

15.660 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



MIT Sloan School of Management

Ödeme Fonksiyonları



❖ Harici

- ❖ Şirketler ve pozisyonlara göre oluşturulur

❖ Dahili

- ❖ İş gücünü cezbeder ve tutar
- ❖ Pozisyonlara göre oluşturulur
- ❖ Davranışları motive eder ve uyumlu hale getirir
- ❖ Statü sağlar
- ❖ Adalet hissi sağlar

Temel Pazar Fikirleri



- Rezervasyon ücreti
- Farklılıkları dengelemek
- Dengelemenin manası
- Talep eğrisinin elastikliği

Pazar Modeli Neden Eksik

❖ Uyum süreci yavaş ve uzundur

- ❖ Eksik bilgi
- ❖ Hareketliliğe engel
- ❖ Sosyal / kurumsal katılım

❖ Gücün Rolü

- ❖ Monopol yapı
- ❖ Sendikalar
- ❖ Lisanslama

❖ Ayrımcılık

Ücret Ödeme Sisteminin Öğeleri



- Pazara göre seviyelendirme
- Ödemeye esas oluşturma
- Ödeme paketlerinden oluşur

Ödeme Seviyeleri



- Hayat boyunca beklenen değer
- İşe almayı ve işten ayrılma oranlarını etkiler
- Şirketler kendilerini pazara göre farklı konumlandırırlar

Ücretin Dağıtılmasının Etkisi, Beysbol

- 1644 oyuncu, 1985-93
- Ölçüler: vuruş performansı, saha performansı, yakalama performansı, takım performansı
- Açıklanabilir değişkenler: ödemenin takıma dağıtılması, takım ödeme hiyerarşisinde oyuncunun derecesi
- Kontroller: geçmiş performans, yaş, ligde geçirilen yıl, takım yeteneğinin ölçüsü

Kaynak: Bloom, AMJ, 1999

Beyzbol (devam)

1. Ödemenin daha fazla takıma dağıtılması ortalamada bireysel performansı düşürür

ödeme takıma dağıtıldığında hiyerarşinin en üstündekiler daha iyi performans sergilerken altta yer alanların performansı daha kötüleşir

2. Daha fazla ödeme dağılımıyla genel performans düşer

ÖDEME KRİTERİ



❖ Dahili Tutarlılık

- ❖ İş Analizi / Nokta Sistemi
- ❖ Adalette İlgili Konular

❖ Dış Rekabet

- ❖ Araştırmalar

❖ Çalışan Özellikleri

- ❖ Tecrübeli Çalışanlar / İhtiyaçlar / Performans

Ödeme Paketinin Oluşturulması



- ❖ Maaşa göre faydalar
 - ❖ İş gücünün oluşturulmasına olan etkisi
 - ❖ İşten ayrılma oranına etkisi
 - ❖ Bağlılığa olan etkisi

FAYDALARI



Ücret Yüzdesi, 1997 Özel Sektör Kuruluşları

1-99 çalışan	%24.9
100-499	%27.6
500+	%30.8

Kaynak: İş İstatistikleri Bürosu

Performans Ödemesi



- ❖ Hangi birime uygulanır?
 - ❖ Performans ve uygulama arasındaki ilişkinin en yakın olduğu durumlarda
 - ❖ Bireysel (işbirliğinin olmamasına sebep olur)
 - ❖ Grup (çalışmayanların çalışanların emekleri ile geçinmesi -free-riding- problemleri vardır)
 - ❖ Örgüt (çalışmayanların çalışanların emekleri ile geçinmesi ve çalışanların “çabalarım başkaları tarafından görülüyor” algısı etkisi)

Performans Ödemesi

- Kısa dönemli ya da uzun dönemli ölçütler
 - Kısa dönemli ölçme olumsuz teşvik yaratabilir
 - Hatalarından kaçma
 - Olması gerekenden daha az çaba sarfedilmiş gibi algılanabilecek ancak sonuçları uzun vadede görülebilecek AR-GE gibi uygulamalar
 - Uzun dönemli ölçme, motivasyonu sağlamak için fazla uzak olabilir

Performans Ödemesi



- ❖ Dış güçler nasıl kontrol edilir?
 - ❖ Turnuva modeli
 - ❖ Zorunlu dağılım

- ❖ Ancak
 - ❖ Dayanışmaya olan etkisi
 - ❖ Adalet duygusuna etkisi

Performans Ödemesi



- ❖ Ne kadar dağılıma izin verilecek?
- ❖ Risk arttıkça seviyeyi artırarak telafi edilmeli
- ❖ Performansın değerlendirileceği konuda bilgiyi paylaşmak için hazırlıklı olunmalı
- ❖ Farklı şemalar uygun biçimde karıştırılmalı

Ödeme Şekilleri



❖ PRİMLER / KAR PAYLAŞIMI

❖ YETENEK İÇİN ÖDEME

❖ KAZANÇ PAYLAŞIMI

PİRİM / KAR PAYLAŞIMI



Amaçlar:

- Teşvikleri geliştirmek
- Baz ücretin artmasını engellemek (ücretle ilintili hakları kontrol altında tutar)

Dikkat Edilmesi Gerekenler :

- Teşvikler güçlü mü?
- Başkalarını emeğini üzerinden geçinme (free-riding)
- Adil olma / Takdirin kullanımı

Yetenek İçin deme



Amaçlar: Yetenek edinimi için teŖvik sağlamak

Dikkat Edilecekler:

- . Performansın en st noktaya çıkması (topping out)
- . deme rgtsel performansa baėlı deėildir

Kazanç Paylaşımı



Örnekler:

- Farklı kazanç paylaşım planları: Scanlon, Rucker, Improshare

Prosedür:

- Bir işgrubu için alt sınır oluştur;
- Sınırı geçerse ödüllendirmek, altında kalırsa ödemeyi azaltmak

Çevirmen Notu

Scanlon Planı olarak bilinen en eski ve fazla uygulanan kazanç paylaşım planlarından biridir. İşgücü maliyetinin satış değerlerine oranlanmasına dayanmaktadır. İşgücü maliyetinden tasarrufu ödüllendirmektedir ve genellikle işgücü maliyetlerinin yüksek olduğu firmalarda uygulama örneklerine rastlanmaktadır.

Rucker Planı, üretim sektöründe işgücü maliyetinin üretim değerine (net satışlar +/- envanter değişimi – dışarıdan tedarik edilen malzeme ve servisler) olan oranının tarihsel olarak sabit olduğu varsayımına dayanır. Üretkenliği bir ürüne olan katmadeğer olarak kabul etmektedir. Bundan dolayı, işgücü maliyetlerinin yansırıra fire oranı, enerji harcaması gibi diğer değişkenlerini de iyileştirmek isteyen firmalara daha uygundur.

Improshare, ürün(servis) ve o ürünü (servisi) üretmek için gerekli olan zaman arasındaki ilişkideki değişimi ölçümler. Bu plan, satış rakamları, teknoloji, ürün karmaşıklık, fiyat veya ücret artışlarından çok az etkilenmektedir. Anlaşılması ve uygulanması en kolay kazanç paylaşım planıdır.

Kaynak: **Is Gainsharing for You?** by Ronald J. Recardo and Diane Pricone

Kazanç Paylaşımı (devam)



Dikkat Edilecekler :

- Kullanılan metrikler (ölçütler) (örn. verimlilik, kalite ve karın birleşimi)
- Teknik değişimin ve şansın rolü
- Bilgi paylaşımının derecesi

Vaka Tartışması



SAS Enstitüsü

SAS Enstitüsü

- 1976'da kurulan SAS Enstitüsü 1.1 milyar dolarlık ciro ve 8,500 çalışanıyla şu anda dünyanın 9. en büyük bağımsız yazılım şirketidir.
- Başarısındaki faktörler:
 - Uzun-dönemli planı yoktur
 - Resmi ürün stratejisi yoktur
 - Hisse senedi yoktur
 - Performans değerlendirme yoktur
 - Sahada ücretsiz sağlık hizmeti sağlar
 - Yaratıcılık ve fikir üretme için uygun imkanların sunulması (ing. Artist-in-residence)

SAS Enstitüsü

“ Amansız baskı olan bir çağda, burası huzurlu bir vahadır. Çılgın bir rekabet olan bir dönemde, burası sistemli ve kararlı bir işletmedir. Takım dışı oyuncuların, prim ödemeleri ve hisse paylarının olduğu bir dünyada, burası sadakatin paradan daha önemli olduğu bir yerdir.”

Charles Fishman
Fast Şirketi,
Ocak, 1999

SAS ile Diğer Yazılım Şirketlerinin Karşılaştırılması

- Deneyimlerinize dayanarak, SAS'ın insanları ve projeleri yönetme şeklinde diğer yazılım şirketleriyle karşılaştırıldığında ne tür farklılıklar var?
- Bunlar, varsayımlarda ne tür farklılıkları yaratıyor?

SAS Enstitüsü

“Eğer yaratıcı insanları işe alıyorsanız, onlara beyinlerini verirsiniz, her türlü şansı kullanabileceklerini söylersiniz ve ciddisinizdir, [ve] onlar ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır.”

David Russo
İK Genel Md. Yrd., SAS

Bu neden kargaşaya yol açmıyor?

Başka Engel?



Goodnight'ın değerlerini ve varsayımlarını paylaşmayabilirsiniz.

Bunun işleyeceğine inanmıyorsanız, onu taklit edemezsiniz.

Ücretlendirme Sistemleriyle İlgili Kararlar

- ❖ Ödemeye ne kadar önem verilmeli?
- ❖ Temel ücretin seviyesi?
- ❖ Ödeme paketine neler dahil? (haklar, terfi, sahiplik – hisse payı-)?
- ❖ Ödeme dağılımının derecesi?
 - ❖ Seviyeler arası
 - ❖ Departmanlar arası
 - ❖ Departman ve seviyelerdeki kişiler arası
- ❖ Ödemenin temeli? (bireysel, grup, örgüt)?
- ❖ Ölçmenin temeli (kıdem, yetkinlik, iş sonuçları, vb.)?

Teşviklerle İlgili Bazı Efsaneler

- “İnsanlar öncelikle parasal ödüller için çalışır.”
- “Diğer insanlar primlerle benden daha fazla motive oluyorlar.”
- “Bireysel maddi primler çok çalışmayı teşvik etmek ve doğru kişileri çekebilmek için çok önemlidir.”
- “Sahipliğin-hisse payı- finansal ve yasal boyutları, ilgiler ve motivasyon ile eş uyumdadır.
- “İş gücü oranı \equiv iş gücü maliyeti ”
 - Önemli olan ne kadar ödediğin değil ne aldığındır

Kaynak: Pfeffer, Ödemeye İlgili 6 Tehlikeli Efsane

Çıkarılacak Sonuçlar

- Diğer insanların motivasyonlarıyla ilgili yorum yaparken dikkatli ve düşünceli olun
- “Ajanların-oyuncular-” ücretlerle yönetildiği ve “kontrol edilmesi” gerektiği, herkesin kendinin de inandığı bir efsanedir.
- “Taklit edilmesi” çok zordur, bu yüzden kontrol sistemlerini tasarlamaya başlamadan önce kendi motivasyonel varsayımlarınız hakkında çok net olmalısınız.