

KRİZ DÖNEMLERİNDE ÜCRET SİSTEMİ DEĞİŞİM GEREĞİ

NECESSITY OF CHANGEMENT ON THE WAGE SYSTEM IN CRISES SEASON

Arş. Gör. Tayfun YILMAZ^α

Arş. Gör. Ali Murat ALPARSLAN^{αα}

ÖZET

İktisat ve İnsan Kaynakları Yönetimi alanlarının üzerinde yoğunlaştıkları, iktisadi ve sosyal gelişimin önemli unsurlarından olan ücret birçok çalışmaya esas oluşturmuştur. Günümüze kadar hangi ücret sisteminin, hangi durumlarda daha etkin ve verimli bir etki sağlayacağı araştırılmış ve birçok ücret sisteminden bahsedilmiştir. Durumsallık yaklaşımının temel mantığının ışığında ücret sistemi konusu da çevresel, toplumsal ve ekonomik şartlardan etkilenir durumdadır.

Çalışmamızda değinmeye çalıştığımız esas nokta ise eskiden beri varlığını ve önemini koruyan liyakate dayalı ücret sistemi, yakın tarihte vurgulanan performansa dayalı ücret sistemi gibi değişken ücret sistemlerinin etkinliğinin kriz dönemlerinde daha da göz önüne geldiğidir. İşletmelerin bu dönemde ücret sistemlerinde herhangi bir değişime gitmekten çok, ücret kaynağı olarak gördükleri işçileri işletmelerinden uzaklaştırdıkları görülmektedir. Hal bu ki, sabit ücretlerde konjonktürel şartlara göre aşağıya doğru esneme hem işçiyi hem işvereni korumak açısından daha ahlaki bir tutum olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ücret, Ekonomik Kriz Dönemi, Değişken Ücret

ABSTRACT

The wage system is fundamental for studies of Economics and Human Resource Management fields which important concepts of economical and social development. Until current times, not only various wage system were researched on, but also examined which system is more effective and productive on different condition. So unit of Wage Systems is

^α Araştırma Görevlisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Bucak/Burdur/Türkiye tayfunyilmaz@mehmetakif.edu.tr

^{αα} Araştırma Görevlisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Bucak/Burdur/Türkiye alimurat@mehmetakif.edu.tr

affected by environmental, social and economic factors according to Contingency Approaches.

This paper is emphasized that in crisis seasons, variable wage systems such merit system which is important since earlier and based performance system which is popular in near history is more effective. At a crises season management of businesses usually fire their personal seemed as wage resource and cost, instead of change their wage systems. According to conjuncture, flexion toward downward in wages keeps personal and manager too. So that state is more ethic than firing.

Keywords: Wage, Economic Crisis, Variable Wage System

1. Giriş

Ücret, gerek üretime emeğiyle katılanların üründen aldıkları ve hayat seviyelerini tayin eden bir unsur (Dinler, 2005: 419), gerek sanayinin gelişmesine tesir eden önemli bir maliyet faktörü olarak, gerekse de milli gelirin muhtelif gelir grupları arasındaki dağılış tarzını, o toplumda sosyal adaletin gerçekleşmesini sağlayan bir gösterge olarak çok yönlü bir konuma sahiptir. Ücret her şeyden önce emeği karşılığında çalışanların gelir kaynağı olarak belirlediği için o ülkedeki satın alma gücünü etkiler. Konuyu milli ekonomi çapında ele aldığımızda ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek erbabının milli gelirdeki payını gösterir. Ücretlerin ödeme ve hesaplama usulünü belirten ücret sistemleri, aynı zamanda emeğin verimliliğini tespit açısından da önem arz etmektedir. Verimliliğin artmasında emek motivasyonunun etkisi oldukça yüksektir. Ücretin ödeme biçimi çeşitli sistemler dahilinde sınıflandırıldığı için ücret sistemleri de emeğin motivasyonuna ve verimine oldukça etki etmektedir (Zaim, 1997: 196-197).

İş görenlere verilecek ücretin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından işletilmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur. Genel olarak bir ücret yönetimi fonksiyonunun esas amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu iki temel veri içinde çalışan kişilere ödenecek ücreti belirlemektir (Kaynak ve Diğerleri, 2000: 340).

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı ücret açısından ele alınırsa, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi ir çok ihtiyaca cevap verdiği görülebilir. Ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaç ise sosyal ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Herzberg' in ikili etmen kuramına göre de ödemeler iş gören tarafından bir hijyenik etmen olarak görülmektedir, yani bu etmen kötü yönetildiklerinde tatminsizlik yaratabilir. İş gören başarısı ve ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarısı için güdüleme aracı olabilmektedir Yüksel, 2000: 220-221).

Geleneksel olarak Türkiye'deki ücret yapılarının oluşumundaki ilk faktör işletme içerisinde geçirilen yıl ve bulunulan konum olmaktadır. Kıdem esasının temeli işletmede geçirilen süreler göre ücret artışlarının sağlanmasıdır. Bu artışların belirlenebilmesi için kullanılan ölçüt hizmet yıllarının miktarıdır. Motive edici bir unsur teşkil etmediğinden baz alındığı söylenemez. Günümüzde insan kaynakları yönetiminin de temel felsefesini oluşturan güdüleme amacı burada da kendini göstermekte, başarıya esasına dayalı ücret sistemlerini daha kullanılabilir konuma taşımaktadır (Ceyhan ve diğerleri, 2001: 349-350).

Modern İşletmecilik anlayışının sahip olması gereken, ücret oluşumunu etkileyen ve belirleyen faktörler işletme içi ve dışı faktörler olarak iki kısımda incelenmelidir. İşletme içi belirleyiciler literatürde de çok fazla bahsedildiği gibi iş değerlemesinin etkisidir. Diğer bir etki son zamanlarda kamuda da çok fazla ön plana çıkan performans değerlemesi faaliyetidir. Bunun yanında işletmenin kontrol edemediği, ancak yakından izleme konumunda olması gerektiği sendika, yasalar ve piyasa ücret düzeyi gibi faktörler de bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:211).

Şirketin ücret yönetimi politikası dediğimizde ise bu, akla ilk gelen sınırlı tanımdan çok daha fazlasını ifade etmekte, daha bütünsel düşünmeyi gerektirmektedir. Özellikle maddi karşılığı hesaplanabilen unsurların dışında, iş yaşamı kalitesi, gelişim fırsatları ve aidiyet duygusu gibi maddi olmayan ancak bazen çok daha önemli hale gelen unsurlar, şirketin ücret politikalarının belirlenmesinde kritik önem taşımaktadır. Bu noktada, insan kaynakları sistemlerini ve kurum kültürünü bir bütün olarak değerlendirmek, çalışanların şirkete bağlılık düzeylerini ve bu konuda etken faktörleri ilişkisel olarak irdelemek gerekmektedir. İnsan kaynakları sistemlerinin başarısı, her bir sistem arasında doğru entegrasyonun kurulmasına ve kurum kültürü ile uyumlu olmalarına bağlı olduğundan, sadece ücret yönetimi bakış açısı ile mevcut durumu incelemek ve geleceği tasarlamak da elbette ki yeterli olmayacaktır.

İşletmelerin genel anlamda zorluk çekmedikleri ancak üzerinde çok iyi düşünülmesi gereken bu kapsamda iş değerlemesi, iş analizleri, liyakat durumları, performans göstergeleri gibi çeşitli teknikler ile en etkin ücret sistemi oluşturulmalı ve gerekirse değişen şartlara, sektör yapısına göre değişim göstermelidir. İyi bir ücret sistemi aşağıda belirtilen ilkeler ışığında düşünülmesi gerekmektedir.

Açıklık: Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her çalışan tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır.

Sadelik. Karışık türlü hesaplama ve vergilendirme yöntemleri ücret düzenini amacından saptırabilir. Ücret sisteminin personelce benimsenmesi sistemin basit ve anlaşılır olması gerekmektedir.

Karşılaştırılabilirlik: Piyasada benzer görevlerde ödenen ücretler ile karşılaştırılabilirlik. Bu sağlanamazsa iş gören devri artmasına ortam sağlanmış olacaktır.

Bütünlük: İşletmelerde ana ücret rejimleri ve bunun dışında özel durumlara ait ücret rejimleri bulunabilmektedir. Bu sistemler arasında denge sağlanmalı, çalışan gözünde adaletsizlik durumu oluşmasına izin verilmemelidir.

İsteklendirme Aracı: Ücret sistemi başarıyı ve gelişimi isteklendirici unsurlara sahip olmalıdır. Nitelikli çalışmayı ödüllendirmek çağdaş insan kaynakları yönetimi temalarından biridir. Bu anlamda çalışana güdüleyici faktörlerden ücret faktörü iyi analiz edilmeli ve saptanmalıdır (Canman, 2000:266).

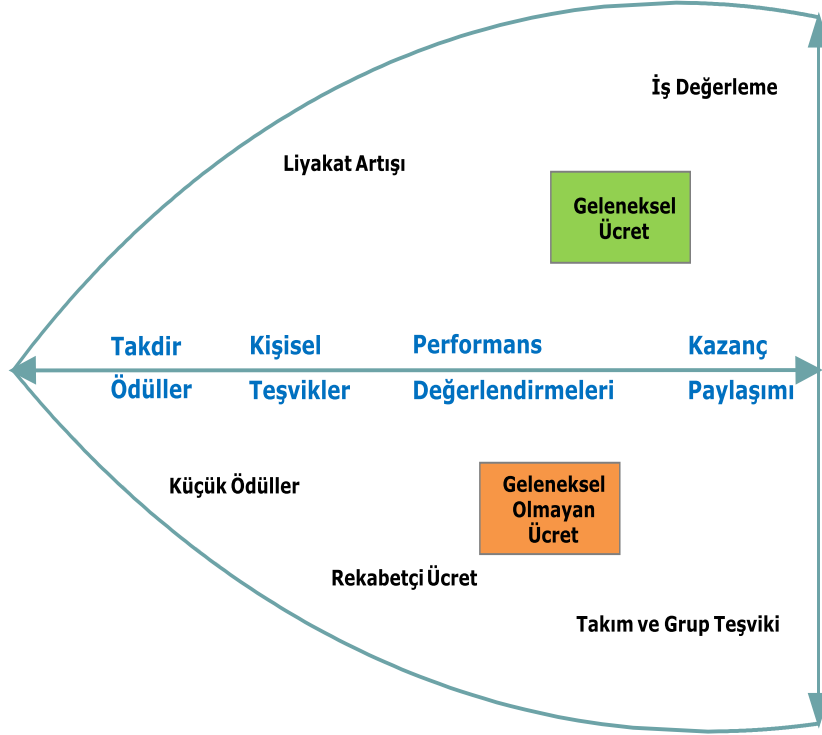
Eşitlik: Eşit işe eşit ücret verilmesi ilkesine dayanmaktadır. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi nitelikleri göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Nesnellik. İşletmede herhangi bir duygusal sebeple ücret kayırmacılığı yapılmamalıdır. Belirlenen ücret objektif değerlemelere tabi tutulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:211).

İyi bir yönetim belki doğrudan çalışanlara verilen ücretle ilişkilendirilemez, ancak ücret; çalışanlar ile ilişkileri dürüst ve güçlü bir şekilde kurmak ve böylece iyi bir yöneten olabilmek için oldukça önemli ve üzerinde kapsamlı bir şekilde düşünülmesi gereken insan kaynakları yönetiminin stratejik bir unsurudur (Harvard Business Review, 1924: 100).

Sağlıklı bir ücretlendirme sisteminin en önemli şartı, tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesidir. Değişimin bu kadar hızlı olduğu bir dönemde, o gün için en doğru çözümü üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirebildiğinden, işletme stratejileri ve diğer insan kaynakları sistemleri doğrultusunda ücret sistemlerinin de düzenli olarak revize edilmesi, değişime uyum sağlama açısından çok önemlidir. Bu amaçla, piyasa verileri, iş gören maliyetleri ve buna bağlı olarak işletme verimliliği, işletme stratejilerinde meydana gelen veya gelmesi beklenen değişiklikler ve açılması beklenen yeni pozisyonlar sürekli takip edilmektedir. Bu tür değişiklikler, ücret eğrisinin piyasaya göre konumunda, iş değerlendirme kriterlerinde ve benzeri unsurlarda bazı revizyonları gerektirebilmektedir (Erdem, 2007).

Ücret Yapısı Seyri(Geleneksel-Geleneksel Olmayan Dönem) (Dessler, 2000:418)



Görüldüğü üzere geleneksel ücretin gelişim yönü ve içerdiği unsurlar hepimizin bildiği, araştırmacılarında çok fazla çalıştığı, literatürde önemli yere sahip olan unsurlardır. Geçmişten beri değişen ve gelişen bir süreç olarak karşımıza çıkan ücret yapısını oluşturan etmenler sırası ile kazanç paylaşımı, performans değerlemesi, kişisel teşvikler ve takdir edilme ve ödüller olarak gelişme göstermiştir. Görüldüğü üzere ücret oluşumu geleneksel olmayan yapıya doğru yönelim göstermiştir. Artık ücret sisteminin oluşumunda ilk önce göz önüne alınması gereken hususlar takım teşviki, rekabetçi ücret anlayışı ve ödül ve takdirin ön plana çıkmasıdır. Bu unsurların hepsi sabit bir seyir değil değişken bir eğilim göstermektedir. Bu nedenle de çalışmamın bahsettiği; kriz dönemlerinde ücret yapısının tekrar gözden geçirilmesi, aslında örgüt bazında tamamen yeni bir ücret sistemi anlayış yenilenmesini gerektirmektedir.

2. Başarım Esasına(Performans Esaslı) Göre Ödenen Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret çabaları, rekabete ve yarışmaya yönelik uygulamaların birer parçası olacağı için, işgücü baskısı ve personel beklentileri açısından önem taşımaktadır. Bu çabalar üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım etmekte, düşük nitelikteki personele ise ayrılmaları konusunda anlamlı bir mesaj iletmektedir. Böylece kişilere örgüte katkıları düzeyinde ücret verilmesi anlayışı sayesinde adil bir ücret sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır (Tortop, 2004:202).

İnsan kaynağının işletmeler için stratejik unsurlar olarak görülmesi ile birlikte ücretlerinde esnekliğinin artması gerektiği insan kaynakları yönetimi alanı içinde esas bir anlayış haline gelmiştir. Bu anlamda da liyakate dayalı ücret, takım teşvikleri ve bireysel performansa dayalı ücretler önemli duruma gelmiştir. Bu sistemler ile çalışan oto kontrolünü kendisi yapmak durumunda kalmış ve iş yapma ve kaliteli çıktı üretme motivasyonunu geliştirmiştir (Ponzellini, 1992: 221).

Ücret ve performans arasında oldukça karışık bir ilişki bulunmakta ve şu üç soru üzerinde yoğunlaşmaktadır; Kimin performansı değerlendirilecek? Performans nasıl ölçülecek? Performans nasıl ödüllendirilecek? İlk soru örgüt hangi bölüme yoğunlaşacağını vurgulamaktadır. Temel tanımlar söylemektedir ki performans ücreti finansal başarımın kişi, grup ve şirket ile ilişki kurulmasıdır. İkinci soru performansı değerlendirilmesine odaklanmaktadır. Kişi ve performans arasındaki ayrım önemli hale gelmiştir. Kişinin karakteristiği; davranışı, yetenekleri ve bilgisinden oluşmaktadır. Bunlar potansiyel performans unsurları olarak dikkate alınmaktadır. Gerçekleşen performansı ise çıktılara göre ölçülmekte, yani girdilerin işleminden geçtiği sürece ve bu sayede çıktıya ne kadar değer kattıklarını belirten bir göstergedir. Üçüncü soru ise performans ile ücret arasındaki ilişkiyi kurmayı sorgulamaktadır (Bach ve Sisson, 2001: 242-243). Bu ise örgütten örgüte, kültürden kültüre değişiklik arz etmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemini dört açıdan ele almak gerekir. Bunlar (Bingöl, 2006: 418-419);

- İş görenin performansı ile organizasyon içinde pozitif rekabet oluşturmak,
- İş görenin organizasyona katkılarını tanımak ve motive edebilmek,
- Belirli davranışları özendirmek,
- örgütsel kültürde bu yönde bir değişime yol açıp bunu kalıcı kılmaktır.

Örgütün performansa dayalı ücret sistemi ile amaçladığı unsurlar bu kavramlar dâhilinde düşünülmelidir.

Bu sistemin öngördüğü bir diğer kavram ise liyakate dayanan ücret değerlendirme sistemidir. Bu sistem sonucu ortaya çıkan performans düzeyine göre işverenlere ücret düzeni oluşturulması söz konusudur. Bu açıdan liyakate dayanan ücret bireyin belirli bir dönem içerisinde ödev ve görevleri ile bu ödev ve görevleri ifa etme durumuna göre belirlenir. Belirlenecek olan bir değerlendirme ölçeğine göre çalışanın düzeyi tespit edilir.

Tarihte de işletmeler liyakat sistemini çalışanları heyecanlandırmak, elde tutmak ve isteklendirmek faydalarını gözeterek kullanmışlardır. Bu sistemin arkasındaki amaç kurum içerisindeki bütçeyi çalışanlar arasında performans esasına dayanarak dağıtabilmek ve gelecek bütçeleri de liyakate dayalı gelir sistemine göre oluşturabilmektir. Bu sistemin en büyük problemi tasarlanması ve yönetimi hususundadır. Birçok liyakate dayalı sistemlerde ödemeler ve performanslar yıllık olarak planlanmıştır. Bu uzun süreli planlar, çalışanlar ile iş davranışlarının değişimlerini değerlendirmek, buna göre ücret skalasının yeniden düzenlemeyi çok zor hale getirmiştir. Bir diğer problem ise yıllık olarak değerlendirilen performansların, ücretlerde çok küçük meblağlarda değişimler yaratmasıdır (Bellavary ve Allen, 86-89). Çünkü her çalışan bütün yıl boyunca aynı performansı gösteremez ve sonuçta yıl içerisindeki ortalama değerlendirilince, sistemin amaçladığı isteklendirme aracı olarak kullanımdan çıkar. Bu nedenle bu sistemden değişken sisteme geçiş konusunda savlar artmaya başlamıştır. Değişen koşullara ve sorunlara yönelik değişken sistemin daha etkin olacağı düşünülmeye başlanmıştır (Schuster ve Zinghem, 1993: 5-9).

Amerika’ da 2000’ in üstünde yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlar değişken ücret sisteminin son yıllarda gözle görülür artışlar ile yükseldiğini göstermektedir. Bu araştırmalar ışığında insan kaynakları yönetimi alanındaki araştırmacılar ve çalışanlar değişken sistemin öneminin daha da önemli hale geleceğini belirtmişlerdir. 2000 yılında 57 insan kaynakları yöneticisi, danışmanı, akademisyeni ve alanla ilgili diğer kişilere sorulduğunda bu sistemin ücret yapısını daha yüksek oranda belirlemesi gerektiğini söylemişlerdir. Ayrıca kişisel performanstan grup performansına doğru bir önem kayması istenmekte, bu şekilde maliyetleri ve davranışları kontrol altına alınabileceği düşünülmektedir.

Değişken sisteme geçiş çalışanlara organizasyonda önemli değişimler yaşanacağı mesajını vermelidir. Son 30 yıldır bahsedilen tüm yönetim tekniklerinin de vurguladığı gibi takım çalışmasına yönlendirme konusunda da değişken sistem rol oynamaktadır. Ayrıca bu sistem çalışanın geçmiş performansına değil, belli bir aralıkta gelecek dönemdeki performansına dikkat çekmektedir. Buradaki amaç çalışana gelecek için sürekli gelişmeye teşvik etmek ve gelecek yönlü çalışmasını sağlamaktır (Ferris ve Diğerleri, 1995: 535).

Bunun yanında, örneğin yapılan bir araştırmada regresyon analizi ile elde edilen iş değerlendirme puanları ve mevcut ücretlendirme sistemindeki ücretler arasındaki ilişki irdelenmiştir ve uyumlu olmadığı görülmüştür. İşletmede eğitim durumunun detaylı bir şekilde ücret sisteminde yansıtılmadığı olduğu bu anlamda değerlendirmelerin tam olarak objektif

yapılmadığı ücret sisteminin belirlenmesinde başka faktörlerin daha önemli olduğu gözlenmiştir(Çolakoğlu, 2006).

Performansa dayalı ücret sistemleri özellikle işletmenin faaliyetleri açısından stratejik önem arz eden personeli motive ve teşvik edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme paketi tasarlamaktadır. Genel olarak performansa göre ücret sisteminde iki temel amacın gerçekleştirilmesi hedeflenir. Bunlardan birincisi, sistemin yönetsel değişim çabalarında sembol olarak algılanmasıdır. Geleneksel olarak merkezde toplanan güç daha alt yönetsel birimlere aktarılır ve yöneticiler kendi astlarının ücretlerini belirlemede daha fazla yetkiyle donatılmaktadırlar. Diğer yandan ise performansa göre ücret, iyi performansın ve personelin daha iyi motive edilmesinin bir aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü yönetim, personel ile daha yakın ilişkiye girmekte ve işin amaçlarını daha açık olarak ortaya koyabilmektedir (Karabulut ve Okka, 2006, 105).

Performansa dayalı ücret planları iki psikolojik ilkeye dayandırılmıştır: Bunlardan birincisi motivasyon artışının performansı artıracığı, ikincisi takdirin motivasyon açısından önemli bir unsur olduğudur. Kuşkusuz motivasyonu artıran tek neden ücret değildir. İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli unsurları motivasyonu artırmaya yöneliktir. Tüm bu unsurlara ilave olarak yapılan araştırmalar, kişileri ödüllendiren teşviklerin performansı arttırdığını ortaya koymaktadır. Böylece performansa dayalı ücret sistemleri yaygınlaşmaya başlamıştır. Performans ile ücret arasında ilişki kurmak isteyen kuruluşlar değişik sistemler uygulamaktadırlar. Genellikle bu farklı uygulamalar üç boyutta değerlendirilebilir(<http://ekutup.dpt.gov.tr>). Bunlar;

- Performans ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel, grup performansı ve organizasyonun performansına göre ele alınması.
- Performans ölçümünde kullanılan yöntem uygun olarak, satış kârlılık, maliyet, vb. sonuçlara yönelik kriterler ve göreceli değer yargılarına ilişkin ölçümlerin kullanılması.
- Ücretin, başarılı çalışanların ödüllendirilmesine yönelik olarak, ücret artış dönemlerinde prim ya da ikramiye adı altında ek ödemelerle artırılması.

3. Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemleri

Yaşadığımız krizi yorumlamada hiç şüphesiz 1929 krizi en önemli göstergedir. 1929 krizi bir deflasyon krizi olup bütün dünyayı olumsuz yönde etkilemiştir. 1929 krizi ekonomi literatürünü Keynes ile tanıştırmıştır. Bu krizin nedenini Keynes ekonomide efektif talep eksikliğine bağlamış ve krize çözüm olarak ücretlerdeki artış ile insanların satın alma gücünü artırarak toplam talebin artırabileceğini ifade etmiştir.(Parasız,1998:438)

Bu durum iktisat biliminde ücret sistemlerinin yeniden tartışılır hale gelmesine neden olmuştur. Keynes emeğin fiyatı olan ücretin katı olduğunu ve ekonominin sürekli büyümesi isteniyorsa ücretlerin sürekli artması gerektiğini ifade etmiştir. Bu durum başta Avrupa olmak üzere sosyal devlet olgusunu hızlandırmış ve sendikacılık faaliyetlerini artırmıştır.

Bu süreç ilk defa 1973'de başlayan petrol krizlerinde sekteye uğramıştır. Daralma dönemlerinde katı ücretler (sözleşme) firmaları zor duruma sokmuş ve işsizlik artmıştır. Bu durum yeniden esnek ücret sistemlerinin önemi vurgulanmaya başlamıştır. Gerek monetarist okul gerekse yeni klasik okul bugün esnek ücret sistemlerinin önemini vurgulamaktadırlar. (Mankiw,1992:138)

Belirli dönemler ile değişen ücret ödeme şekillerine bakıldığında da görülecektir ki ücret sistemleri yaşanan ekonomik krizler ile birlikte farklılıklar göstermekte, hatta her kriz dönemi eski adı ile personel yönetimi, yeni adı ile insan kaynakları birimlerinin konusu olan ücret ödeme sistemine önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

Bu değişimin tarihinden bahsederek geçmiş 20 yıllık bir dönem tarihinden bahsederek; yaşanan kriz dönemlerinde yöneticiler işçilerin motivasyonlarını korumak, gelen şikâyetleri ve olumsuz yorumları bertaraf etmek adına verimlilik ilkesine uygun düşmemesine rağmen tüm ücretleri ödeme eğilimine girmiştir. Daha sonraki kriz dönemlerinde ise bu davranışın oldukça zarar verdiği görülmüş ve yine bir kriz döneminde işçi çıkarımına gitme, gerekirse küçülme eğilimine, aynı ücrete çok daha fazla saatlere çalıştırılma ve en sonunda sabit ücretler yerine üretilen iş kadar bonus sistemine geçme gibi kararlara gidilmiştir. Tabi bu yaşananlar ortaya çıkan çıktının kalitesini de oldukça düşürmüş, bireysel verimliliği azaltmıştır. Bu gelişmelerden sonra takım ücretinden söz edilmeye başlanmıştır. Takımların kendi kendini finans edeceği planı uygulanmaya çalışılmış, yine bonus sistemi de uygulanmaya devam edilmiştir. Ancak takım içerisinde adaletli bir ücret dağılımı olamayacağı ile ilgili şüpheler artmıştır. Bu da bireysel anlamda ücretlerin performansa bağlanması gerektiği düşüncesini doğurmuştur (Claudio ve Schwartz, 2003:557, 558).

Bütün bu değişimler irdelendiğinde kriz dönemlerinde ücret sistemlerinde de bir revizyona gidilmesi hatta çıktılardaki verimlilik ve kalite göz önüne alındığında, gerektiğinde kriz dönemlerinde geçici ve önceden belirlenmemiş bir ücret sistemi oluşturulması gerekebilir. Bu sistemin değişken sisteme yakın olması işvereni yapılan işe göre ücret verme konusunda rahatlatacaktır. Ancak iş gören de bu anlamda stresli halde çalışacak, düşük ücret alma korkusu ile bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir. Ancak işveren tarafından işçiye sağlanan bir garanti bu olumsuz durumu bir motivasyon aracı haline getirmede başarılı olacağı düşünülebilir.

Kriz dönemlerinde uzmanlar, liderlerin çalışanları etkileyen unsurlarda daha çok devreye girmesi gerektiğini savunuyor. Onlara göre işletmede kalan çalışanlara, şirketin nereye doğru gittiği konusunda doğru

bilgilendirme yapılması gerekiyor. Şirketin geleceğinde her bir çalışanın ne kadar önemli rolü olduğunu en net şekilde anlatmanın önemini vurguluyorlar. Özellikle çalışanın endişesini gidermek gerektiği ifade ediliyor. Bir kere işini kaybetme korkusu yaşayan çalışanın, asla motive olamayacağını söylüyor. “Bu nedenle yöneticiler, her sürece çalışanı dahil etmeli. Birlikte şirketi daha iyi noktaya taşıyabilecekleri mesajını çalışanlara verebilmeli” diye konuşuyor. Bu nedenle mümkün olduğunca liderlerin açık bir iletişimi tercih etmesini tavsiye ediyor. Hatta özellikle kaybedilmemesi gereken çalışanların, ücretlerini ya da pozisyonlarını yükseltmelerini öneriyor. Linnekar, “*Liderler bu dönemde yetenek yönetimi stratejisini daha çok benimsemeli*” diyor (Yavuz, 2009). Bu anlamda işletmesi için entelektüel sermaye olarak gördüğü çalışanlara maliyet gözü ile değil, bu durumdan çıkılmasını sağlayabilecek birer temel değer olarak bakılması gerektiği düşünülmektedir.

Yaşanan krizler ile birlikte Türkiye’de de dünyada da olduğu gibi var olan değişken ücret sistemlerindeki değişken kısımlarda daha muhafazakâr olunacağı düşünülmektedir. Bu anlamda sabit ücretlerde herhangi bir değişim gerçekleşmeyeceği için hem çalışan hem de işveren bu anlamda kriz etkisinin hissiyatı düşük olacaktır. Maaşın değişken miktarının hassasiyet kazanması çalışanın performansını bu kriz döneminde artırıcı etki yaratacaktır. Krizde performans ve önem kazanacak. Sabit ücretler konusunda bir değişiklik olmayacak.”

Günümüzde ihtiyaca, stratejiye, amaca, hedefe ve vizyona göre beklentiler değişmektedir. Hedef ne ise ona göre tepe yönetici seçiliyor ve ücret belirleniyor. Bir şirketi zor durumdan alıp toparlama görevi başka profili, var olan düzenin ileriye taşınması hedefiyse başka profili ve başka rakamları gündeme getirmektedir. Bu da alt seviye yöneticiyle aradaki ücret makasının açılmasına neden olmakta liyakat değeri zarar görmektedir (Bayıksel, 2009).

Yaptığımız araştırmalar, şirketlerin, ücret paketlerini hesaplarken önemli değişikliklere gideceğini ortaya koyuyor. Bu değişikliklerden ilki zam oranlarının belirlenmesinde kendini gösterecek. Şirketler ağırlıklı olarak zam oranlarını enflasyona göre belirleyecek. Ancak, buradaki en büyük fark, “hedeflenen enflasyon” yerine “gerçekleşen enflasyon” oranının dikkate alınmasında kendini gösterecektir.

Gerçekleşen enflasyonun haricinde kişisel ve ekip performansı da zam oranları konusunda belirleyici olmaya devam edecek. Hatta insan kaynakları yöneticileri performansla bağlı değişken gelirin sabit gelir içindeki payının önümüzdeki yıllarda daha da artmasını bekliyor. Böylece şirketler “yıldız” çalışanları ile yöneticileri küstürmemiş olacak. Uzmanlara göre özellikle satış pozisyonlarında prim oranları ücretten daha etkin bir gelir kaynağına dönüşecek (Aksakal, 2009).

HR Dergisinde yayınlanan 11. Ücret & Ödül Yönetimi Panelinde dile gelen bir ücret araştırmasına Ağır Sanayi, Ambalaj Sanayi, Bankacılık / Finans, Bilişim / Telekomünikasyon, Enerji, İlaç / Tıp İnşaat / Gayrimenkul,

Lojistik, Otomotiv, Perakende / FCMG, Petrol / Petro Kimya, Tekstil / Mağazacılık Turizm Otelcilik, Diğer (Holding, Paketleme) gibi organizasyonların katılmıştır. Bu araştırmanın sonucu olarak 2008 yılında ücret yapısının oluşumunda performans %31, enflasyon % 66 ve kıdem ise %3 etkili iken 2009 yılında ise performans %20, enflasyon %77 etki düzeylerine gelmiştir. Kıdemün ücret yapısına etkisinde herhangi bir değişim görülmemektedir. Bu işletmeler içinde de kriz ortamında ücretlerde düşüş yapmayı düşünen işletme oranı %97 civarındadır. Buradan anlaşılan Türkiye gibi çok fazla sağlıklı olamayan ekonomilerde moda ücret yaklaşımları da herhangi bir kriz ortamında ciddi zararlar görmekte, eskisi gibi her şey mevcut ekonomik yapıya göre, enflasyona göre belirlenmektedir. İşletmeler için işçiler önemli bir maliyet olarak düşünölmekte, asıl maliyet olarak düşünölmeli gereken hammadde ve benzeri kalemler daha düşük önem seviyesinde görölmektedir. Krizde işletmelerin ücret yapısını da, ücretin oluşum sürecini de olumsuz etkilediği de düşünölebilir(HR Dergisi, 2009). Ancak içinde bulunduğumuz krizde de birçok firma işçi çıkarmak yerine ücretlerini düşürmeyi düşünölebilir ve böylece bu durum firmalar için krizlere karşı bir savunma mekanizması olarak geliştirilebilmektedir. Hiç şüphesiz bireyler bir miktar gelir sahi olmayı gelirsizliğe tercih etmektedirler ki bu durum rasyonel insan kavramıyla da uyusmaktadır.(çoğu aza tercih)

4. SONUÇ

Teknolojinin inanılmaz biçimde geliştiği, küreselleşmenin ve uluslararası rekabet koşullarının büyük önem taşıdığı günümüzde, esneklik kavramı, çalışma hayatının vazgeçilmez parçası haline gelmiştir. Teknolojik ilerlemeler, en az maliyetle en yüksek verim sağlama, işçi sayısının ve fazla çalışma sürelerinin azaltılması, esnek üretim, organizasyonda dinamizm kavramını beraberinde getirmiştir. Diğer taraftan tüm dünyada yaşanan işsizlik sorunu, esneklik anlayışının bir başka boyutunu oluşturmaktadır. Ücrette esneklik, ücret dışı vergi, prim, fon gibi benzeri yükümlölüklerde esneklik, organizasyonda esneklik, bugün yeni iş imkânları yaratmada ve işsizlikle mücadele zerinde en çok durulan kavramlardır. Bugün gerek Avrupa, gerek Türk işverenler, ücret düzeyinin ve yapısının istihdam yaratılmasında ve uluslararası rekabette çok önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmektedir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere, çalışma hayatında esneklik, gerek işçi, gerek işveren kesiminin sıcak yaklaştığı kavram olmalıdır. Esneklik, işçiye zamanı üzerinde tasarruf hakkı tanımakta ve yeni iş imkânları yaratmaktadır. İşveren açısından ise esneklik, düşük maliyet, yüksek verim; yüksek kalite; teknolojik ilerleme, uluslararası rekabet şansı demektir. Burada hiç şüphesiz ki en önemli maliyet unsuru ücretler olduğu için değişken ücret sistemi ekonomiyi işsizlik bakımından rahatlatan bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca Milton Friedman paracı yaklaşım babında değişken ücret sisteminin sağlıklı bir ekonominin en önemli göstergesi olduğunu ifade etmektedir (<http://www.canaktan.org>).

Sonuç olarak; dünya hızla küresel bir köy halini almaktadır. Bu küresel köyden pay alabilmek için işletmeler kaliteli, ucuz ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayan mal üretmek zorundadır. Bu ürünün aynısını üreten diğer işletmelerle, işletmenin rekabet etmesi ve bu rekabeti kazanması için kaliteli üretimin ve ucuz mal üretimi vazgeçilmezdir. Bunu yapmanın insan kaynakları açısından önemli bir araçta değişken ücret sisteminin uygulanmasıdır. Eğer Keynes ücretlerin aşağıya doğru yapışkan olması savında haklı olsaydı (<http://delong.typepad.com>), ekonomideki yüksek ücretler konjunktürel daralma dönemlerinde yüksek işsizlikle mücadele etmek zorunda kalınacaktı. Bu bağlamda klasik kökenli iktisat okullarının ekonomiyi yorumlamakta daha başarılı oldukları gözükmektedir.

KAYNAKÇA

1. Aksakal, Ayçe Ücrette 2009'a Özel Trendler, 1 Ocak2009 , **Capital Dergisi**
2. Aldemir Ceyhan, Ataul Alpay, Budak Gönül, '**İnsan Kaynakları Yönetimi**' Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi,2001 ss 349-350
3. Bach, Stephen., SISSON, Keith., ' Personnel Management' **Blackwell Business, America**, 2001, pp 242-243
4. Bayıksel, Şeyma Öncel Mart2009 , , Ücrete Dikkat!, **Capital Dergisi**, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5252 E.T. 15.05.2009
5. Bellavary Joseph Robert R. Allen W., Rewarding Performance: The Role of Variable Pay, '**Graduate School of Business Alumni Management and Human Resources**' p. 86-89
6. Bingöl Dursun, '**İnsan Kaynakları Yönetimi**' Arıkan Yayınları, Eylül 2006, ss 418-419
7. Canman Doğan, '**İnsan Kaynakları Yönetimi**' Yargı Kitapevi, Eylül 2000, ss 226
8. Çolakoğlu, Serkan 'Bir İşletmede İş Değerleme Sistemi Tasarımı, Uygulanması Ve Doğrusal Programlama İle Ücret Sistematiğinin Oluşturulması', **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, 2006
9. Dessler, Gary., 'Human Resource Management', **Florida International University**, Amerika, 2000, pp 418
10. Dinler, Zeynel, **Mikro Ekonomi**, 16. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları, 2005, s.419.
11. Erdem, Ezgi., 'İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması Ve Bir Uygulama', **Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**, 2007
12. Ferris, Gerald. R., Rosen, Sherman D., Barnum, Darold T., 'Handbook of Human Resource Management' **Blackwell Business**, Amerika, 1995, pp. 535
13. Karabulut Tahsin, OKKA Ömer Faruk, BAŞEL Halis Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama **Selçuk Üniversitesi Karaman İ . İ . B . F . Dergisi Sayı 11 Yıl 9 Aralık 2006 105**
14. Kaynak, Tuğray ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, Yayın No: 7, 2000, s.340.
15. Mankiw, Gregory N, **Macroeconomics**, Worth, Newyork, 1992 s:138
16. Morrison, Claudio & Schwartz, Gregory 'Managing the Labour Collective: Wage Systems in the Russian Industrial Enterprise', **Europe-Asia Studies**, Vol. 55, No. 4, 2003, 553-574
17. Parasız, İlker, **Makro Ekonomi**, Ezgi Yayınları, 1998, Bursa, sayfa:438
18. Ponzellini, Anna Maria, 'Innovation In Pay Policies Between Industrial Relations And The Management Of Human Resources', **The International Journal of Human Resource Management** 3:2 September, pp211-223, 1992

19. Sabuncuoğlu Zeyyat, 'İnsan Kaynakları Yönetimi' Ezgi Kitapevi, Eylül 2000 ss 211
20. Schuster, J. R. and Zingheim, P. K. (May-June, 1993). "New Pay: Strategies that Work," **Journal of Compensation and Benefits**. 5-9.
21. Tortop Nuri, Aykaç Burhan, Yayman Hüseyin, Özer M. Akif, 'İnsan Kaynakları Yönetimi' Nobel yayın Dağıtım, Şubt 2004, ss 202
22. Yavuz, Hande 1 Nisan2009 , , Krizi Aşma Taktikleri, **Capital Dergisi**,http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5317&KOD=18, E.T. 15.05.2009
23. Yüksel, Öznur, 'İnsan Kaynakları Yönetimi' Gazi Kitapevi, 2000 ss 220-221
24. Zaim, Sabahaddin., 'Çalışma Ekonomisi', Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 196-197
25. **Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş ÖİK Raporu**, <http://ekutup.dpt.gov.tr/Ücretler/oik558.pdf>
26. **2009, 11. Ücret & Ödül Yönetimi Paneli, HR Dergisi**,
27. 'Methods Of Wage Payment: The Day Wage', **Harvard Business Review**, Oct24, Vol. 3 Issue 1, p99-103, 1924
28. http://www.canaktan.org/ekonomi/anayasal_iktisat/monetarizm/aktan-monetarizm.htm erişim tarihi 08.06.2009
29. http://delong.typepad.com/sdj/2007/01/keynes_wage_fle.html erişim tarihi 08.06.2009