yapılan maliyet tasarrufu, yalnızca öneriyi yapan işgörelere değil, çalışma grubunun tümüne ödenir. Artan verimlilikten elde edilen kazançlar daha çok ikramiye niteliği taşır ve bu şekilde tüm çalışanlara ödenir.

Öneri sistemi: İşgörenlerin işleriyle ilgili verimliliği ve kaliteyi artırıcı yenilikleri geliştirmeleri istenmektedir. Bu sistemde işgörenler belirli bir formda önerilerini hazırlarlar ve bu amaç için özel olarak kullanılan öneri kutularına atarlar. Daha sonra bu öneriler sorumlu yöneticiye ya da bir kurula iletilir. Önerilerin uygulanabilirliği değerlendirilir. Öneri kabul edilirse ve uygulanırsa, bu öneriyi sunan işgörelere önerisi sayesinde sağlanan tasarrufun bir kısmı finansal ödül olarak verilir. Öneri kabul edilmezse, kabul edilmeme nedeni ayrıntılı bir şekilde işgörelere bildirilir.

Satış değerine göre prim sistemi: Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde incelenen prim sistemlerinde ücretler genellikle verimle ilişkilendirilmektedir. Ancak zaman ücretine dayalı sabit aylık alan bazı işgören grupları bu tür somut çıktılar üretmemektedirler. Bu da onların ücretlerine verim birimi ya da parça başı gibi ölçütlere göre prim eklenmesini güçleştirmektedir. Her ne kadar büro çalışanları için bazı ölçütler geliştirilmiş olsa da, bu ölçütler her zaman kullanılamamakta ya da kullanılması ekonomik olmamaktadır. Bu durumda işletmenin kazanç/zarar durumuna göre ya da satışların miktarına veya parasal değerine göre satış primi verilmesi bir seçenek olmaktadır.

Kar paylaşımı sistemi: İşgörenlerin işletmenin karından önceden saptanmış olan bir orana göre düzenli bir şekilde pay almalarını sağlayan bir sistemdir. Kar paylaşım planları, çalışanlara ücretleri dışında işletmenin elde ettiği kardan pay verilmesini, yani kara ortak edilmelerini kapsamaktadır (Can vd., 1998: 264). Özendirici nitelik taşıması itibarıyla genellikle özendirici ücret sistemleri içinde incelenmektedir. Ancak doğrudan üretim artışı ile ilgili olmaması, üretimin ve satışların artmasıyla karın yükselmesine bağlı olması nedeniyle ayrıca ele alınmaktadır.

Sistemde, çalışanlar zamana dayalı, özendirici veya karma sisteme tabi çalışmaktadırlar. Bu durumda normal ücretlerine ek olarak belirli bir plan çerçevesinde işletme karından bir pay olarak

ödüllendirilmektedirler. Bu pay, her çalışanın yaptığı işe, kıdemine, performansına göre işletme yönetiminin belirlediği ölçütlere dayalı olarak hesaplanmaktadır (Zaim, 1986: 262).

Kar paylaşımı planlarının uygulanmasında genellikle iki yaklaşım söz konusu olmaktadır. Bunlardan biri, kar edilen her dönemin sonunda kardan belirli bir pay doğrudan ödenmektedir. İkinci yaklaşımda ise, doğrudan çalışana ödeme yapılmamakta, ayrılan kar payları bir fonda biriktirilerek emeklilik, hastalık, işsizlik ve benzeri durumlarda verilmektedir (Can vd., 1998: 265). Bu uygulamaların yanında, çalışanların elde edecekleri kar payları kadar hisse senedi verilmesi yoluna da gidilebilmektedir.

Mali iştirak (hisse senedi verme) sistemi: Kar paylaşımı sistemleri, kar payını işgörenlere doğrudan nakit parayla ödemek ya da bir fonda toplayarak geciktirilmiş ödeme yapmak yerine işletmenin hisse senetlerini vermek şeklinde uygulanabilir. Yeni ekonomi kapsamındaki işletmelerde ve yeni kurulan işletmelerde çalışanlara hisse senedi verildiğinde, işletme büyüyüp geliştikçe çalışanların kazançları da otomatik olarak artmaktadır. Bu uygulamada çalışanların çıkarlarıyla işletmenin gelişmesi arasında uyum ve doğrusal bir ilişki bulunduğu varsayımdan hareket edilmektedir.

d. Performansa dayalı ücretlendirmenin ve ödüllendirmenin dezavantajları

Eğer dikkatli bir şekilde planlanmaz ve yönetilmezse, performans baz alınarak sağlanan çıkarlar, yararları kadar birtakım zararları da doğurabilir. Sözü edilen zararlar şunlar olabilir (www.insankaynaklari.com 2002: 225):

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir ve örgütsel barış bu durumdan zarar görebilir.
- Yöneticiler ve denetçilerin üzerlerinde ek bir baskı oluşabilir.
- Uygulama maliyetleri yükselebilir.
- Durgunluk döneminde çok başarılı olan kimselerin terfi ettirilememesi ve ödüllendirilememesi, bu sisteme alışarak beklenti geliştirmiş yetenekli çalışanların işten ayrılmasına neden olabilir.
- Çalışanların yalnızca ödül sistemi yoluyla kontrol edilebildiği bir yapı örgüte yerleşebilir.
- İşverenlerin vaatlerde bulunmaları ve bu vaatleri adaletle yerine getirmeleri gerekir.
- Performansa dayalı ödüllendirme, performansı geliştirmenin zor olduğu alanlarda sıklıkla kullanılabilir bu durumda;
- Yöneticiler "hakem" haline gelebilirler.
- Gerçekçi olmayan performans kriterleri konulabilir.

Performansa dayalı ödül sistemlerinin başarısında yukarıda belirtilen güçlüklerin üstesinden gelinmesi kadar, sistemin, işletmedeki ücret yapısı ile tutarlı ve adil bir biçimde yürütülebilmesi de çok önemlidir. Dikkatli ve amacına uygun olarak uygulandığında performansa dayalı ödül sistemleri hem çalışanların motivasyonunu, hem de buna bağlı olarak şirket içi verimi artıran çok önemli bir unsur olarak kabul edilebilir ve günümüzün iş dünyasında ücret ve ödül politikalarında en üst sıralarda yerini almıştır.

IV. YETKİNLİĞE DAYALI ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ

Yetkinliğe dayalı ücret ve ödül sisteminin en önemli özelliği miktar saptanırken iş odaklı değil insan odaklı olmasıdır (Bkz. De Cenzo vd., 1996: 68, Spencer vd., 1993). Yetkinlikler, insanların birikimleridir şeklinde tanımlanabilir ve bu birikim uygulama, teknoloji ve yeniden yapılanma

sonucu oluşur ve işletmelerin hep aynı noktada kalmalarını engelleyen cesur hamleleri kapsarlar (Başat,2010:133).

Yukarıda açıklandığı gibi performansa dayalı ödül yönetiminde, çalışanın firma tarafından konulan temel performans hedeflerine ulaşip ulaşmadığına bakılarak ödül ve ücret sistemi harekete geçirilirken, yetkinlik dikkate alındığında, çalışanın sahip olduğu yetkinliklere göre firmaya sadece bugün değil, gelecekte getirebileceği katkıya göre ödül verilir. Çünkü yetkinlikler, başka işlere transfer edilebilir, işten bağımsızdır, bireye aittir.

IV.I. Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Sistemi

Yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi iş odaklı sistemle birlikte kullanılabilir, fakat en önemli fark, burada geniş ücret bantlarının kullanılmasıdır. Ücretlemenin teşvik edici olması için ücret bantlarının (basamaklarının) oluşturulması şarttır. Bunun temel nedeni, bireye terfi etmeden de gösterdiği performansa göre daha fazla ödeme yapabileme olanağını vermesidir. Yetkinlik esas alındığında kullanılan bantlar, performans bantlarından daha geniş tutularak, işletme için vazgeçilmesi zor olan özel insanlar, maddi karşılıklarla ödüllendirilerek motive edilebilir. Burada, temel sorun kilit başarı faktörlerinin neler olacağının belirlenmesi, işletmenin verimliliğine hangi yetkinliklerin katkısının daha fazla olacağının nasıl saptanacağıdır. Öte yandan yetkinliğe dayalı ödül sisteminin kurulması bir süreçtir ve şu aşamaları içermelidir:

Birinci aşama; kilit başarı faktörlerinin belirlenmesi: Burada dikkat edilmesi gereken en önemli konu, bireyin örgüte getirdiği yetkinliklerinin örgütte yaratacağı katma değer ölçüsüdür (Spencer vd., 1993: 306). Örneğin; kişinin ikinci yabancı dil bilmesinin örgüte maddi açıdan ne fayda sağladığına bakılır. Kuşkusuz hiçbir ticari ilişkide kullanılmayan veya kullanılma olasılığı bulunmayan bir dili biliyorsa, kişinin bu yetkinliği dikkate alınmayabilir. Bir bilim insanının aynı zamanda iyi bir aşçı olmasının bilime bir katkısı olmayacağından ödüllendirilmesi beklenemez. Özel bir yetkinliğe sahip olmak yeterli değildir. Bu yetkinliğin kişinin işiyle bağlantısı değerlendirilecektir. Çok uçsal verilen bu örnek durumu somutlaştırmak açısından ilginç olabilir. Çünkü örgütün çalışana, sahip olduğu, işe yarayan veya yaramayan her yetkinlik için ödeme yapmasının beklenemeyeceğini somutlaştırmaktadır. Zaten olanaksızdır.

İkinci aşama; göreceli oranları saptamak: Cira ve Benjamin (1988) yetkinliğe dayalı ödüllendirme ve ücretlemede sadece birey yeteneklerinin baz alınmasını yeterli bulmamalıdır (Aktaran: Cofsky, 1993). Yazarların bu açıklaması bizim savunmamızı desteklemektedir. Her yetkinlik ödüllendirilemeyeceğine göre bu durumda ödemelerin nasıl ve hangi yetkinlikleri baz alarak yapılmasının uygun olacağı tartışılmalıdır.

Cofsky (1993)'nin açıklamalarını özetleyen aşağıdaki çizelge dikkate alındığında (Bkz. Çizelge 3), kişisel ücretin ne kadarının performansa ne kadarının kişisel yetkinliğe bağlanacağına açıklanmasına yardımcı olması bakımından ilginçtir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu sistemin sağlıklı kurulması ve işlemesi, yetkinlikleri çok iyi tanımlayan ve performans yönlendirmesini son derece bilinçli gerçekleştiren insan kaynakları yönetimi biriminin bulunmasına bağlıdır (Bkz. Cira vd., 1988).

Tablo 3. Geleneksel-Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemlerinin Karşılaştırılması

| | | |
|----------------------|--|-----------------------------|
| Geleneksel Ücretleme | | Yetkinliğe Dayalı Ücretleme |
|----------------------|--|-----------------------------|

| | | |
|------------------------------|--------------|---|
| İşin “ne” olduğuna odaklanır | ÜCRET | İşin “ne” olduğuna odaklanır, ayrıca işin nasıl yapıldığına da bakılır. |
| İşin “ne” olduğuna odaklanır | ÜCRET ARTIŞI | İşin “nasıl” ve “ne” olduğuna bakılır. |
| İşin sonuçlarına odaklanır. | ÖDÜL | İşin sonuçlarıyla ilgilenir, fakat işin nasıl yapıldığına da bakar. |

Kaynak: Cofsky, 1993.

Yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi (YDÜÖY), çalışanların işlerini başarmak için yetkinliklerini hangi oranda kullandıklarının değerlendirilmesine ve ücret artışları ile ilişkilendirilmesine bağlı bir sistemdir. Değerlendirmede, önceden belirlenen yetkinlik profili esas alınır. Bu nedenle çalışanlardan beklenen yetkinlik düzeyleri ve işlerini yaparken oynayacakları roller önceden tanımlanmalı, gerçekleşen başarı ve yetkinlik seviyesi ile karşılaştırılarak değerlendirilmelidir. Bu amaçla (Öztürk, 2006: 119-120; 2009:121);

- Beklenen yetkinliğin üzerinde, beklenen sonuç,
- Beklenen sonuç, geliştirilebilir ancak gerçekleşmeyen yetkinlik,
- Beklenenin altında sonuç, geliştirilebilir ancak gerçekleşmeyen yetkinlik.

Bu değerlendirme sonuçları, YDÜÖ kararlarına temel teşkil edecektir.

Sisteminin en önemli sorununu, yetkinlik düzeyinin doğru ölçülmesi ve değerlendirilmesi oluşturur. Burada davranış odaklı yetkinlikler (esneklik vb.) yerine iş odaklı yetkinliklerin (takım çalışması vb.) tercih edilmesi bu sorunları azaltabilir. Bir diğer yöntem ise şirket genelinde belirlenen ortak yetkinlikler yanında her faaliyetin (bölümün) gerektirdiği yetkinliklerin o işi yapan bireyin değerlendirilmesinde de kullanılmasıdır. Her işin veya faaliyetin gerektirdiği yetkinliğin farklı olması ilkesinden hareket etmek, uygulamacıları daha doğru sonuçlara ulaştıracaktır.

Kuşkusuz, performansa dayalı sistemlerde karşılaşılan sorunlar, yetkinlik sistemleri için de geçerlidir. Yalnız yetkinlik, işi yaparken ulaşılan performansın tanımlanmış becerilerden ne kadarının kullanılarak gerçekleştirildiğine göre anlamını bulur.

Özellikle son yıllarda ülkemizde de yetkinlik bazlı sistemin yaygınlaşmasının nedenleri şunlardır (Öztürk, 2006: 120-121);

- Sistem, yetkinliklerin ve çalışanların sahip oldukları yetkinliklere ilişkin değerlendirmelerin önemini vurgular.
- Sürekli gelişimi, işletmenin çalışanlarından en temel beklentisi olarak ortaya koyar.
- Stratejilere uygun, yüksek kaliteli iş gücünü destekler.
- Geleneksel iş yapış şekillerinden esnek ve çok fonksiyonlu süreç bazlı iş yapış şekillerine geçişi destekler.
- Sonuca ulaşmak ile ne şekilde ulaşıldığı arasında sağlıklı bir denge kurar ve bu sayede işletmenin uzun vadede başarılı olmasını sağlayacak alt yapıyı oluşturur.

Yetkinliklerin sadece ücret seviyesinin ve artışlarının belirlenmesinde kullanıldığı modellerde, iş değerlemesi yine işe göre yapılmakta ve ücret bantları ona göre belirlenmektedir. Ancak kişinin bant içindeki yerinin belirlenmesi ve ücretinin artışı yetkinlik sonuçlarına göre yapılmakta; ödüllerde belirleyici olmaktadır. Yetkinlik bazlı değerlendirme, iş değerlemede kullanılan puanlama yöntemine benzer (Bkz. Budak, 2016). Burada iş faktörleri yerine yetkinlik faktörleri puanlanır. Bu yöntemde

her bir yetkinlik seviyesine belirli ağırlıklar verilir ve her pozisyon için beklenen yetkinliklerin ağırlıkları toplanır. Toplam puanlar doğrultusunda işler sıralanır ve gruplanarak ücret bantları oluşturulur.

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri kurulurken, tanımlı olan tüm yetkinlikler sisteme dahil edilmeyebilir. Çünkü, bazı yetkinliklerin iş ve işletmeye katkısı olmayabilir. Yönetimin öncelikle, hangi yetkinliklerin ücretle ilişkilendirmek istediğini belirlemesi ve yetkinliklerin ödül sistemine dahil edileceğine karar vermesi gerekmektedir.

İşletme ücret kararlarını verirken, piyasa ücret haddini dikkate almak zorundadır. Verilecek ödüllerin de piyasa dikkate alınarak saptanması yararlı olacaktır. Ancak, yetkinlik bazlı ücret sistemlerini kullanan firmaların azlığı nedeniyle yetkinliklerin piyasa değerlerinin belirlenmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Bunun için özel bir ücret araştırması anket formunun oluşturulması ve pozisyonların yetkinliklerinin ve o pozisyon için önemini gösteren oranın da sorgulanması gerekebilir. Bu sayede çoklu regresyon analizleri ile yetkinliklerin piyasa değerine ulaşılabilir. Piyasa ücretleri sayesinde işletmenin mevcut durumdaki ücret yapısının ne derece rekabetçi olduğu, ücret bantlarının değerleri ve yetkinlikler için istenen ücret artışı belirlenebilir (Öztürk, 2006: 122, Bkz. Mayatürk Akyol, 2011).

Piyasa ücret verileri elde edildikten sonra ücret bantları oluşturulur ve her bantın içinde yetkinlik düzeylerine göre esnek hareket edilebilen alanlar bırakılır. Bu alanlar sayesinde, yetkinliklerin değişmesine bağlanabilen esnek bir ödül sistemi kurulabilir. Yetkinliklere, aşağıdaki biçimlerde değer biçilebilir (Öztürk, 2006: 123);

- Sahip olunan yetkinlik düzeyi,
- Çalışanın yetkinliklerinde sağladığı gelişme,
- Yetkinliklerle iş sonuçları arasındaki ilişki.

Ücretteki artış, prim olarak ödüllendirme veya temel ücretteki bir artış şeklinde yapılabilir. Son adımda çalışanlar, kendilerinden beklenen yetkinlikler doğrultusunda değerlendirilerek bantlara yerleştirilir.

IV.II. Yetkinliğe Dayalı Sistemlerin Avantaj ve Dezavantajları

Yetkinliğe dayalı sistemler halen tartışmalıdır. Avantaj ve dezavantajlarını göz önünde tutarak karar vermek doğru olacaktır. Bu sistemlerin avantajları şunlardır (Öztürk, 2006: 123):

- Çalışanları öğrendikleri ve öğrendiklerini işlerinde kullandıkları için ödüllendirir.
- Çalışanları daha fazla sorumluluk almaları için teşvik eder.
- Mükemmel performans gösterenlere kariyerinde yükseltmeden de ücret artışı verilmesini sağlar.
- Çalışanların, iş sonuçlarının yanı sıra, iş sonuçlarına nasıl ulaşılacağına da odaklanmalarını sağlar.
- Çalışanlara daima yüksek hedefler sunar.

Sistemin dezavantajları ise şöyle sıralanabilir (Öztürk, 2006: 124-125):

- Şirketin stratejisi ve kurum kültürü yetkinlik sistemlerine uygun olmayabilir. Kurulan sistem tüm çalışanlarla paylaşılmalı ve sahiplenilmesi sağlanmalıdır. Değilsen sistem baştan çökebilir.
- Sübjektif bir sistem olarak görülebilir. Özellikle değerlendirme sonuçlarının ücrete yansıtılması durumunda subjektiflik tartışmalarının artması söz konusu olabilir.

- Geliştirilmesi ve uygulanması oldukça zordur. Bu konuda uzman, tüm İK süreçlerine (özellikle yetkinlikler, ücret, performans ve kariyer konularına) hakim kişiler tarafından geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Sistemin uygulanabilirliğini test etmek için aşamalı olarak uygulamaya geçilmesi de faydalı olacaktır.
- Hangi yetkinliklerin şirketi başarıya götürdüğü konusunda kesinlik gerektirir. Şirket sonuçlarına katkı sağlamayacak yetkinlikleri ödüllendirmek, şirket için ciddi maddi kayıplara neden olabilir. Bu nedenle yetkinliklerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanması oldukça kritiktir.
- İş sonuçları ve şirket geliri artmadan ücretlerin artmasına sebep olabilir. Bu nedenle iş sonuçları ve yetkinlikler ağırlıklandırılarak bütünleştirilmelidir. Unutulmamalıdır ki üst pozisyonlara çıkıldıkça çalışanların şirket sonuçlarına katılımları daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle giriş pozisyonlarının ücretleri için yetkinliklerin ağırlıkları iş sonuçlarına göre daha yüksek olurken (örneğin; yüzde 70'e yüzde 30), yönetici pozisyonu için daha düşük olmalıdır (örneğin; yüzde 30'a yüzde 70).

Yetkinlik bazlı sistemler, daha çok uzmanlaşmanın desteklenmek istendiği işletmelere uygundur. Bu sayede çalışanlar bir üst pozisyona geçmeden de geliştirdikleri yetkinlikler için ödüllendirilecek ve motivasyon seviyeleri korunabilecektir.

SONUÇ

Makalede, ücret ve ödül yönetiminin işgören açısından da, işveren açısından da ne kadar önemli olduğu tartışılırken, işletmeye emeğini koyan çalışanların verimlilik ve yaratıcılığının özellikle kazan-kazan felsefesine göre yönetilen işletmelerde daha yüksek olduğu vurgulanmıştır. Ödül ile ücret arasındaki bağların tartışıldığı bu çalışmada özellikle performansa ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri ele alındığından ödülün maddi boyutuna odaklanmak mantıklı görünmektedir.

Nitekim ücretin çalışanlar üzerindeki etkisi, zamanla beklentilerin yükselmesi nedeniyle ödülün daha düşüktür. Verilen ücretler, ne kadar tatminkâr olursa olsun, zaman geçtikçe çalışanlar tarafından bir başarı motivasyonu olarak algılanmadığı için hak edilmiş olarak algılanmakta ve onları motive edememektedir. Oysa ödül, çalışanlar arasında bir farklılık yaratır. Bu nedenle de insanları daha fazla farklılık yaratma konusunda motive eder.

Hiç kuşkusuz, yüksek performans, işletmeler için temel hedef olacaktır. Yetkinlikler ise; o performansa ulaşmak için kişinin kullandığı yetenekleridir. Fakat yüksek performansı hedefleyen işletmeler için bu yetkinliklerin de sürekli yükseltilmesi şarttır. Yetkinliğe dayalı sistemlerin kurulmasındaki ana mantık budur. İşletme için yararlı olan yetkinlikleri ödüllendirerek daha da geliştirmek, bireyler geliştikçe bu yetkinlikler sayesinde işletmeye rekabet avantajı yaratacak biçimde bu yetkinlikleri performansa dönüştürmek, sistemin çıkış noktasıdır.

Yetkinlik ve performansa dayalı sistemlerin faydalarının yanında bazı zorlukları da beraberinde getireceği açıktır. Nitekim performansa dayalı sistemlerde adil bir performans değerlendirme ve yönetimi alt yapısı yoksa ücret ve ödül için gereken veri tabanı sağlıklı olmadığından sistem çöker. Öte yandan, hangi yetkinliklerin işe katkısının olduğu ve bu katkıların oranının ne olduğu yetkinlik sistemlerinin önemli bir sorunudur. Ödüllendirilen yetkinliklerin, neye dayanarak ödüllendirildiğini açıklamak ise; başka bir sorundur. Yetkinliklerin ödüllendirildiği sistemlerin kullanılmasının yeni olması da işletmeleri zorlar. Deneme, yanlışlarla yollarını bulmuş işletmelerin deneyimlerinden yararlanmak, uzmanlardan destek almak ve sistemlerin başarısının iş doyum analizleri ile çalışanlardan alınan geri bildirimlerle revize etmek, sistemlerin başarısını sağlayabilir.

Sonuç olarak, değişken bir varlık olan insanı nelerin motive ettiğini bilmek ve bu gereksinimleri tatmine uygun örgütsel ortamlar yaratmak, yöneticilerin daima uğraşacağı alanlar olarak kalacaktır. Hiç kuşkusuz, maddi ödüllerin yanında manevi ödüllerle de ödül sistemi desteklenmelidir. Ödüle dayanan sistemleri de sadece "Ücret" başlığı altında yapılandırmaktan vazgeçip, ücret ve ödülün bir arada vurgulanması bu sistemlerin başarısını arttıracaktır.

KAYNAKÇA

- AKAL, Zühal (1989), "Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu", *MPM Yayınları*, Yayın No. 235, Ankara.
- ALDEMİR, Ceyhan; Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK (1998), *Personel Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.
- ARNOLD, Hugh J.; Daniel C. FELDMAN (1986), *Organizational Behavior*, McGraw Hill, International Editions.
- ARPACI, Çağdaş ve Burhan ÖZGÜN (2008), "Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri", DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, İzmir.
- BAŞAT, Hümeysra Töre (2010), *Performans Prizması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BENLİGİRAY, Serap (2003), "Ücret Yönetimi", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, Eskişehir.
- BUDAK, Gönül (2016), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayını, 3. Baskı, Ankara.
- CAN, Halil; Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI (2001), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CIRA, Darrel J. ve Ellen R. BENJAMIN (1988), "Competency-Based Pay: C Concept in Evolution", *Compensation and Benefits Review*, Vol. XXX, No. 5, Sep-Oct.
- COFSKY, Kathryn M. (1993), "Critical Keys to Competency-Based Pay", *Compensation and Benefits Review*, vol. XXV No. 6, Nov-Dec.
- DE CENZO, A. David ve Stephen P. ROBBINS (1992), *Human Resource Management*, New York, John Wiley and Sons, Inc. Fifth Edition.
- DORMAN, Asil (1980), "Ücret Sistemleri Uygulaması", Yüksek Lisans Tez Çalışması, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir.
- ERTÜRK, Mümin (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- GÖKTAN, Ayşe Banu (1999), "Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- İnsankaynaklari.com içerik ekibi; Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.csp?BodyID=226> Erişim, 26.04.2005
- MAYATÜRK AKYOL, Evrim. (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ÖZTÜRK, Ümit (2006), *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

- ÖZTÜRK, Ümit (2009), *Performans Yönetimi*, ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- SPENCER, Lyle M. ve Signe M. SPENCER (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Willey and Sons Inc., New York.
- ŞENATALAR, Ferhat (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul.
- UYARGİL, Cavide (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.
- WOODS, Robert H. (1997), *Human Resources Management*. Second Edition, Educational Institute Amerikan Hotel & Motel Association.
- YALÇIN, Selçuk (2002), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Dağıtım A.Ş, İstanbul
- ZAİM, Sabahattin (1986), *Çalışma Ekonomisi*, İ.Ü.İktisat Fakültesi Yayını, Filiz Kitabevi, 7. Baskı.