

SANAL İŞLETMELERDE ÜCRETLEME FONKSİYONU

Halil Zaim

GİRİŞ

Yirmibirinci Yüzyıla hızla yaklaşmakta olduğumuz şu günlerde, teknolojik gelişmelerin başını çektiği önemli bir değişim sürecini idrak etmekteyiz. Hiç şüphesiz toplumların sosyo-kültürel yapılarından, uluslararası ekonomi-politiğe varıncaya kadar pek çok sahada varlığını hissettiren bu büyük değişimin işletmeler üzerinde de tesirlerinin olmaması düşünülemez. Nitekim sanayi-ötesi toplumlara geçiş sürecine paralel olarak işletmeler de yeniden yapılanma sürecine girmiş ve bu değişim sürecinde “geleneksel işletmeler” yerlerini “sanal işletmeler”e bırakmaya başlamıştır. “Sanal işletme” kavramı önceleri gelecek bilimcilerin -fütüristlerin- bir ütopyası olarak değerlendirilirken, özellikle enformasyon teknolojisindeki gelişmeler neticesinde “sanal işletme kavramı” işletmeler için bir “hayâl” olmaktan çıkarak uygulanabilir hale gelmekte ve günümüzde “sanallaşma süreci” işletmelerin vizyonunda ağırlıklı bir yer almaya başlamaktadır. İşletmelerin sanallaşma sürecine paralel olarak da ücretleme anlayışında da önemli bir değişim görülmektedir. Bu çalışmada öncelikle sanal işletmenin tanımı yapılmakta, ücret ve ücretleme kavramları kısaca açıklandıktan sonra sanal işletmelerde ücretleme fonksiyonu ve ücret politikaları üzerinde durulmaktadır. Kuşkusuz bu makale kapsamında ücret politikalarının tamamının ele alınması mümkün olmadığından, çalışmamızda sanal işletmelerde uygulanan ücret politikaları açısından büyük önem arzettiği düşünülen “yeteneğe göre ücretleme” ve “takım esasma göre ücretleme” politikaları incelenmektedir. Bu arada ücretleme konusu daha çok işletme ve insan kaynakları yönetimi açısından ele alınmakta ve konunun iktisadî ve sosyal yönü kapsam dışı bırakılmaktadır.

1. Sanal İşletme Kavramı

“Sanal İşletme” kavramı ile ilgili birden fazla tanım bulunmakta ve kavram uzmanlar tarafından, farklı isimler altında ve muhtelif şekillerde tanımlanmaktadır. Kimi yazarlar bu kavramın esasında “tele çalışma”dan başka birşey olmadığını söylerken,¹ kimileri ise sanal işletme kavramının, işletmelerin bütünüyle yeniden yapılanma sürecini de içine alacak şekilde, çok daha köklü bir

¹ Sacha Cohen, “On Becoming Virtual”, *Training and Development*, (May 1997), vol 51, number 5, ss. 30-32

oluşumu ifade ettiğini savunmaktadır.² Bu farklılığın ve çeşitliliğin en önemli nedenlerinden biri, kavramın yeni ve henüz evrimini tamamlamamış bir oluşumu ifade etmesidir.³ Dolayısıyla konuyla ilgilenen akademisyenler ve yazarlar, halen devam etmekte olan sanallaşma sürecinin farklı yönlerine dikkat çekmek için birbirinden farklı isimler ve tanımlamalar kullanmaktadır.

Bu kavramı ifade etmek için kullanılan çeşitli isim ve tanımların incelenmesinden önce “sanal” kelimesinin ne anlama geldiğinin bilinmesinde fayda vardır. Sanal kelimesi sanmak kökünden türemiş olup, sözlükte “gerçekte yeri olmayan ve yalnız zihinde tasarlanan, farazi”⁴ şeklinde tanımlanmaktadır. Daha açık bir ifade ile “gerçekte olmadığı halde var sanılan”⁵ demektir. Meselâ “sanal kütüphane” denildiğinde bir mekân veya bina değil bir kavram ve aktiviteden bahsedilmektedir.⁶ Başka bir deyişle sanal kütüphane, belirli bir mekânı, binası, rafları hatta kitapları olmadığı halde, bilgisayar ortamında, gerçek bir kütüphanenin gördüğü bütün fonksiyonları gören bir müesseseyi ifade etmektedir.

Bilimsel literatürde ise sanal kelimesi ilk olarak bilgisayar mühendisliği bilim dalında “*sanal hafıza*”, “*sanal gerçeklik*” gibi terimlerde kullanılmaya başlanmıştır.⁷ Daha sonra işletmelerin -fiziki mekândan bağımsız- bir kavram olarak ve faaliyetleri itibariyle, kişileri ve organizasyonları birbirine bağlayan “network”ler vasıtasıyla tamamlanma eğilimlerinin artmasıyla bu tabir işletmeler için de kullanılmaya başlanmıştır. “Bağımsız Şirket”, “Network Şirket”, “Network Örgüt”, “Sanal Örgüt”, “Sanal Fabrika” ve “Sanal İşletme” gibi terimler, aralarında bir takım nüanslar olmakla beraber hemen hemen aynı oluşumu ifade etmek için kullanılmaktadır.

Sanallık bir işletmenin kendi öz yetenekleri dışında kalan, üretim, yönetim ve işletme faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını “dış kaynak kullanımı” -outsourc- yoluyla başka şirketlere devretmesi olarak tanımlanacak olursa, “*sanal işletme*” de belirli bir ürün veya hizmeti gerçekleştirmek için, ortak bir işletme anlayışını paylaşan birtakım kurum ve/veya şahısların muhtemel katılımıyla, bağımsız firmaların işbirliğinden oluşan -dikey ve/veya yatay olarak

² Sally McMillan, “The Virtual Corporation”, (WWW Document)

URL: <http://web.bu.edu/~sallymcm/index.html>, 1994

³ Cohen

⁴ Meydan Larouse, cilt 10

⁵ Moonstar Türkçe Dil Klavuzu

⁶ Charles Handy, “Trust and the Virtual Organization”, *Harvard-Business-Review*, (May/Jun,1995), vol 73, number 3, ss. 40-50

⁷ McMillan

örgütlenmiş- bir şirket yapısını ifade etmektedir.⁸ Daha basit bir ifade ile sanal işletmeler denildiğinde ortak amaçları paylaşan ve networklerle birbirine entegre edilmiş pekçok şirketin kaynaklarını ve becerilerini biraraya getirmesi akla gelmektedir.⁹ Burada işbirliği yapan firmaların sahip oldukları kaynaklar yerlerinde kalmak şartıyla, belirli bir ürün veya hizmeti gerçekleştirmek için birbirine entegre edilmektedirler.¹⁰

Dolayısıyla sanal işletme tanımının unsurlarından biri, birden çok bağımsız şirketin bir araya gelmesinden dolayı coğrafi açıdan dağınık bir yapının ortaya çıkmasıdır. Başka bir ifade ile birden çok firmanın sanki tek bir işletme gibi faaliyet göstermesi ve bunun neticesinde işletmenin fiziki mekândan bağımsız olarak tanımlanmasıdır. Tanımın bir diğer unsuru ise bu bağımsız işletmelerin kaynaklarını ve becerilerini bir araya getirerek ortak bir amaç doğrultusunda faaliyet göstermeleridir. Sanal işletmede pek çok firma -genellikle belirli bir projeye endekli olarak- birbiriyle işbirliği içerisinde ve müşterek menfaatler doğrultusunda hareket etmektedir. Nihayet sanal işletme tanımında son derece önemli bir başka unsur ise bu bağımsız firmaların koordineli bir şekilde beraberce ve sanki tek bir işletme gibi faaliyet göstermesini sağlayan "bilgisayar ağları"dır -networklerdir-. Bu networkler sayesinde sanal işletme, üreticileri, tedarikçileri, müşterileri ve üretime ilâve değer katan bütün unsurlarıyla işbirliği içerisinde beraberce faaliyet gösterebilmektedir.

Sanal işletme denildiğinde hayali bir şirket kastedilmektedir. Tıpkı geleneksel işletmeler gibi sanal işletmeler de sahip oldukları ekipmanları, çalışanları ve enformasyon sistemleriyle, kendilerine has örgüt yapıları ve kurallarıyla, yönetim prensipleriyle mal ve hizmet üretimini amaç edinmiş ve en geniş anlamda da kârlarını maksimize ederek varlıklarını sürdürmeyi hedefleyen gerçek organizasyonlardır.¹¹ Bu şirketlere sanal denmesinin sebebi ise burada birden çok bağımsız firmanın üretim sürecine katılmasına karşılık dışarıdan bakıldığında sanki tek bir işletme gibi faaliyet gösteriyor olmasıdır.¹² Burada Kompleks iletişim sistemlerinin artan önemi vardır. Şöyleki, bu iletişim sistemleri sayesinde üretim, dağıtım, stok, kontrol, muhasebe, veri yönetimi ve diğer yönetim

⁸ Frank O. Zimmermann, Oksana Arnold, "Virtual Enterprises", (WWW Document) URL. <http://www.teco.uni-karlsruhe.de/IT-VISION/ntpvirtualEnterprises.html#definitions>

⁹ Zimmerman & Arnold,

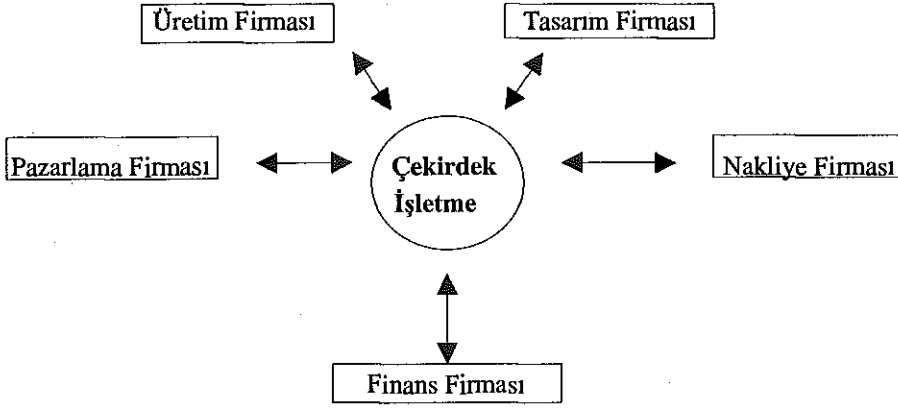
¹⁰ Daniel E O'Leary, Daniel Kuokka, Robert Plant, "Artificial Intelligence and Virtual Organizations", *Communication of the ACM*, vol. 40, number 1, (Jan) 1997, ss. 52-59

¹¹ Pascal Sieber, "Virtual Organizations : Static and Dynamic Viewpoints", [Http://www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net), 1997

¹² Zimmermann, Arnold,

görevleri gibi farklı fonksiyonların farklı yerlere yerleştirilmesi ve tek bir girişim gibi etkin olarak çalışması mümkün olmaktadır.¹³ Nitekim şekil 1'de sanal işletmelerin örgüt yapılarına ilişkin örnek bir model görülmektedir.

Şekil 3 : Sanal İşletmenin Organizasyon Yapısına Bir Örnek



Kaynak : Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Management Information Systems, Fifth Edition, Prince Hall, Inc., 1998 : USA, s. 21

Esasında sanal işletme kavramı -isim olarak olmasa da- anlamı itibariyle yeni bir kavram değildir. Özellikle enformasyon teknolojisindeki gelişmeler sanal işletme oluşumunu hızlandırmış ve uygulanabilir hale getirmiştir.¹⁴ Burada sıkça yapılan bir hata ise, sanal işletmelerin sadece bir teknolojik yeniliği ifade eden ve daha çok marjinal bir takım gelişmelerden -meselâ internet üzerinden gerçekleştirilen birtakım reklam, pazarlama ve finans hizmetleri gibi- ibaret olduğunun sanılmasıdır. Halbuki -genellikle bu işletmeler gelişmiş bilgisayar ağları ve iletişim teknolojisi araçlarını kullansalar da- sanal işletme kavramı işletmeler açısından, yönetim, organizasyon ve üretim süreçlerini içine alan çok daha köklü bir değişimi ifade etmektedir. Hatta bazı yazarlar "*takım çalışması*", "*tam zamanında üretim*" ve "*toplam kalite yönetimi*" gibi işletme bilimindeki pek çok yeni gelişmeyi sanallaştırma süreciyle birlikte ele almaktadır.¹⁵

¹³ Ziya Erdem, Tele Çalışma, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997)

¹⁴ Heather Ogilvie, "Virtual Realities", Journal of Business Strategy, (Sep/Oct 1994), vol 15, issue 5, s. 26

¹⁵ William Davidow Michael Malone, Sanal Şirket, çev. Mustafa Küpüşoğlu, İstanbul: Koç-Üniversys yayınları, 1995

2. Ücret ve ücretleme Kavramları

2.1 Ücret

Ücret bedenî veya fikrî emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir ; diğer bir ifade ile teşebbüsün kâr ve zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir. İktisadi manada üretim unsurlarından biri olan emeğin fiyatı olarak ele alınan ücretler iktisadî ve sosyal hayatta çeşitli tesirleri olan çok cepheli bir konudur. Zira ücretler işgörenler açısından çoğu zaman yegane gelir kaynağı olarak onların hayat standardını belirlerken, işverenler ve ülke kalkınması açısından bir maliyet unsuru ve toplumdaki gelir dağılımını ve sosyal adaleti ortaya koyan önemli bir göstergedir.¹⁶

Klasik iktisat teorisinde ücret emeğin arz ve talebine bağlı olarak piyasa şartlarına göre belirlenmektedir.¹⁷ Ancak ücretin serbest ekonomi ve rekabet kuralları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceğini savunan klasik ekonomi görüşüne karşılık çağımızda endüstri ilişkileri ve daha güncel bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetiminin ücrete yaklaşımı oldukça farklıdır. Geçmiş birikimlerin doğal sonucu olarak daha açıklığa kavuşan ücretin anlamı içinde de bir maliyet ögesinden söz edilmektedir. Ancak bu maliyet kavramının çoğu kez "insan" kavramı ile bağlantılı olarak ve toplumların ekonomik, sosyal, kültürel düzeyleri ile orantılı olarak değiştiği görülmektedir.¹⁸ Geleneksel yaklaşımda işletme yönetiminde de ücret daha çok bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Ancak üretim faktörlerinden emek unsurunun diğer üretim faktörlerine oranla daha önemli bir konuma gelmesiyle işletme yönetiminin de emeğe ve daha özel anlamıyla insana yaklaşımı değişmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışında ise ücret "işgörenlerin işletmeye yaptıkları katkının karşılığında elde ettikleri kazanç"¹⁹ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlamda ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir özendirme aracı olarak da değerlendirilmektedir.²⁰

¹⁶ Sabahaddin Zaim, *Çalışma Ekonomisi, Geliştirilmiş ve Yenilenmiş 10. B.* İstanbul : Filiz Kitabevi, ss. 196-197

¹⁷ Haşmet Başar, *Labour Economics, Basılmamış Ders Kitabı*, İstanbul : 1997, s. 136

¹⁸ Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay..., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul : 1998, ss. 251-252

¹⁹ William B. Werther, Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw Hill Inc., fourth edition, 1993 : US, s. 412

²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi, Teknografik Matbaacılık A.Ş.*, 6.Baskı, İstanbul : 1991, s. 214

2.2 Ücretleme

Ücretleme, işgörenlerin ödüllendirilmesi için kendilerine ödenen nakdî - maaş, ikramiye..- veya aynî -tatiller, sosyal yardımlar- ödemelerdir.²¹ Bir diğer ifade ile ücretleme işletmenin etkinliğini arttırmak ve işgörenlerin performansını yükseltmek amacıyla, işletmenin ana stratejileri ve hedefleri doğrultusunda, işgörelere emeklerinin karşılığında doğru ücretin verilmesi işlevidir. Ücretleme konusu işletme yönetiminde sadece maliyetler açısından önem taşımamaktadır. Bir başka deyişle ücretleme maliyetlerin yanısıra, daha kalifiye elemanların işletmeye çekilebilmesini, işgörenlerin motivasyon seviyesini, örgütün kültürünü, örgüt içindeki genel havayı ve nihayet örgütün en geniş manada yapısını ve işleyişini etkileyen bir fonksiyondur.²²

3. Sanal İşletmelerde Ücretleme

3.1 Temel Hedefleri

Kuşkusuz bütün işletmelerde olduğu gibi sanal işletmelerde de ücretlemenin temel hedefi işletmenin etkinliğinin artırılmasıdır. Ayrıca sanallaşma sürecindeki işletmeler köklü bir değişim sürecinde olduklarından ücretlemenin de bu süreci destekler mahiyette yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Zira ücretleme vasıtasıyla belli bir davranış biçimi ödüllendirildiğinde bireyler ve bireylerin oluşturduğu örgüt, o davranış biçimini tekrar etme eğilimi göstermektedir. Bundan dolayı örgütsel değişim sürecinin başarıyla gerçekleştirilmesinin en önemli şartlarından biri de doğru bir ücretleme politikasının uygulanmasıdır.²³ Kısaca sanal işletmelerde ücretleme fonksiyonu yukarıda değinilen klasik fonksiyonlarının -maliyetlerin belirlenmesi, verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, motivasyonun güçlendirilmesi vs.- yanısıra sanallaşma politikasının önemli bir aracı olarak görülmektedir.

3.2 Geleneksel İşletmelerden Farkı

Sanal işletmelerde ücretleme anlayışının geleneksel işletmelerden en önemli farklarından biri, ücretlemenin iş analizlerine dayanmamasıdır. Geleneksel işletmelerde personel ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte detaylı iş analizleri yapılmakta, bu analizler doğrultusunda işler tanımlanmakta ve daha sonra performans değerlendirme ve ücretleme fonksiyonu hep sözkonusu analizlere ve tanımlamalara bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Sanal işletmelerde ise yönetimin

²¹ Richard Daft, Management, The Dryden Press, second edition, Orlando, USA : 1993, s. 419

²² John Buttler, Gerald Ferris, Nancy Napier, "Strategy and Human Resources Management", South-Western Publishing Co., USA : 1991, s. 111

²³ Cheryl Zabal, "The Ideal Team Compensation System", Team Performance Management, vol.3, no.5, 1998, pp. 241

işlerden ve iş tanımlarından çok süreçlere odaklandığı görülmektedir. Zira sanal işletmeler gibi yüksek teknoloji kullanan işletmelerde, işin yapılış tarzındaki hızlı değişime paralel olarak işgörenlerin vazife ve sorumlulukları da sık sık değişebilmekte, böylelikle ayrıntılı iş tanımlamaları da büyük ölçüde geçerliliğini yitirmektedir. Diğer bir ifade ile bugün yapılacak bir iş tanımı kısa bir süre içinde geçerliliğini kaybedebilmektedir. Bundan dolayı sanal işletmelerde ücretleme sisteminin iş tanımlarına ve işlere değil işgörelere odaklandığı görülmektedir. Böylelikle işgörenin yaptığı işlerden çok -işletmeye- üretim sürecine sağladığı ilave değere göre ücretleme eğilimi giderek yaygınlaşmakta ve ücretlemede işgörenlerin bilgi, beceri ve performansları ön plana çıkmaktadır.²⁴ Böylelikle kıdem esasına veya hiyerarşik konuma dayanan rutin ücret artışları, ikramiyeler ve yükseltmeler giderek azalırken performansa ve üretim sürecine katılan ilave değere bağlı olarak ücretleme uygulaması giderek yaygınlaşmaktadır. Bu arada sanal işletmelerin insan kaynakları yönetiminde ücretleme fonksiyonu, işletmenin dinamik yapısına uygun olarak yerine getirilmektedir. Projeden projeye, işgücünün, işlerin, üretilen ürün ve hizmetlerin değişmesi karşısında ücretleme sistemi de bu hızlı değişime ayak uyduracak şekilde, dinamik ve esnek bir süreçte ele alınmaktadır. Takım çalışması esasına dayanan network örgüt yapısında ücretlemenin de çalışma ekiplerinin -takımların- performansı göz önüne alınarak yapılması gerekmektedir.²⁵

Ücretleme anlayışındaki bir diğer fark ise geleneksel işletmelerin ücretlemede bireysel performansın artırılmasına dikkat edilirken sanal işletmelerde daha çok örgütsel performans ön plana çıkmakta ve birey ve bireyin çalıştığı gurubun performansı birlikte ele alınarak ücretlendirilmektedir. Ayrıca geleneksel yönetim anlayışında ücretlemenin gizlilik ve kontrol esasına göre uygulanması gerektiği öngörülmekte aksi taktirde işletme içinde çalışma huzurunun bozulacağı düşünülmekteydi. Ancak bu durumda bir yandan çalışanlarla yönetim arasında sanal işletmenin ihtiyaç duyduğu güvene dayalı ilişkilerin sağlanması mümkün olmadığı gibi diğer yandan da çalışanlara çelişik mesajların verilmesi söz konusu olacaktır. Zira sanal işletmeler kontrol değil güvene dayanmakta ve bu anlamda işgörelere daha katılımcı, yenilikçi ve değişime açık olmaları beklenmektedir.²⁶ Böylelikle ücretleme bu anlayışı yansıtmalıdır.

Son olarak sanal işletmelerde ücretleme konusunda farklı uygulamaların önem kazandığı görülmektedir. Geleneksel anlayışta ücretlemenin en önemli aracı

²⁴ David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., Fifth Edition, New York, ss. 145-358

²⁵ Norman Snell, "Virtual HR: Meeting New World Realities", **Compensation and Benefits Review**, vol. 26, number 6, (Nov/Dec) 1994

²⁶ Zobal, ss.242-243

ücretler ve nakdî ödemelerken, sanal işletmelerde nakdî ödemelerin yanı sıra ücret dışı ödemelerin de önem kazandığı görülmektedir. Ayrıca sanal işletmelerin adem-i merkezî yapılarından dolayı ahenkli çalışmanın sağlanmasında enformel ilişkilerin geliştirilmesine çalışılmakta bu ise ücretleme anlayışının değişmesine sebep olmaktadır. Kuşkusuz bu anlayış değişikliğinde sanal işletmelerdeki işgören yapısının değişmesi de büyük önem taşımaktadır. Sanal işletmede işgörenler verilen emirleri yerine getirmek, işe vaktinde gelip gitme gibi güzel davranışlarının karşılığında ödüllendirilmeyi bekleyen pasif işgörenler yerine sorumluluk almaktan çekinmeyen, çözümler üreten, sahip oldukları bilgi ve becerileriyle daima işletmeye ilave değer katan ve bunun karşılığında da hak ettikleri ücreti talep eden işgörenler olacaktır.²⁷

3.3 Ücretleme Politikası

Sanal işletmelerde başarılı bir ücretleme politikası nasıl olmalıdır sorusu gerçekten de üzerinde çok tartışılan bir konudur. Zira sanallaşma sürecindeki işletmeler örgütsel değişime büyük önem vermekte, ancak özellikle ücretleme konusundaki anlayışın değiştirilmesinde zorlanmakta ve yeni yönetim ve örgüt yapılarını hızla uygulamaya koyarken ücretlemeyi eski anlayışa göre devam ettirme eğilimi göstermektedir. Yapılan araştırmalar ortaya koymaktadır ki ücretleme politikası örgütsel değişimi desteklemiyorsa söz konusu değişimi başarıyla gerçekleştirme ihtimali de zalmaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerin eski alışkanlıklarından kurtulmaları çoğu zaman mümkün olmamaktadır.²⁸ Nitekim ABD’de yapılan bir ankette işgörenlerin yalnızca %30’u gerçekten hakettikleri ücretleri aldıklarını öne sürmektedirler.²⁹

Ücretlemenin başarılı bir biçimde uygulanması ve ücretlemeden beklenen sonuçların elde edilmesi için mutlaka ücretlerin işletme stratejisine uygun olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu anlamda ücretleme politikasının işletmenin hedeflediği değerleri ön plana çıkaracak ve arzulanan davranışları destekleyecek mahiyette şekillendirilmesi gerekmektedir. Bunun için de ücretlemede esas alınan değerlerin olabildiğince kolay anlaşılır olması ve ücretlemenin esnek olması gerekmektedir.

Sanal işletmelerde ücretleme fonksiyonu mutlaka değişimi desteklemeli, ücretlemede anlaşılabilir kriterler kullanılmalı, yeteneğe ve performansa önem verilmeli ancak bireysel performansın yanında takım performansı da dikkate alınmalıdır. Ayrıca sanal işletmelerde ücretlemede ücret dışı ödemelerin ve sosyal

²⁷ Snell,

²⁸ Howard Risher, "Planning and Managing Rewards in the New Work Paradigm", American Management Association, Compensation and Benefits Review, Jan/Feb 1997, vol. 29, no. 1, s. 16

²⁹ Jamie Hale, George Bailey, "Seven Dimensions of Successful Reward Plans", American Management Association, vol. 30, no. 4, Jul/Aug 1998, s. 71

yardımların önem kazandığı daha önce de belirtilmişti. Ücretlemede sosyal yardımların yaygınlaşması ve bunların ücretleme politikasının bir parçası olarak ele alınması ise -işgörenlerle yönetim arasında gerekli diyalog kurulamadığı takdirde- ücret politikalarının zaman zaman işgörenler tarafından yeterince algılanılamamasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin, işgörenleri işletmeye sağladıkları toplam değer ve bunun karşılığında aldıkları toplam ücret hakkında bilgilendirmesi gerekmektedir. Ayrıca sanal işletmelerde özellikle ücret dışı ödemeler konusunda işgörenlere olabildiğince çok seçenek sunulmasına ve böylelikle daha büyük oranda bireysel tatmin sağlanmasına çalışılmaktadır. Şüphesiz, işgücü yapısının homojenliğini kaybetmesi ve kadınların işgücüne katılım oranının yükselmesi gibi unsurlar bu eğilimin artmasında etkili olmaktadır. İşin ve işgücünün kalitesini artırma çabaları ve müşteriye olabildiğince daha fazla değer sunabilme endişesi sanal işletmelerde işgörenlerin bireysel isteklerine daha fazla duyarlı olmayı zorunlu kılmaktadır.³⁰

Sanal işletmelerde ücretleme fonksiyonunda dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus ise, ücretlemenin işletmenin öz yeteneklerini geliştirecek şekilde uygulanmasıdır. Ayrıca işgücü yapısının homojenliğini yitirmesi sonucunda özellikle çekirdek işgücü ile çevresel işgücü arasında ücretleme konusunda ortaya çıkabilecek muhtemel sorunların önlenmesi için ücretlemede uygulanan performans kriterlerinin olabildiğince açık olması ve ücretlemenin adil olarak yapılması gerekmektedir. Burada karıştırılmaması gereken nokta adil ücretlemenin eşit ücretleme olmadığıdır. İşletmenin işgörenlerden ne beklediğinin işgörenler tarafından açıkça anlaşılması sağlanmalı ve bu beklentiler de somut olarak ifade edilmelidir.³¹ Sanal işletmelerde ücretleme fonksiyonunu zorlaştıran bir diğer unsur, bu işletmelerin pek çok farklı milletlerden ortaklarının olabilmesidir. Böylelikle ücretlerde işletme düzeyinde belirli bir standart oluşturulması güçleşmektedir. Ayrıca yoğun rekabetle karşı karşıya kalan işletmelerde ücret belirleme konusunda bir ikilem yaşanmaktadır. Bir yandan işgücü verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak amacıyla ve sendikaların da da baskısıyla ücretlerin yükseltilmesi gereği, diğer yandan yoğun rekabet karşısında yüksek ücret hadlerinin işgücü maliyetini arttırması, işletmenin rekabet şansını zayıflatmasıdır. Bundan dolayı işletmenin rekabet gücüyle, işgörenlerin memnuniyetini bir arada ele alan "*rekabetçi ücret*" anlayışı ortaya çıkmıştır. "Rekabetçi ücret, işletmenin yaşamını sürdürmesi, yer aldığı endüstri içinde

³⁰ Snell,

³¹ Frederic Crandall, Marc Wallace, "Inside The Virtual Workplace", *Compensation and Benefits Review*, vol. 29, number 1, (Jan-Feb), 1997

rekabet edebilmesi ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında tatmin olacakları ödemeyi ifade etmektedir".³²

3.3.1 Yeteneğe Göre Ücretleme

Sanal işletmelerde uygulanan ücret politikalarından biri "yeteneğe göre ücretleme" politikasıdır. Burada yetenekten kastedilen vasıf, bilgi birikimi davranışlarıyla bir işgörenin ortalamanın üstünde bir performans ortaya koymasındır. Bu anlamda yeteneğe göre ücretleme mükemmel bir performans ortaya koyup işletmeye ve üretim sürecine ilave değer katan işgönerlerle vasat işgönerlerin ücretlemede birbirinden ayrılması demektir. Bir diğer ifade ile ücretlemenin kıdeme ve öngörülen vasıflara göre değil yeteneğe göre yapılmasıdır. Günümüzde sanallaşma sürecindeki işletmelerin büyük bölümünün bu anlamda yeteneğe önem verdiği bilinmekle beraber ücretlemede yeteneğin ön plana çıkarılması az sayıda firma tarafından uygulanmaktadır. Yeteneğe göre ücretleme politikasının başarılı sonuç vermesi için işgönerlerin kendilerinden ne tür vasıfların ve davranışların beklediğini, diğer bir ifade ile "üstün performans"ın ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Sanal işletmelerin işgücü ve örgüt yapıları dikkate alındığında bunun ancak etkin bir işletme içi diyalog ve güçlü bir iletişim sistemiyle gerçekleştirileceği açıktır. Ayrıca yeteneklerin objektif olarak tanımlanması ve yine objektif kriterler baz alınarak adil olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Son olarak yeteneğe göre ücretlemenin işletmenin emek maliyetini azaltmadığı hatta arttırdığı bilinmelidir. Zira yeteneğe göre ücretlemenin amacı başarısız işgönerleri cezalandırmak değil, işgönerlerin performanslarını arttırmaktır. Böylelikle yüksek performans ortaya koyan işgönerler de yüksek ücret almalıdır.³³

3.3.2 Takım Esasına Göre Ücretleme

Sanal işletmeler açısından önem taşıyan bir diğer ücretleme politikası ise "takım esasına göre ücretleme" dir. ABD'de yapılan anketlerde işletmelerin %65'nin takım çalışmasını uyguladıklarını, ancak bunlardan sadece %33'nün ücretleme politikasını takım esasına göre yaptıklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerin hiyerarşik örgüt yapılarını terkederek sanallaşma sürecine girmeleriyle takım çalışması üzerinde önemle durulmaktadır. Esnekliğin, müşteri tatmininin, verimliliğin ve kalitenin artırılması ve işgönerlerin motivasyonunun yükseltilmesinde takım çalışması işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Ancak bu anlayış ücretleme politikasına yansımadığı sürece sadece örgüt yapısını

³² Ersin Özbakır, , **Teknolojik Gelişmenin İşletmenin İnsan Kaynağına Etkisi ve Bir Uygulama**, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s. 133

³³ Darrell J. Cira & Ellen R. Benjamin, "Competency-Based Pay", **American Management Association**, vol. 30, no. 5, Sep/Oct 1998, ss. 21-28

değiştirerek arzulanana neticelere ulaşılması mümkün görülmemektedir. Burada işletmelerin sıkça düştükleri bir politika hatası ise ücretlemede çelişkili mesajların verilmesidir. Mesela takım çalışmasının önemini vurgulayan bir yönetim, ücretlemede takım performansını değil de bireysel performansı ön planda tutarsa, bireyler arasında negatif rekabet başlamakta ve takımların ahenkli çalışması mümkün olmamaktadır. Öte yandan bireysel performansın tamamen göz ardı edilmesi ise adil bir ücret politikasının oluşturulmasını engellemektedir. Dolayısıyla takım esasına dayanan ücretlemede bireysel performans ile takım performansı birarada ele alınmakta fakat kolektif başarı anlayışı vurgulanmalıdır. Bu anlayış “örgüt içinde takım, takım içinde birey” şeklinde ifade edilmektedir. Ancak sanal işletmelerde takımların farklı işletmelere ve farklı işverenlere bağlı olarak çalışan işgörenlerden oluşturulmasının mümkün olması zaman zaman takım esasına göre ücretleme konusunda uyumsuzluklar meydana getirmektedir. Bunun aşılabilmesi için, sanal işletmeyi oluşturan firmalar arasında etkin bir iletişim sisteminin ve koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Özetle söylenecek olursa, sanal işletmelerde takım esasına göre ücretleme politikasının başarıyla uygulanması için öncelikle örgütün, takımların ve bireylerin hedef ve beklentileri ahenkleştirilmelidir. Bu anlamda sanal işletmelerde bir network kültürünün oluşturulması, işgörenlerde kolektif sorumluluk anlayışının yerleştirilmesi ve takım içinde birey anlayışına ağırlık verilmesi gerekmektedir.³⁴

4. SONUÇ

Sonuç olarak artan küresel rekabet, değişen piyasa şartları ve süratle gelişen teknolojiler gibi bir dizi faktörün etkisiyle işletmeler de yönetim anlayışlarını ve organizasyon yapılarını yeniden gözden geçirmeye ve hıza geleneksel organizasyon yapılarını terkederek yeni arayışlara girmeye başlamışlardır. Bu anlamda esneklik, piyasa değişikliklerine duyarlı olma, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme ve müşteri beklentilerindeki değişime en kısa sürede cevap verebilme yeteneği günümüzde her işletmenin vazgeçilmez talepleri arasında yer almaktadır. İşte bu noktada ileri derecede esnek organizasyon yapıları, müşteri beklentilerine ve piyasa şartlarındaki değişime en kısa sürede adapte olabilme yetenekleri ile “Sanal İşletmeler”in önemi gün geçtikçe artmaktadır.

Ancak bu örgütsel değişim sürecinin başarıyla tamamlanması ve arzulanana hedeflere ulaşılabilmesi için işletme yönetimlerinin doğru bir ücretleme politikası uygulaması gerekmektedir. Bu anlamda sanal işletmelerde ücretleme anlayışı, örgütsel değişimi ve gelişimi destekleyecek şekilde yeniden ele alınmaktadır.

³⁴ Zabal, ss. 235-249

KAYNAKLAR

- Başar Haşmet, **Labour Economics**, Basılmamış Ders Kitabı, İstanbul : 1997
- Buttler John, Gerald Ferris, Nancy Napier, **Strategy and Human Resources Management**", South-Western Publishing Co., USA : 1991
- Cira Darrell J. & Ellen R. Benjamin, "Competency-Based Pay", **American Management Association**, vol. 30, no. 5, Sep/Oct 1998
- Cohen Sacha, "On Becoming Virtual", **Training and Development**, (May 1997), vol 51, number 5
- Candall Frederic, Marc Wallace, "Inside The Virtual Workplace", **Compensation and Benefits Review**, vol. 29, number 1, (Jan-Feb), 1997
- Daft Richard, **Management**, The Dryden Press, second edition, Orlando, USA:1993
- Davidow William, Michael Malone, **Sanal Şirket**, çev. Mustafa Küpüşoğlu, İstanbul: Koç-Unisys yayınları,1995
- De Cenzo David A. & Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons, Inc., Fifth Edition, New York
- Erdem Ziya, **Tele Çalışma**, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997)
- Hale Jamie, George Bailey, "Seven Dimensions of Successful Reward Plans", **American Management Association**, vol. 30, no. 4, Jul/Aug 1998
- Handy Charles, "Trust and the Virtual Organization", **Harvard-Business-Review**, (May/Jun,1995), vol 73, number 3
- Kaynak Tuğral, Zeki Adal, İsmail Ataay..., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul : 1998
- McMillan Sally, "The Virtual Corporation", (WWW Document)
URL: <http://web.bu.edu/~sallymcm/index.html>, 1994
- Meydan Larouse, cilt 10
- Ogilvie Heather, "Virtual Realities", **Journal of Business Strategy**, (Sep/Oct 1994), vol 15, issue 5
- O'Leary Danial E., Daniel Kuokka, Robert Plant, "Artificial Intelligence and Virtual Organizations", **Communication of the ACM**, vol. 40, number 1, 1997,
- Özbakır Ersin, **Teknolojik Gelişmenin İşletmenin İnsan Kaynağına Etkisi ve Bir Uygulama**, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997)
- Risher Howard, "Planning and Managing Rewards in the New Work Paradigm", **American Management Association**, **Compensation and Benefits Review**, Jan/Feb 1997, vol. 29, no. 1
- Sabuncuoğlu Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Teknografik Matbaacılık A.Ş., 6.Baskı, İstanbul : 1991

- Sieber Pascal, "Virtual Organizations : Static and Dynamic Viewpoints",
[Http://www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net), 1997
- Snell Norman, "Virtual HR: Meeting New World Realities", *Compensation and Benefits Review*, vol. 26, number 6, (Nov/Dec) 1994
- Werther William B., Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw Hill Inc., fourth edition, 1993 : US
- Zaim Sabaddin, *Çalışma Ekonomisi, Geliştirilmiş ve Yenilenmiş 10. B. İstanbul : Filiz Kitaabevei*
- Zimmermann O. Frank, Oksana Arnold, "Virtual Enterprises", (WWW Document)
URL. <http://www.teco.uni-karlsruhe.de/IT-VISION/ntpvirtualEnterprises.html#definitions>
- Zobal Cheryl, "The Ideal Team Compensation System", *Team Performance Management*, vol.3, no.5, 1998