**T.C**

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**

**SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜ**

**KOBİLER İÇİN ÜCRET SİSTEMİ ÖNERİSİ: TOUCH MUTFAK MODÜLLERİ ÜRETİM FİRMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**BİTİRME ÖDEVİ**

**Beyza Nur AKGÜL**

**G1618.06054**

**Ödev Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa Çağlar ÖZDEMİR**

**HAZİRAN - 2020**

**T.C**

**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**

**SİYASAL BİLGİLER FAKÜLTESİ**

**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ BÖLÜMÜ**

**KOBİLER İÇİN ÜCRET SİSTEMİ ÖNERİSİ: TOUCH MUTFAK MODÜLLERİ ÜRETİM FİRMASI ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

**BİTİRME ÖDEVİ**

**Beyza Nur AKGÜL**

**G1618.06054**

**BEYAN**

Bu bitirme ödevinin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerden herhangi bir tahrifat yapılmadığını, bitirme ödevinin herhangi bir kısmının bu üniversitede veya başka bir üniversitede bitirme ödevi veya tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Beyza Nur Akgül

**ÖNSÖZ**

Çağlar boyunca insanlar, emekleriyle çok farklı işlerde çalışıp değer üretmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan işçi yapısı, bireyleri yığın üterim süreçlerinde belirli süreler ve ücret karşılığında çalışmaya itmiştir. Giderek yoğunlaşan kitlesel üretim, feodal yapıdan ayrışmış farklı bir dünya inşasına neden olmuş ve kapitalist dünyada emeğini sunarak bir ücret karşılığında çalışan insan sayısını hızla artırmıştır. Bu aşamadan itibaren ücret karşılığında çalışmanın belki de en önemli tartışma konusu “ücret adaleti” olmuştur.

Kitlesel üretim sürecinin bir parçası olarak toplu ücret pazarlıkları, endüstri ilişkilerinin temel konusunu oluşturur. 1970’lere kadar etkisini hissettiren küresel endüstri ilişkileri, bu tarihten sonra şirketlerin yapısal değişime uğrayarak bireysel çalışma ve beceri süreçlerini öne çıkarmalarıyla birlikte yerini insan kaynakları uygulamalarına bırakmaya başlamıştır.

Ücret sistemleri konusu klasik iktisattan beri tartışılan kuvvetli teoriye sahiptir. Bu teorik altyapı, günümüzde firmaların mevcut insan kaynağını en etkin şekilde değerlendirmesi için uyarlanarak yeniden kullanılmaktadır. Firmalar için insan kaynakları yönetimi departmanları tarafından yürütülen ücret politikaları sürekli gelişen dünya şartlarına göre sadece ücreti ele almayıp performans, verimlilik, beceri, yetkinlik, aidiyet gibi kavramlar çerçevesinde çok boyutlu olarak “adaleti” sağlamaya çalışmaktadır.

Bu çalışma, günümüzde üretim yapan KOBİ’ler için, geniş teorik ve pratik tarama yapılarak uygun bir “ücret sistemi modeli” önermek için kaleme alınmıştır. Önerimizin işlerliğini göstermek amacıyla örnek bir KOBİ ele alınmış ve firma detaylı olarak incelenerek önerdiğimiz modelin uygulama aşamaları inşa edilmiştir.

Detaylı ve uzun süreyi içeren bu çalışmamı başından sonuna kadar titizlikle takip edip tüm safhalarında özverili yaklaşımıyla yardımcı olan, mezun olacağım bölüme ve gelecekteki iş yaşantıma farklı bakış açısı katan sevgili büyüğüm ve saygıdeğer hocam Prof. Dr. Mustafa Çağlar Özdemir’e teşekkürü borç bilir, saygılarımı sunarım. Ayrıca hayatım boyunca özveri ile yanımda olan aileme, lisans öğrenimim boyunca derslerine katılma şansı bulduğum hocalarıma saygılarımı ve varlıklarından hep mutluluk duyduğum tüm arkadaşlarıma değerli katkıları için teşekkürlerimi sunarım.

Beyza Nur Akgül

**İÇİNDEKİLER**

**Kısaltmalar………………………………………………………………………………...iv**

**Özet.........................................................................................................................................v**

**Giriş ………………………………………………………………………………………...1**

**BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAM VE KAPSAM…………………………………………...3**

* 1. Ücret Sistemlerine Yönelik Genel Açıklama …………………………………………..3
  2. Ücret Sistemi Türleri…………………………………………………………………….9
     1. Temel Ücret Sistemleri………………………………………………………….10
        1. Zaman Esasına Dayalı Ücret Sistemi………………………………….10
        2. Parça Başına Dayalı Ücret Sistemi…………………………………….12
        3. Götürü Ücret Sistemi…………………………………………………..14
     2. Performans Esasına Dayalı Ücret Sistemi……………………………………..15
        1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri………………………...17
           1. Halsey Sistemi/Planı…………………………………………….18
           2. Rowan Ücret Sistemi……………………………………………19
           3. Bedeaux Modeli…………………………………………………20
           4. Emerson Ücret Sistem…………………………………….……..21
           5. Barth Ücret Sistemi………………………………………….......23
           6. Taylor Sistemi…………………………………………………...23
           7. Gantt Ücret Sistemi……………..…………………………….…25
           8. Merrick Sistemi……………………………………………….…26
           9. Liyakat Sistemi………………………………………………….26
        2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi…………………………...28
           1. Akord Sistemi…………………………………………………...29
           2. Yüzde Usulüne Göre Ücret Sistemi …………………………….30
           3. Yüksek Günlük Ücret Sistemi…………………………………...31
           4. Grup Çalışmalarında Prim Sistemi ...…………………………...31
        3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemi………………………...32
           1. Öneri-Ödül Ücret Sistemi……………………………………….32
           2. Satış Değerine Göre Ücret Sistemi……………………………...33
           3. Kar Paylaşım Sistemi……………………………………………34
           4. Kazanç Paylaşım Sistemi………………………………………..35
     3. Beceriye ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri…………….………………...35
        + 1. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi…………………………………..36
          2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi………………………………...38
     4. Eş-El Mobil Ücret Sistemi (Oynak Merdiven)……....……....................…......41

**İKİNCİ BÖLÜM: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SEÇİLMİŞ FİRMALARDA ÜCRETLENDİRMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLER……………………42**

2.1. Dünyada Seçilmiş Firmalarda Ücretlendirme Uygulamaları …………………………43

2.1.1. Siemens ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi………………………………..43

2.1.2. Toyota ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi ………………………………...44

2.1.3. Ford **Yönetici Ücret Politikası………………................................................44**

2.2. Türkiye’de Seçilmiş Firmalarda Ücretlendirme Uygulamaları………………………..45

2.2.1. TOFAŞ ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi……………………...................46

2.2.2. TÜPRAŞ **Yönetici Ücret Politikası………………………………………….47**

2.2.3. ENERJİSA **Yönetici Ücret Politikası………………………………………..48**

2.2.4. VESTEL **Yönetici Ücret Politikası………………………………………….50**

2.2.5. ARÇELİK Ücret Politikası…….....................................................................50

2.2.6. TÜRK TRAKTÖR Ücret Politikası…………………………………………51

2.2.7. PETKİM Ücret Politikası……………………………...…………………….51

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:TOUCH MUTFAK MODÜLLERİ ÜRETİM FİRMASI ÜCRET SİSTEMİ ÖNERİSİ………………………………………..……………………………..53**

3.1.Çalışma Kapsamında Önerilen Model Kurgusunda Yararlanılan Ücret Sistemlerine Yönelik Açıklamalar ………………………………………………………………………54

3.1.1.Rowan Ücret Sistemi ve Model İlişkisi ……………………………………..54

3.1.2. Merrick Ücret Sistemi ve Model İlişkisi ……………………………………54

3.1.3.Grup Akord Sistemi ve Model İlişkisi ………………………………………55

3.1.4. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemi ve Model İlişkisi …………………….55

3.1.5.Öneri-Ödül Ücret Sistemi ve Model İlişkisi …………………………………56

3.1.6.Kar Paylaşım Sistemi ve Model İlişkisi ..........................................................56

3.1.7.Beceriye Dayalı Ücret Sistemi ve Model İlişkisi …………………………....57

3.2.Modelin Kurgulanması ………………………………………………………………...57

3.3.Sürecin Zorlukları ve Aşım Yöntemleri………………………………………………..60

3.4.Önerilen Ücret Sistemi…………………………………………………………………60

3.4.1. Üretim Departmanı için Ücret Modeli Önerisi………………………………60

3.4.2. Kalite Kontrol Departmanı için Ücret Modeli Önerisi………………………62

3.4.3. Pazarlama ve Satış Departmanı için Ücret Modeli Önerisi…………………63

3.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı için Ücret Modeli Önerisi………...64

3.4.5. Satın Alma Departmanı için Ücret Modeli Önerisi……………………….…64

3.4.6. Muhasebe ve Finansman Departmanı için Ücret Modeli Önerisi…………...65

3.4.7. Tasarım Departmanı için Ücret Modeli Önerisi……………………………..65

3.5.Modelde Tespit Edilen Problemler ve Çözüm Önerileri…………….…………………66

**Sonuç………………………………………………………………………………………68**

**Kaynakça………………………………………………………………………………….71**

**KISALTMALAR**

**DPT** : Devlet Planlama Teşkilatı

**ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü

**KOBİ :** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

**PETKİM** : Pertokimya Holding

**SPK**  : Sermaye Piyasası Kurulu

**TDK** : Türk Dil Kurumu

**TL**  : Türk Lirası

**TOFAŞ** : Türkiye Otomobil Fabrikası A.Ş.

**TÜPRAŞ** : Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.

**VESTEL** : Batı Elektronik Holding

**ÖZET**

Gelişen dünya ile birlikle paranın artan önemi insanları daha fazla kazanmaya itmiş ve insanlar daha çok kazanmak için fazla çalışmaya başlamışlar ve kendilerine yeni nitelikler eklemeye başlamışlardır. İşletmeler büyüklüklerini, kârlılık oranlarını, rekabet güçlerini ve pazar paylarını arttırmak için en önemli kaynakları olan insana daha fazla değer vermeye başlamış ve insandan alacağı emeği en doğru şekilde yönetebilmek için çaba göstermeye başlamışlarıdır. Emeğin en doğru yönetilmesi görevi de insan kaynakları departmanına bırakmıştır. İnsan kaynakları da bu görevi yerine getirirken başta ücret sistemlerini kullanmış ve işletmeler bu ücret sistemleri üzerinden şekillenmiştir.

Çalışmanın amacı, ücret ve ücret sistemlerini teorik olarak tanıtmak ve örnek firma üzerinden ücret sistemleri kurulma mantığı hakkında bilgi vermektir. Tezin kapsamı KOBİ kapsamında çalışan bir firma olup, bu firmada gerçekleştirilen ücret uygulaması gösterilmektedir.

Çalışmanın ana sorusu da KOBİ’lere uygun kullanışlı bir ücret sisteminin geliştirilip, geliştirilemeyeceğidir. Çalışma bu soru çerçevesinde oluşturulmuştur ve soruya teorik bilgiler çerçevesinde alt yapı oluşturularak örnek firma uygulaması ile de cevap verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın yöntemi, literatür taramasına dayalı, kavrayışsal çıkarımlara yönelik yorumlama çalışmasıdır. Çalışma aynı zamanda gözlem ve uygulama süreçlerinin denenmesi aşamalarını da içermektedir.

Çalışma sonucunda; KOBİ’lere uygun ücret sistemlerinin geliştirilebileceği, ancak sistemin farklı modeller çerçevesinde yapılandırılmasının daha uygun olduğu yönündedir. Bu nedenle çalışma kapsamındaki örnek firma, departmanlara ayrılmış ve her departmana ayrı ayrı ücret modeli önerisinde bulunulmuştur. Üretim departmanı için Merrick, Beceri ve Grup Akord, kalite departmanı için Beceri ve Öneri-Ödül, pazarlama ve satış departmanı için Yüzde ve Öneri-Ödül, insan kaynakları departmanı için Beceri, satın alma departmanı için Rowan, muhasebe ve finansman departmanı için Kâr Paylaşımı ve son olarak da tasarım departmanı için Rowan ücret sistemi modelinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**GİRİŞ**

Ücret her daim emeğin karşılığı olarak görülmüş ve anayasal bir hak olarak güvenceye alınmıştır. Buna göre gerçekleştirilen herhangi bir iş sonucu çalışan ücret almayı hak eder ve alamadığı her bir ücret için anayasal hakkına başvurup hak ettiği ücreti alır. Alınan ücrette çalışanın bağlı bulunduğu işletmeye göre değişiklik gösterip günlük, haftalık, aylık olarak ödenebilmektedir. Ayrıca çalışanların çoğu aldıkları ücretlere ek olarak primde alırlar. Alınan bu ücretlerin ve primlerin hesaplanması konusunda birçok sistem ve model vardır. Bunlar çalışanların ücretlerini ve primlerini hesaplarken aynı zamanda çalışandan en yüksek verimi almak, üretim için kapasiteyi arttırmak, şirketin kârını arttırmak gibi nedenlerden dolayı da kullanılırlar. Bunlara göre de her işletmenin kendine göre özenle seçip uyguladığı bir ücret sistemi ve modeli vardır. Bu ücret sistemleri de kendi aralarında ayrılırlar. Bunlar, temel ücret sistemleri, performansa dayalı ücret sistemleri, beceri ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri ve Eş-el mobil ücret sistemidir. Bazıları zaman unsuruna, bazıları miktar unsuruna bazıları da çalışanlara dönük ve onlarda olması gereken beceri ve yetkinlik unsuruna dayanır. Bunların haricinde değişen dünya ve rekabet gücü ile de işletmelerin artık niteliksiz ve vasıfsız eleman almayı bırakıp ihtiyaçlarına uygun bilgi, beceri ve niteliklere göre çalışan almayı tercih etmeye başlamışlardır. Bu sayede işletmeler ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşıyor hem de çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı buluyorlar. Aynı zamanda mavi yakalı çalışanlar işletmelerin istedikleri bilgi, beceri ve nitelikler doğrultusunda kendilerini geliştirmek için eğitim seviyelerini yükseltip dolaylı yoldan da olsa ülkenin eğitim seviyesi arttırıyorlar. Böylelikle de son dönemlerde önemi gittikçe artan meslek okullarına talep de artıyor. Çünkü istenilen çoğu nitelik bu teknik okullardan öğrenilmiş oluyor. Ayrıca işe almadan ve ücretlemeden sorumlu olan insan kaynaklarının sorumluluğu artış gösterip, doğru çalışanı seçmek için titizlik ve özenle çalışıyorlar.

Bu çalışmanın konusu geçmişten günümüze kadar kullanılan ücret sistemlerinin günümüz KOBİ’lerinde nasıl kullanılacağının tespitidir. Çalışmanın amacı, ücret ve ücret sistemlerini teorik olarak tanıtmak ve örnek firma üzerinden en uygun ücret sistemlerinin kurulma mantığı hakkında bilgi vermektir.

Çalışmanın önemi, küreselleşen dünya daha da önem kazanan verimlilik ve kârlılık sürecinin, ücret yönetimi üzerinden en uygun şekle nasıl getirilebileceği yönünde teknik çıkarımlarda bulunmasıdır.

Çalışmanın temel sorusu KOBİ’lere uygun ücret sisteminin geliştirilebilip, geliştirilemeyeceğidir. Soruyu doğru olarak cevaplamak için önce teorik bir alt yapı oluşturulmuş ardından örnek firma çerçevesinde çıkarımlar denenmiştir.

Önerilen ücret sisteminin geliştirilmesi yapılan alt çalışmalar ve edinilen bilgiler, örnek firmadan alınan ürün bilgisi, kullanılan makinalar, çalışma düzeni, üretim miktarı, ürün alış ve satış fiyatları gibi değişkenlerle geliştirilmiştir.

Çalışmada teorik düzeyde incelemeler yapılarak ücret sistemleri hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşılmıştır. Daha sonra örnek firmadan alınan izinler doğrultusunda ulaşılan teknik bilgiler sayesinde en uygun ücret sisteminin geliştirilmesi için çalışmalara başlanılmıştır.

Çalışma üç bölümde kurgulanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde kavram ve kapsam başlığı altında ücret tanımları, unsurları, ilkeleri gibi bilgiler verildikten sonra ücret sistemi türleri konuları incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örnek uygulamalara yer verilmiş ve bu kapsamda Siemens, Toyota ve Tofaş firmalarının Yetkinlik bazlı ücret sisteminden, Ford, Enerjisa, TÜPRAŞ ve Vestel firmalarının yönetici ücret politikasından ve son olarak da Arçelik, Türk Traktör ve PETKİM firmalarının genel ücret politikaları hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölüm, örnek firma üzerinden kurgulanan modellere ayrılmıştır. Model kurgusunda teorik olarak incelenen ücret sistemleri, örnek firmanın teknik ve yapısal bileşenleri ile ilişkilendirilmiş ardından her bir departman için en uygun ücret modeline ulaşılmaya çalışılmıştır.

**BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAM VE KAPSAM**

* 1. **Ücret Sistemlerine Yönelik Genel Açıklama**

Genel anlamda ücret; bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya 3. kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

ILO’ya göre ücret, yapılan veya yapılacak olan bir iş veyahut görülen ve görülecek olan bir hizmet için yazılı veya sözlü bir iş akdi gereğince bir işveren tarafından bir işçiye, her ne nam altında ve hangi hesaplama şekli ile olursa olsun ödenmesi gereken ve nakden değerlendirilmesi kabil olup karşılıklı anlaşma veya milli mevzuatla tespit edilen bedel veya kazançları ifade eder (ILO, 2020).

Anayasanın 55. maddesine göre; Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır. Ücret çalışanın hayatını idame ettirmesi için en önemli kaynak, işveren için üretim maliyeti olarak algılanan maddi değeri ifade eder.

4857 sayılı Türk İş Kanunun 32. maddesine göre; Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.

5510 sayılı Sosyal Sigortalar Genel Sağlık Sigortası Kanunun 4 üncü maddenin birinci fıkrasının (a) ve (c) bendine göre; sigortalı sayılanlara saatlik, günlük, haftalık, aylık veya yıllık olarak para ile ödenen ve süreklilik niteliği taşıyan brüt tutar ücret olarak adlandırılmaktadır.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunun 401. maddesine göre; İşveren, işçiye sözleşmede veya toplu iş sözleşmesinde belirlenen; sözleşmede hüküm bulunmayan hâllerde asgari ücretten az olmamak üzere emsal ücreti ödemekle yükümlüdür.

193 sayılı Gelir Vergisinin 61. Maddesine göre: Ücret, işverene tabi ve belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir.

6102 sayılı Türk ticaret kanunda ücret tanımı bulunmaz. Miktar, ödeme zamanı ve ücret düzenler.

Ödeme kavramının içine, işçi ihtiyaç duyduğu her türlü değer girmektedir. İşçinin yalnız biyolojik ihtiyaçları değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan bütün değerler ödemenin içinde yer almaktadır (Schular, 1987). Ancak işçi ihtiyaçlarının büyük çoğunluğunu para karşıladığı için ödeme deyince sadece parasal ücret akla gelmektedir.

Tüm tanımları birlikte değerlendirdiğimizde ücreti oluşturan unsurları aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz:

* Bir emek/iş karşılığında ödenmesi
* İşveren veya 3. kişiler tarafından ödenmesi
* Para olarak ödenmesi
* Belirlenmiş bir sürede ödenmesi
* Süreklilik niteliği

Ücret sistemleri kurulurken de genel olarak ülkenin yasal, ekonomik ve siyasi yapısına bakılarak bir değerlendirme yapılır.

Ücretler objektif esaslara dayanılarak tespit edilmektedir. Ücretlerin objektif bir şekilde belirlenebilmesi ancak iş değerlemenin gerçekleşmesine bağlıdır. İş değerlemesi, ücretlerdeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesi ve işler değerlerine göre sınıflandırılarak rasyonel bir ücretlendirme için yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1991). İş değerlemesi ücretlendirmenin kendisi veya bir ücret sistemi değildir. Sadece ücretlendirmeye adil ve objektif ölçütlere göre temel oluşturan bir tekniktir.

Ücretleri belirleme de objektif olmak için iş değerleme yapılmalı ve ona göre ücret belirlenmelidir. Bu sayede ücretlendirme dengeli ve adaletli olur.

Çalışmanın ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olarak yapılan ödemelerde, emek verimliliği ve sürekliliği için bir takım araştırmaların yapılması gereklidir. Buna göre ücretlendirme için üç alanda çalışmak gerekmektedir:

* İşletme dışı ücret araştırmaları; Ücret piyasa araştırması
* İşlerin güçlük derecelerinin tespiti; İş değerlemesi
* İşi yapanın başarısının ölçülmesi; İşçi değerlemesi(performans değerlendirmesi) söz konusudur (Ergül, 2006: 93).

Organizasyonlarda ücretlendirme sistemleri, iş değerleme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulur. Bireysel ve organizasyonel bazda birçok amacı bulunmaktadır.

İşçinin verimliliğini arttırmak, emeğinin karşılığını vermek ve işverenin kârını arttırmak amacıyla işletmelere ücret sistemleri kurulur.

Ücret, işveren tarafından üretimi sağlama ve verimliliği arttırma aracı olarak görülürken, işçi tarafından da işletmeye bağlayan bir motivasyon aracı olarak görülür. İyi bir şekilde yapılmış ücretlendirme şirkete aidiyet sağlar ve işçilerin sosyal statüsünü ve saygınlığını da arttırır.

Ücretlendirmenin amaçları da genel olarak şu şekildedir;

* Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme
* İyi çalışanların bağlılığını/aidiyet duygusunu arttırmak
* İş verimliliğini ve çalışan performansını arttırma k
* Maliyet açısından rekabet avantajı kazandırmak
* Ücret ödeme konusunda yasal zorunlulukları yerine getirmek
* İşverenin ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında rol olmak
* İşletmenin yapısının belirlenmesinde rol almak
* İşletmeye nitelikli ve donanımlı insan gücü çekmek
* İşçinin işe devamlılığını sağlamak
* İşçiyi çalışırken motive etmek
* İşçinin terfi almasını özendirmek
* İşçinin kendini kanıtlamasına yardımcı olmak

Bir işletmede bir ücret sisteminin kurulması için önce işletmenin ücret politikasının belirlenmesi gerekir. Ücret politikasına göre ücret sistemleri belirlenir. Ücret politikasının oluşturulmasında temel belgeler iş düzenleme süreciyle ortaya çıkartılan görev tanımlarıdır (Başaran, 1985).

Şirketin ücret yönetimi politikası dediğimizde, 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 (Ergül, 2006: 95).

Tüm ücret politikaları ve uygulamaları her işletmede farklılık gösterir. Ancak bazı ilkeler vardır ki bunlar ücret politikalarının evrensel ilkeleridir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

* ***Eşitlik İlkesi:*** Yapılacak iş analizleri ile işlerin özellikleri belirlenmeli ve aynı ya da benzer işi yapanlara aynı ücret verilmelidir. Genel deneyimi ile “eşit işe eşit ücret” kuralı olarak bilinen bu uygulama, işçinin moralini dolayısı ile çalışma şevkini doğrudan etkileyen en önemli ilkelerden birisidir. Bu nedenle işletmede verimin artması ve çalışma barışının sağlaması isteniyorsa “ eşit işe eşit ücret” kuralına mutlaka uyulmalıdır. Bu kuralın uygulanmadığı işletmelerde düşük motivasyonlu çalışma ortamı, huzursuzluk ve verim düşüklüğü kaçınılmaz olacaktır.
* ***Dengeli Ücret İlkesi:*** Ücret, bilindiği gibi emeğin yegâne (en önemli) geçim kaynağıdır. Bu nedenle işçiye verilen ücret en azından onun insanca bir hayat sürdürebilmesi için yeterli düzeyde olmalıdır. Başka bir deyişle ücret tatminkâr olmalıdır. Bu seviye ekonomik şartlara, bölgeye, işletmenin durumuna vs. bağlı olarak değişebilir. Ancak diğer yandan işletmenin ücret düzeyi, diğer işletmeler, sektör ve ekonomik şartlar dikkate alındığında gereğinden yüksek de olmamalıdır.
* ***Kıdeme Göre Ücret İlkesi:*** Kıdem, belirli bir zaman dilimiyle ifade edilmekle birlikte aynı zamanda tecrübeyi ve sadakati de bünyesinde barındıran bir kavramdır. O nedenle ücret artışı ile ödüllendirilmesi gerekir. Bu inanç belki de en yaygın kabul görmüş ve uygulama alanı bulmuş olan bir ücret artışı gerekçesidir denilebilir. Bir işletmede verim ya da prim gibi başka ücret politikaları uygulanıyorsa kıdem esas alınmalı ve ücret buna göre arttırılmalıdır. Bundan başka pozisyon farkı da dikkate alınmalı, işçi bir üst kadroya veya pozisyona geçtiğinde daha yüksek ücret almalı ve hiçbir zaman ast üstten yüksek ücret almamalıdır.
* ***Bütünlük İlkesi:*** İşletmede çalışan tüm elemanlar bir bütün olarak değerlendirilmeli ve büro personeli, işçi, teknik eleman ayrımı ile büyük oranda ücret farklılıkları oluşturulmamalıdır. Böylesi bir durumda gruplar arasında düşmanlıklar ve kırgınlıkların oluşması kaçınılmaz olur ki, bunun sonucunda çalışma başarısından ve huzurunda söz edilemez.
* ***Objektiflik İlkesi:*** Ücret artışları, herkesin kabul edebileceği genel ve objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Duygusal nedenlerle, sempati ya da empati duyularak yapılan ücret artışları ya da azalışları yapılmamalıdır.
* ***Esneklik İlkesi:*** İşletmenin ücret politikası ve ücret sistemi, değişen iç ve dış ekonomik ve politik şartlara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır. Piyasadaki ya da işletme içindeki olumlu gelişmeler sonucunda ücret iyileştirmeleri derhal yapılmalıdır. Buna karşılık herhangi bir kriz durumunda, gereken daralma ya da ücret artışlarının veya ödemelerin bir kısmının ertelenmesi gibi çözümler tüm çalışanlarca da politika olarak kabul edilmelidir.
* ***Açıklık İlkesi:*** Uygulanan ücret düzeyinin işletmede tüm çalışanlar politikası işletmedeki tüm çalışanlar tarafından kolay anlaşılabilir ve açık nitelikte olması anlamına gelir. Nitekim açıklık ilkesi gereği ücretleme konusunda tüm çalışanlara ayrıntılı bilgi verilmesi, onların ücretleme konusunda görüş ve önerilerine açık bir politika izlemesi gerekmektedir (Uğur, 2015:130-131;Işığıçok, 2017: 162-163).

Ücret sistemlerin kurulma mantığı;

* Ücretler işletmelerdeki işlerin önem ve sorumluluğuna uygun olmalıdır.
* İşçinin verimini arttırmaya özendirmek gerekir.
* Tüm işçilerin anlayacağı şekilde olmalı ve kabul edilmelidir.
* Ücret politikası güven verici ve kararlı olmalıdır.
* Ücretler, işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi iyi tutmalıdır.

Başarılı bir ücret sistemi için;

* Organizasyon içinde yapılan çalışmalar olmalıdır.
* Kıdem, terfi, liyakat olmalıdır.
* Ücret sistemi uygulandığı bölge içinde piyasadaki üretim ve kendi verdiği ücret arasındaki fark iyi anlaşılmalıdır.
* Sistemin asgari ücretten fazla kazandırabilmesi gerekir. İyi performans gösteren işçilere en az %30 ek ödeme yapılmalıdır,
* Sistem hem işçi için hem de işverenin çıkarlarını gözetmelidir,
* Sistem basit ve anlaşılır olmalıdır,
* Oluşturulan standartlar çalışanın standardı tutturmaktan vazgeçmesine neden olmalıdır
* Elde olmayan nedenler işçinin kazancını etkilememelidir. Bir ücret ödeme sisteminden maksimum yarar sağlanabilmesi için planın kolay, uygulanabilir, anlaşılabilir, tutarlı ve adil olması gerekir. Sistem bunlarla beraber işlerlik kazanır.
  1. **Ücret Sistemi Türleri**

Ücret sistemleri, ücretin hesaplama ve ödenme şekline verilen genel bir addır (Çakır, 2006; 11). Bir başka deyişle en genel anlatımıyla ücret sistemi, ücretin hesaplanma ve ödenme şeklini ifade etmektedir (Tokol, 2000: 135).

Diğer taraftan tüm ücret sistemleri, aynı zamanda, “iyi” ve “adil” bir ücret hesaplama yöntemi arayışının da doğal bir sonucudur. Bir başka deyişle, mevcut ücret sistemlerinin ortaya çıkmasında “daha iyi” ve “daha adil” bir ücrete ulaşma çabasının da büyük rolü olmuştur (Işığıçok, 2017: 209).

İşletmelerde yapılan üretim ve verimlik gibi unsurlar zamanla daha da önem kazanmış ve bu da işçilere ödenecek ücretin nasıl bir şekilde ödenmesi gerektirdiği sorusunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yine zamanla üretimin belirli düzeyleri aşması durumunda buna karşılık prim verilmesine karar verilmiş, bu da yine primlerin nasıl olacağı ve nasıl hesaplanacağı sorusunu karşımıza çıkarmıştır. Primlerin hesaplanması konusunda birbirinden farklı çeşitli yöntemler bulunmuştur. Bulunan bu yöntemlerle beraber, ücretlerin hesaplanma ve ödeme şekillerindeki farklılıklar çeşitli ücret sisteminin doğmasına sebep olmaktadır.

İşletmeler kendi yapı, maliyet, özellik ve alışkanlıkların göre birbirinden farklı nitelikte ücret sistemi uygularlar. Tüm ücret sistemleri içinde kendilerine en uygun olan ücret sistemini titizlikle bulup uygulamaya çalışırlar. Özellikle orta ve büyük büyüklükteki işletmeler kendilerine en çok kâr sağlayacak sistemi bulmaya çalışırlar ve uygun gelen sistemi gerçekten işliyor mu diye denerler eğer işliyor, kâr sağlıyor ve tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılıyorsa sistemi devam ettirirler.

Tabi burada en önemlisi hangi ücret sisteminin o işletmeye uygun olup olmadığıdır. Birbirinden çeşitli ücret sistemleri de ele aldıkları ana unsurlar dâhilin de birbirinden ayrışır. Zaman, miktar, verimlilik, performans, beceri ve yetkinlik bu ana unsurlardandır. Sistemler bunlar doğrultusunda şekillenir ve detaylandırılır. Bazılarında ana unsurlar birlikte ele alınıp bir bütünlük sağlanır.

**1.2.1.Temel Ücret Sistemleri**

Temel ücret sistemleri diğer bütün sistemlerin hemen hemen esasını oluşturmaktadır. Temel ücret sistemleri, çalışanların salt belirli bir zaman diliminde, belirli bir kalitede ya da belirli bir miktarda iş yapmaları temeline dayanır. Ancak anılan sistemde, çalışanların performanslarını ve nitelik farklarını dikkate almadığı için, onların geliştirilmesi ile ilgilenmez (Öztürk, 2010: 7). Ayrıca temel ücret sistemleri, ücret sistemlerinde ki en eski sınıflandırmayı yansıtır. Bu sistemlerde, işçilere ödenecek ücretlerin önceden belirlenmiş zamana ve belli standarda veya iş tutarına göre hesaplanmasını öngörür.

**1.2.1.1 Zaman Esasına Dayalı Ücret Sistemi**

Zaman esasına dayalı ücret sistemi en eski ücret sistemi olup getirdiği kolaylık ve anlaşılabilir olması nedeni ile günümüzde de hala yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Yapılan işin miktarı, kalitesi ve niteliklerinin göz önüne alınmadığı bu ücret sisteminde ücret, çalışanların işte geçirdikleri süre dikkate alınarak saptanmakta, üretimde ki değişikliklerden kaynaklanan kazanç ve kayıplar işverene ait olmaktadır (Işığıçok, 2017: 213).

Bu sistemin esası, üretimin randımanına bakılmaksızın, her zaman birimi için çalışana belirli bir ücret ödenmesidir. Diğer bir ifade ile çalışana ödenecek ücret çalışanın iş aşında geçirdiği zamana bağlıdır. Türkiye’de daha çok saat ücreti ya da günlük ücret biçiminde işleyen zaman temeline dayalı ücret sistemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan ücret sistemidir. Ödeme yapılırken verim düzeyinin göz önünde bulundurulmaması, bu sistemin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Bu sistemde zaman birimi başına ücret saptanırken beklenen normal bir verim göz önünde bulundurulmaktadır. Öte yandan, üretimin teknik bakımdan belirli bir tempoya bağlı olduğu ve işçinin kendi çabasıyla bu tempoyu etkileyemeyeceği bir üretim düzeninde zaman temelinden başka bir ücret sisteminin uygulanması çok zordur (Şahin, 2015; 155).

Zaman temeline dayanan ücret sisteminde belirlenen süre içinde ücret daima sabittir. Verimlilik artışı olsa bile bundan sadece işverenler yararlanır. Çalışana ücret açısından herhangi bir artırım sağlanmamaktadır. Zamana göre ücret sisteminde iyi çalışan bir kişi ile çalışmayan arasında bir ayrım yapılmadan aynı ücret ödendiğinden bu sistem verimlilik artışında etkili olamamaktadır. Sistem; basit olması, çalışana alacağı ücreti kesin olarak bildiği için güven duygusu aşılaması, işletmenin çalışan maliyetlerini sabitlemesi gibi sebeplerden dolayı kendisine çok yaygın bir uygulama alanı bulmuştur (Şahin, 2015: 155).

Bu ücret sisteminin genellikle kullanıldığı çalışma alanları şunlardır;

* İşçiden çeşitli işlerin yapılması istenildiğinde,
* Surat yerine, daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde örneğin bilgisayar, TV, radyo, araba vs. üretiminde,
* İşçinin sadece işyerinde bulunması gereken büro personeli ya da endirekt işlerde örneğin bekçi, odacı, temizlikçi, denetim, bekçilik vs. işler (Uğur, 2015: 137).

Bu sistem sadece zaman unsurunu ele aldığı için verim ve üretimin artması pek fazla elverişli değildir. Bu yüzden vasıflı işçilerin olması gereken işlerde ve seri üretim yapılan işlerde kullanılması uygun değildir. Eğer kullanılıyorsa da işletme çok fazla zarar görecektir.

Sistemde üretim ve verimliliğin artmaması zamanla işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi azaltmış ve işlerde artan uzmanlıklarla beraber artık bu sistem önemini yitirmeye başlamıştır. Artık işçinin önemi kalmayıp sadece onun emeğinin önemi söz konusu hale gelmiştir. İşverende sadece işçinin emeğini satın almaya başlamıştır.

Ücret miktarı zamanla orantılı bir biçimde artar ve şöyle hesaplanır :   
Ü = Zaman birimi başına hesaplanan ücret haddi  
Z = Çalışma zaman birimi  
ÜT = Belirli bir süre içindeki ücret toplamı olarak ifade edilirse ÜT=Ü x Z olarak formüle edilmektedir (Zaim, 1997: 263).

Sistemin yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

* Ödenecek ücret çok basit hesaplanır,
* Sistem basit ve anlaşılması kolaydır,
* Rutin işler için en uygun sistemdir,
* Çalışana güven verir,
* Sistemin oluşturulması için karmaşık sürelere ihtiyaç yoktur,
* İşçiye sabit bir geliri garanti eder,
* Maliyeti düşüktür,
* Mamul kalitesine yönelmeyi sağlar.

Sistemin zararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

* Verimlilik yoktur,
* Adaletsizdir, çalışan ile çalışmayan ve iyi çalışan ile çalışmayanı bir tutar,
* İyi çalışan personelin şevki azalır,
* Ücretlerin hesaplanmasında işçilerin vasıfları ve başarıları göz önüne alınmaz,
* Birim üretim işçilik maliyetlerinin önceden tespiti zordur,
* Çalışanın denetim masrafları oluşabilir.

**1.2.1.2.Parça Başına Dayalı Ücret Sistemi**

Parça başına ücret sistemi, verimliliğe dayalı ücret sistemleri içinde en eski, en sade, en kolay uygulanan ve bu nedenle en çok kullanılan ücret sistemidir (Çakır, 2006; 13). Bu sistemde çalışanın ücreti, ürettiği ürün miktarı ile orantılı olarak artmakta veya azalmaktadır (Zaim, 1997: 265).

Ücretin tespitinde ikinci sistem olan parça başına dayalı ücret sistemi akort ücreti diye de tanımlanmakta ve bu ücret sisteminde işçiye ödenecek ücrette; zamana dayalı ücretinin aksine çalışma süresi değil yapılan bir işin miktarı önemlidir ve ona göre bir ücretlendirme yapılır. Bu sistemde zamana dayalı ücret sisteminin aksine verimlilik esas alınır.

Ücret, sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman önemli olmamakla beraber, üretilen birim miktarı önemlidir ve işçi ürettiği parça sayısına göre ücret alır.

Genellikle küçük işyerlerinde uygulanan parça başı ücret sistemi, bir ürün veya iş birimi için saptanan ücretin, üretilen iş birimi ile çarpılması biçiminde hesap edilir. Örneğin bir çalışanın 200 parça üretimde bulunması durumunda parça başına ücreti 1 TL ise hak edeceği ücret tutarı; 200 parça x 1 TL/parça = 200 TL olacaktır (Şahin, 2015: 155).

Bu sistemde çalışanın ücret geliri, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle parça başı ücret sistemi, çalışanı fazla kazanç elde etme yönünde isteklendirir. Günümüzde kendisine her ne kadar fazla uygulama alanı bulunmasa da parça başı ücret sistemi, gerçekte işletme için önemli avantajlara sahip bir plandır. Fason iş yapılan sektörlerde, yan sanayilerde ve özellikle küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlarda uygulanan bu sistem, işletme esnekliğini sağlaması bakımından ayrıca dikkat çekmektedir (Şahin, 2015: 156).

Parça başı ücret sisteminin yaraları ve zararları şöyle sıralanabilir (Altuğ, 2001;200):

Yararları:

* Üretim miktarı ile ödenen ücret arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
* Fazla üretmekle ücretinin artacağını bilen çalışanın daha fazla üretmesini teşvik eder, buna bağlı olarak da verimlilik yükselir.
* Çalışma sırasında çalışanın kontrol edilmesine fazla gerek bulunmamaktadır.

Zararları:

* Fazla üretim yapılması, kullanılan makine ve teçhizatın daha çabuk yıpranmasına neden olur.
* Çalışanın daha fazla ücret elde etmek amacı ile kendisini zorlaması sonucu fizyolojik ve psikolojik sorunları artmakta ve hastalıklarla karşılaşılmaktadır.
* Üretim kaynaklarında bir aksama ya da arıza olması sonucu çalışanın çalışmaması ve daha az üretimde bulunması ve alacağı ücretin düşmesi çalışan ve işveren arasında sorunlara neden olmaktadır.

Nitekim parça başına ücret sisteminde;

ÜT = Belirli bir süre içindeki ücret toplamı,

Ü = Parça başına ödenen ücreti olursa,

İ = Belirli bir zamandaki üretim miktarını gösterecek,

ÜT = Ü x İ olarak formüle edilmektedir (Zaim, 1997: 265).

Bu bağlamda zamana dayalı ücret sisteminde üretimdeki değişiklikten kaynaklanan kazanç veya kayıplar işverene aitken parça başına dayalı ücret sisteminde üretimden kaynaklanan kazanç ya da kayıplar doğrudan çalışana ait olmaktadır (Çakır, 2006; 13). Bu nedenle bu ücret sisteminin üretimi arttırmaktaki motive edici yönün güçlü olduğu ileri sürülmektedir (Zaim, 1997: 265).

Örnekle açıklarsak;  
Parça başına ücret = 15TL  
A işçisi 8 saatte 75 parça üretirse, 1125 TL günlük ücret alır.  
B işçisi 8 saatte 55 parça üretirse, 825TL günlük ücret alır.  
Verimli ve çalışkan işçiler daha yüksek ücret almaktadır.

**1.2.1.3.Götürü Usulü Ücret Sistemi**

Götürü ücret sisteminde işçiden, önceden belirlenen bir ücret karşılığı, belirli bir iş miktarını bitirmesi istenir (Zaim,1997;265). Bu ücret sisteminde yapılan işin tamamlanması ilke olarak benimsenmiştir. Bir başka deyişle bu sistemde ücretin ölçüsü, bir işin bütünüdür. Bu bakımdan söz konusu iş, işçi tarafından belirli bir süre içinde ve iki tarafın önceden anlaştığı bir ücret karşılığında yapılmaktadır(Benligiray,2003: 35)

Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eder. Ücret bu zaman üzerinden hesap edilir. Eğer üretim, önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirtilen düzeyi aştığında, işçi hiç bir fazla ücret ödenmez (Ergül, 2006: 99).

Bu sistemde işçilere önceden yapacakları iş gösterilir ve baştan ne kadar ücret alacağı belirtilir. Bu yüzden işyerlerinde uygulanmayan bir ücret sistemidir.

Genellikle de taşeron(alt işveren) firmaların kullandığı bir ücret sistemi olup yol, köprü, bina inşaatı, tamirat işleri, heykel, beste, tablo, vb. gibi sanatsal işlerin yapılmasında veya toplu katılım sağlanan konser, maç, yarış vb. organizasyonların düzenlenmesi gibi işlerde kullanılır.

Burada önemli bir sakınca işini zamanından önce bitiren işçi teşvik edici ek bir ücret ödenmemesidir. Bu sakıncayı gidermek için işçiye bazen ek ücret sağlandığı durumlar da görülmektedir.

Bu sistemde, işletme içerisinde yerine getirilecek bir işin, bir veya birden fazla çalışan tarafından, önceden belirlenmiş bir ücret üzerinden yapılması söz konusudur. Burada, eğer iş zamanından önce bitirilirse çalışana ücret dışında bir ödeme yapılmaz. Ancak iş belirlenen süre içinde yapılmazsa çalışanın ücretinden kesinti yapılır. Bu sistemin en önemli sakıncası, çalışanın söz konusu işi, alacağı ücret değişmeyeceği için hızlı bir şekilde tamamlanmaya çalışırken işin nitelik ve kalitesine dikkat edilmemesi durumudur. Bununla birlikte, söz konusu işi belirlenen ölçütlere göre zamanından önce bitiren çalışanın ödüllendirilmemesi de sistemin diğer bir eksikliğidir (Şahin, 2015: 156).

**1.2.2.Performans Esasına Dayalı Ücret Sistemi**

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

Bir başka tanıma göre performans değerleme, çalışanın yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran, çalışanın işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analiz ve sentezlerdir. Bir başka deyişle performans değerleme, çalışanın işteki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, çalışanın işletmenin başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir araçtır. Kısaca ve özetle performans değerlemesi, çalışanların işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir (Işığıçok, 2017: 183).

Nitekim etkili bir performans yönetim sisteminde, öncelikle işle ilgili standartlar tespit edilmekte; daha sonra çalışanların performansı ölçülerek ölçüm sonuçları standartlarla karşılaştırılarak değerleme sonuçları çalışan ve insan kaynakları bölümüne geri bildirim yoluyla bildirilmelidir(Işığıçok, 2017: 188).

Performansa dayalı ücretleme, ne genel anlatımla; performans ile ücret arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleri olarak tanımlanır. Ana hatları ile normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirmenin uygulamalarını içeren bir sistem olarak da tanımlanmaktadır (Işığıçok, 2017: 18).

Çalışanlara işin değeri yerine, yarattıkları değer ölçüsünde ücret ödemesi esasına dayanan performansa dayalı ücretleme sisteminin temel amacı; işletmeler için değerli çalışanı cezbedecek, motive ve teşvik edecek, işletmede kalmalarını sağlayacak, aynı zamanda da çalışan tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme paketi tasarlanmaktadır (Benligiray, 2003:39).

Performansa dayalı ücret sisteminin başarısı için, başarılı bir performans yönetim sisteminin kurulması temel koşuludur. .Performans değerlendirme yönetim sisteminin ücretle bağlantısının kurulmasında, önceden “eşit işe, eşit ücret” ilkesine dayalı olarak gerçekleştirilmiş bir” iş değerleme sistemi” oluşturulmalıdır (DPT, 2000: 50).

Genel olarak performansa dayalı ücret sistemlerinin tümünde temel basamaklar değişmemektedir. Performansa dayalı ücret sistemlerinde anahtar rol oynayan temel basamaklar şunlardır:

* Söz konusu hedeflerin ortaya konması
* Sonuçların değerlendirilmesi
* Elde edilen başarıya göre ücretlendirmenin yapılması ve yapılacak olan bu ödemenin finansmanının nereden sağlanacağına karar verilmesi([www.unison.org.uk](http://www.unison.org.uk)).

Tüm bu performans konusu ile ilgili bir araştırma yapılmış ve performanslar; Üst-Orta-Alt düzey şeklinde belirlenmiş. Üst :%48, Orta:%32, Alt:%19’dur. Bunlar mutlak değildir ama fikir belirtir. Ortalamalar %20 aşağı çekilir. Örneğin işçi 80 birim üretiyor ama normal şartlarda 100 birim üretebiliyor. 80’den 100’ e kadar ürettiğini prim olarak veriyor ve kâr edemiyor. Maksimumu 95’ e (80 olanı) çıkarıp 95în üstünü prim olarak verip kâr ediyor. Bunun gibi hesaplamaların yapılmasıyla birçok sistemde kurulmaya başlıyor.

Performans değerleme sisteminin mutlaka objektif ve anlaşılabilir olması gerekir. Sistem tüm çalışanlara yanlış anlaşılmalara yol açmadan açıkça anlatılmalıdır ve herkese eşit davranıp objektif kriterler ile ölçüm yapılmalıdır. Eğer performans değerleme sistemi yetersizse ve sübjektif kriterler varsa sistem çalışmaz. O yüzden burada en önemli konu performansların objektif bir şekilde doğru ölçülmesidir.

Ayrıca bu sistem hem çalışan hem de çalıştıran için zor ve pahalıdır. Çünkü her şeyin tek tek ve doğru hesaplanması ve herkese doğru anlatılması gerekir. Yanlış hesaplanan en ufak bir şey tüm sistemde aksama yaşanmasına ve maliyet kaybına neden olur. Bununla beraber bu hesaplamaları yapacak donanımlı kişilerle de çalışmak işletmeye ayrı bir maliyet unsuru olarak eklenir.

Sistem fazla teknik olduğu için de sürekli gözleme dayanır. Bunun içinde işletmede sürekli gözlem yapacak bir ekibe yer verilir. Böylelikle sistem bir kez kurulup bırakılamaz. Gözlemin yapılmasında ki bir diğer neden, kalitesiz ürün çıkarma ihtimalinin olmasıdır. Çünkü dikkat ve niteliğe dayanmaz. Sadece hacim ve hıza bağlıdır ama bu da iş kazalarına yol açar ve tazminat yükü doğurur.

**1.2.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde, bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulmaktadır ve ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Bu ücret sisteminde söz konusu olan nokta, performansa dayalı ücret artışının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesidir (Şahin, 2015: 158).

Bir başka deyişle bu ücret sisteminde, çalışanın işindeki başarısı ve gelişme yeteneği sistematik olarak ölçülerek ücreti ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda ilk aşamada geçmiş performansına göre ücret artışı belirlenmekte, ikinci aşamada gelecekteki performansını motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece yüksek performans gösteren çalışanlar ödüllendirilmiş, düşük performans gösterenler de dahil olmak üzere, tüm çalışanlar performanslarını yükseltmeye yönelik teşvik edilmiş olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinin, büyük, sendikasız ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde daha çok benimsenme eğiliminde olduğu görülmektedir (Işığıçok, 2017: 189-190).

**1.2.2.1.1.Halsey Sistemi/Planı**

Halsey tarafından geliştirilmiş bir ücret sistemi olup, zamandan yapılan tasarrufa prim veren en eski primli bir ücret sistemidir. İşçi bu sistemde hem baz ücret hem de prim alır.

Bu sistemde belirli bir işin yapılması için bir standart zaman tespit edilir. Eğer işçi işini bu standart zaman süresi içinde yaparsa normal baz ücretini alır.( Saat başına veya gündelik olarak ) Buna karşılık iş standart zamandan önce bitirilirse, işçi baz ücretini aldıktan sonra, ayrıca tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir de primi hak etmiş olur. Tasarruf edilen zamanın tamamı işçiye verilmektedir. Örneğin bir işçi 6 saatte yapacağı işi 4 saatte yapmış ise tasarruf ettiği 2 saatin yüzdeliğini alır. Bu yüzdelik değişebiliyor (Ergül, 2006:100).

Tasarruf edilen zamanın karşılığı olan primin tamamı işçiye verilmeyip bunun %30 ile %50’si arasındaki kısmı verilir ve genellikle bu %33’tür. Geri kalan primi işveren alır.

İşçi zamandan tasarruf ediyorsa da kalan zamanda ister çalışır, isterse de çalışmaz. Çalışmaya devam ediyorsa da yeni bir zaman süreci başlar veya zaman ertesi güne devredip haftalık saat bazında çalıştırılıp artan zamanlardan tam bir gün toplanır ve haftalık bir gün izin verilir.

Ayrıca sistem basit ve işçilerce anlaşılması kolaydır. Çünkü işçi alacağı primin ne tutacağını aşağı yukarı doğruca tahmin edebilmektedir. Ancak standart zamanların dar tutulması, sağlanan tasarrufların işverenlerle paylaşılması anlamını taşır. Eğer tasarruf tamamı işçiye ödenirse, işveren standart zamanı daha da azaltarak prim miktarını azaltabilir.

Bu sistemde bir personelin ücreti, TÜ; toplam ücreti, SÜ; standart ücreti, TES; tasarruf edilen süreyi, TESP; tasarruf edilen sürenin primi ve PPO, prim paylaşımını göstermek üzere şu formülle hesaplanabilir (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 22);

TÜ = SÜ + (TES x TESP x PPO)

Örneğin çalışana, normal olarak 8 saatte tamamlanacak iş verildiğini ve buna verilen ücretin 800 TL ve tasarruf edilen her saat için 100 TL prim verileceği ve primin % 33'ünün çalışana ödeneceği kabul edilmiş olsun. Çalışan verilen işi 8 saatte tamamlarsa alacağı günlük ücret 800 TL olacaktır. Buna karşılık personel bu işi 6 saatte tamamlar ve alacağı günlük ücret;

800 + (2x100x0.33) = 866TL olacaktır.

**Halsey Premium Planı %50**

Kazanç = Çalışılan Saat \* Saat Başı Ücret + (50/100 \* Tasarruf Edilen Zaman \*Saat Başı Ücret)

**Halsey-Weir Premium Planı**

Kazanç = Çalışılan Saat \* Saat Başı Ücret + (30/100 \* Tasarruf Edilen Zaman \*Saat Başı Ücret)

**1.2.2.1.2. Rowan Ücret Sistemi**

Halsey sisteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için Rowan tarafından geliştirilen bir sistemdir. Bu sistemde de zamandan yapılan tasarruf kullanılır. Belirli bir işin yapılması için standart bir zaman tespit edilmekte, bu standart zaman üzerinden yapılan zaman tasarrufu için ayrıca bir prim ödenmektedir. Prim yüzdesi, tasarruf edilen zamanın, standart zamana eşit olmaktadır (Ergül, 2006:101).

Rowan sisteminde, işçiler tarafından sağlanan zaman tasarrufunun parasal karşılığını bütünüyle işçilere bırakılmıştır. Saptanan standart zaman için belirli bir ücret ödenmekte, bu zamandan kısa sürede iş yapılmamışsa, zamandan sağlanan tasarrufun karşılığı hesaplanmakta ve tamamı bu tasarrufu sağlayan işçiye prim olarak verilmektedir. Halsey sistemindeki %30-50 arası olan primin tamamı verilir. Fakat Halsey sisteminde tasarruf edilen zamanın ücreti primi oluştururken, Rowan sisteminde fiilen çalışılan zamanın belirli bir yüzdesi prim hesabına esas alınmaktadır. Sonuçta prim yüzdesi, tasarruf edilen zamanın standart zamana oranına eşit olmaktadır (Okka, 2008: 44).

Kazanç = Çalışılan Saat \* Saat Başı Ücret + (Tasarruf Edilen Süre x Normal Saat Ücreti) /(Tasarruf Edilen Süre/Standart Süre)

Örneğin saat ücreti 200 TL olan ve 8 saatlik işi 6 saatte yapan bir çalışan, önce normal ücreti olan 200 TL’yi (8x200=1600) alacak ayrıca tasarruf ettiği 2 saatin primi olarak da, (Tasarruf Edilen Süre x Normal Saat Ücreti) /(Tasarruf Edilen Süre/Standart Süre) formülünden hareketle,

(2 x 200) / (2/8) = 100 TL almaya hak kazanacak ve toplam ücreti, 1600+100 = 1.700 TL olacaktır.

**1.2.2.1.3.Bedeaux Ücret Sistemi**

Bedeaux ütopik bir sosyalisttir. İşçileri makine gibi çalıştırmamak için zaman etütleri yapıp ücret sistemi kurmuştur. Sosyalist doktrinde insanın değeri ne ürettiği ile ölçülmez, o insanın bizzat varlığıyla ölçülür. İşçinin çalıştığı her bir dakika, işverene sunduğu değerdir. Ayrıca bir işçiye verilen ücret o işçinin üretmiş olduğu ürün miktarı ve iş yerinde harcadığı zaman kadardır. Çünkü insan varlığından dolayı değerlidir.

Bedeaux (telaffuzu 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 işçinin kendisine, yüzde 25'inin de tasarruf sağlanmasına yardımcı olan diğer işçilere (taşıyıcılar, temizlikçiler, memurlar vb. gibi) ödenmesi öngörülür. Bu sistemde her iş için belirlenen süre bir B (Bedeaux) birimiyle gösterilir. 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, tasarruf ettiği her B birimine karşılık gelen sürenin saat türünden karşılığı kadar prim ödül olarak verilir (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 24).

Bir işin standart zaman süresi ve hareket etütleriyle hesaplanır. Bunlar devamlı olarak kontrol edilir ve bir iş için tayin edilen 1(B) Bedeaux, normal çalışanın, normal çalışma temposuyla, işin ağırlığı ve dinlenme süreleri göz önüne alınarak hesaplanır. Bu sistemde yapılan iş karşılığı baz ücret garanti edilmiştir.

Kazanç = Çalışılan Saat \* Saat Başı Ücret + (75/100 \* Bedeaux Değeri/60 Dakika \*Saat Başı ücret)

Örneğin bir çalışana, standart olarak 480 dakikada (8 saatlik) bitirilmesi gereken 480 B'lik bir iş verilmiş olsun. İşin saat ücretinin 1000 olduğunu kabul edelim ve çalışan bir günde 750 B'lik iş yapmış olsun. Çalışanın primi 750 B - 480 B = 270 B olacak, bunun saat karşılığı 270/60 = 4,5 saat olacak ve işçiye 4,5 saatlik prim ödenecektir.

Bu durumda personelin eline geçecek olan ücret miktarı: 8 x 1.000 + (4,5 x 1.000) x 0.75 = 11.375 TL olacaktır. Sürenin tasarruf edilmesinde yardımcı olan personele dağıtılacak miktar; (4,5 x lOO0) x O,25 = 1.125 TL olacaktır.

**1.2.2.1.4.Emerson Ücret Sistemi**

Emerson sistemi de, Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye gündelik ücretini garanti etmektedir. Emerson ‘da tıpkı Taylor ve Gantt 'ın yaptığı gibi üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel incelemeye alarak, işçi için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İşçi bu standartlara erişip erişmemesi ile prim almaktadır. Ücret işçinin verimine ne olursa olsun zaman üzerinden ödenmektedir (Ergül, 2006: 103).

Bu sistem Rowan sistemine benzemektedir ancak ondan 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 işçilere belirli oranlarda ödül olarak prim ödenir (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 23-24).

Sistemin uygulanmasında, belirlenen verim standardına % 66'sına ulaşan çalışana hiç bir prim ödenmemekte, standardının % 66’sini aşan çalışana, normal ücreti yanında bu standardın tamamına (% 100'üne) kadar belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir. Çalışanın verimi, standardın % 100'ünü aşar ise prim %20 ile sınırlandırılmakta, fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti üzerinden ayrıca ödeme yapılmaktadır. Hesaplamalarda fiili çalışma zamanı temel alınmakta ve sistemin kurulması için yapılan çalışmalar şunlardır:

* Fiili çalışma zamanının standart çalışma zamanına bölünerek etkinlik düzeylerinin (ölçüsünün) hesaplanması,
* Hangi etkinlik düzeyinden sonra prim ödeneceğinin kararlaştırılması,
* Değişik etkinlik düzeylerine göre prim yüzdeleri cetvelinin hazırlanması (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 23).

Kazanç = Normal Saat Ücreti + Verim Standardı Primi + Zaman Tasarrufu Primi

Örneğin saat ücreti 1000 TL olan 8 saatlik bir işi çalışan 12 saatte, 6 saatte ve 4 saatte yapması durumunda elde edeceği toplam ücreti şöyle olur;

Birinci durumda çalışanın verimliliği, 8/12= %9 olduğundan prim elde edemeyecek ve yalnızca o iş için garanti edilen normal ücreti, 1000x8 = 8000 TL alacaktır.

İkinci durumda, çalışanın verimi, 8/9 = % 88 olduğundan, verim standardını aşmış olup, bu verim standardına düşen örneğin günlük normal ücreti üzerinden % 20 primi de alacak ve toplam = 1000x8 + 8000x0.20= 9600 TL gelir elde edecektir.

Üçüncü durumda, çalışanın 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 çalışanın toplam geliri: (8 x 1000) + (8000 x 0,20) +(4x 1000)= 13600 TL olacaktır.

Ancak bu sisteminin işçilere açıklanması diğer sistemlere göre daha zordur. Sistemin kendisi de fazla karışık ve uzundur. Ayrıca standartlar işletmelerin inisiyatifin de bulunduğu için hangi düzeyde olduğu tam olarak kestirilmemektedir. Her işletme bu standartları kendisine göre ayarlayabilmektedir.

**1.2.2.1.5.Barth Ücret Sistemi**

Bu sistem Halsey ve Rowan sistemlerine benzer. Standart zamana dayanır, fakat garantili saat ücreti yoktur. İşçinin ücretini hesaplamak için kullanılan formül; işin zamanı harcanan gerçek zamanın kareköküyle işçilik ücretinin çarpımı şeklindedir (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 26).

Burada standart zamanda standart üretene kadar düşük ücret verir. İnsanları tasarruf etmeye zorlar, etmeyeni cezalandırır.

Kazanç = Çalışma Hızı\*Standart Zaman\*Gerçek Çalışma Zamanı

**1.2.2.1.6. Taylor Ücret Sistemi**

Bilimsel yönetimin öncüsü F. W. Taylor tarafından geliştirilmiştir. Taylor Parça Başı Ücret sistemi olarak da adlandırılmaktadır (Ertürk, 2011: 279).

Taylor ücret sisteminde daha çok parça başına prim verme düzenini getirmiştir. Taylor sisteminde normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği ( parça olarak) kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Burada normal bir işçi için belirli sürede çıkarabileceği parça sayısı ortaya çıkarılır. Uygulamada, parça başına iki ücret tarifesi vardır. Standartlara ulaşan işçiler için yüksek ücret tarifesi, bu standartlara erişemeyen işçiler için düşük ücret tarifesi konmaktadır ( Ergül, 2006: 101).

Örneğin standart olarak 50 parça üretimi gerektiğinde; 50 ve yukarısı parça üretenlere parça başına 10 TL zerinden ödeme yapmakta, 49 ve aşağısı parça üreten işçiye, düşük tarifedeki ücret uygulanmakta, parça başına 7 TL üzerinden ücret ödenmektedir.

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 çalışanın yaptığı üretim miktarı ölçülerek, parça başı ücret gösterge çizelgesinde ki parça başı ücreti ile çarpılarak toplam ücreti hesaplanmaktadır. Bu sisteme değişken parça başı ücret sistemi denmesi de, bu özelliğinden kaynaklanmaktadır (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 24-25).

Örneğin bu sisteme göre bir günde, 50 birim üreten çalışan, 50 x 100 =5000 TL kazanırken, 75 birim üretim yapan çalışan 75 x 110 = 8250 TL elde edecektir. Belirlenen standart üretimin altında üretim yapan çalışan, her yaptığı üretim karşılığı 70 TL elde edecektir.

Bu sistemin kurulmasında ve uygulanmasında en önemli zorluk, verim standartları ile verim düzeyleri arasındaki ücret farklılığının iyi belirlenmesidir. Çok yüksek standart belirlenmesi durumunda çok az işçi bu standartlara ulaşacaktır. Parça başı ücretler arasındaki fark geniş tutulduğunda, sistemin özendiriciliği de çalışan arasındaki ücret farklılığı da artmaktadır. Bu durum bir paradoks yarattığından standart, çalışan tarafından eleştirilmektedir (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 24).

Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Ancak sistemin anlaşılması ve uygulanması çok kolay olurken işçileri otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle çok eleştirilmiştir (Ergül, 2006: 102).

Bir önceki örnekte görüldüğü gibi üretimin biraz bile olsa standardı aşması durumunda gelir düzeyinde önemli ölçüde fark oluşur. Bu yüzden daha fazla kazanma isteği içerisinde olan işçilerin çok çalışmasına neden olurken, standarda erişemeyen veya hızlı çalışmayan işçilerde de rahatsızlık ve baskı hissetmelerine neden olur. Diğer taraftan bu sistemin, hızlı bir üretim yapıldığı için üretim kalitesinin düşmesine neden olur.

Bu sistemin amacı işçileri sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya gitmektir. Ayrıca diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş ana-baz ücret söz konusu değildir (Ergül, 2006: 102).

**1.2.2.1.7.Gantt Ücret Sistemi**

Taylor'un iş arkadaşı Gantt, Taylor sisteminin daha ılımlı ve yumuşak bir duruma sokmanın yollarını aramıştır. Gantt' da Taylor gibi en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları tespit etmiştir. (Ergül, 2006: 102).

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 işçi normal saat ücretine ilave olarak saat ücretinin %20-80 arasında prim almaya hak kazanır. Ayrıca Gantt sisteminde işçinin standart saat ücreti garanti altına alınmaktadır. İşçinin standart üretim düzeyine ulaşamaması durumunda garanti edilen normal saat ücreti ödenir. Gantt sisteminde normal bir çalışanın belli bir sürede gerçekleştirilmesi gereken standart üretim miktarı belirlenir. Bu, genellikle yüksek bir standarttır. Verim standartlarına ulaşan çalışana normal saat ücreti yanında, saat ücretinin % 20-80'ini arasında prim ödenir. Eğer çalışan standart üretim düzeyine ulaşamaz ise yalnızca güvence altına alınmış olan normal ücretini alır. (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 25).

Bu sistemde her işçiye göre saat başı olarak çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka işçinin verimliliği standartların % 63'nü aştığında ödenen ücret belli bir miktar arttırılmaktadır. Eğer verim standardın % 100'ne ulaştığında veya bunu aşarsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz ücretin % 20 ile % 80'nine kadar varan ayrıca bir prim ödenmektedir (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 25).

Bu sistem, Taylor ücret sistemine göre daha fazla tercih edilir. Bunun en büyük nedeni çalışanlara daha insancıl davranılmasıdır. Bu sistemde çalışanların performans düzeylerine göre ücretlendirme şeması çıkarılır ve kimin ne iş yapacağı, ne ücret alacağı baştan bellidir. Kim ne kadar üretirse o kadar prim alınır. Burada bir cezalandırma söz konusu değildir.

İşçinin ücretinin garanti edilmiş olması işçiye bir güven vermekte ve işçi baskı altında kalmadan rahatça çalışabilmektedir. Ayrıca işçi rahat bir tempo ile çalışarak sadece ücretini almakla yetinmekte veya daha fazla çaba sarf ederek çalışma temposunu hızlandırıp ücretini arttırabilir. Bu gibi sistemlerin uygulandığı Çok teknolojik fabrikalarda zaman etütleri her şeyi sistematik hale getirdiği için insanlar makineleşir.

**1.2.2.1.8.Merrick Sistemi**

Gantt’a yakın bir sistem olup zaman etüdü ve parça başına sistemin karşılaştırılmış ve kategorize edilmiş halidir.

Taylor'un iki basamaklı sisteminin üç basamaklı olarak geliştirilmiş şeklidir. Bu yolla yeni işe başlayan ve orta düzeyde performans gösteren işçilerin özendirilmesi amaçlanmıştır. Standart çıktının yüzde 83'üne kadar düz parça başı ücreti, yüzde 83'te saatlik ücretin yüzde 10’u prim, standart %100’e ulaşıldığında saatlik ücretin yüzde 20’si prim ödenmektedir. Standart üretimin üzerinde yüksek parça başı ücreti ödenmektedir (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 25).

**1.2.2.1.9.Liyakate Dayalı Ücret Sistemi**

Bu sistemde amaç, işçileri liyakatlerine göre değerlendirmek, işletmeye bireysel olarak yaptıkları katkıları ölçüsünde ödüllendirmektir. Kesin standartların saptanamadığı işler için uygun olan bu sistemde ücretler, yüksek günlük ücret düzeyinde tutulmaktadır, Fakat her iş ya da iş grubu için 3–4 ayrı ücret saptanmaktadır. Ücret ödemesi işçi değerlemesi sonuçlarına göre belirlenen ücret düzeyleri üzerinden yapılmaktadır. Değerlemede işin niteliğine göre beceri, sorumluluk, çalışma hızı, kalite, dikkat, işbirliği, devamlılık, deneyim, miktar vb. farklı kıstaslar dikkate alınmaktadır. Liyakat sistemi doğrudan üretimde çalışmayan, yardımcı işçi ve memur statüsünde çalışanlar için teşvikli ödeme yapılması imkânını sağlamaktadır (Okka, 2008;47-48).

Liyakate dayalı ücret artışları genelde işçinin performans değerlendirilmesi sonucu verilen puan temelinde ücret düzeyinin bir yüzdesi olarak dağıtılır. Bu nedenle, ücret düzeyi ve performans değerlendirmesinin sonucu olan puana karar vermek liyakate dayalı ücret artışlarını çalışanlar arasında dağıtma sürecinin önemli bir parçasıdır (Baday, 2016: 21).

Liyakate dayalı ücret sistemi, çalışanın üstün performansını ödüllendirmek amacıyla bir liyakat ücret veya maaş artışı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin belirli bir dönem içerisinde gösterdiği performansa göre ücret artışının sağlandığı bir sistem olan liyakate dayalı ücret sisteminin üstünlükleri ve sakıncaları şunlardır (<https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/19_20_Guz/calisma_ekonomisi/8/index.html>, 2020):

Sistemin üstünlükleri;

* İşverene, üstün performans gösterenlere farklılaştırılmış ücret vermesine olanak tanır.
* Bireysel ve örgüt performansı arasında bir ayrıma fırsat verir.
* İşverenin, yeni sistemlerin kullanılması gibi olağan dışı bir görevi başarması nedeniyle çalışanını tatmin edici bir şekilde ödüllendirmesine izin verir.

Sistemin sakıncaları;

* Her bir performans düzeyi için ne kadar ücret artışı sağlanacağına işveren veya yönetici, kişisel yargılarla karar verir.
* Liyakate dayalı ücret artışı, çalışanın en son gösterdiği performans düzeylerine bakılmaksızın bordrodaki kişinin her bir yılı tüm olarak dikkate alınır. Dolayısıyla liyakate dayalı ücret, bir önceki istihdam dönemine dayanır, fakat sürekli olarak temel ücrete eklenir.

Diğer bir amaç, işçileri liyakatlerine göre değerlendirmek ve işletmeye bireysel olarak yaptıkları katkılar ölçüsünde ödüllendirmektir. Liyakate dayalı ücret sistemleri başlı başına bir ücret sistemi olmaktan ziyade işçilerin ücretlerine yapılan bir ilave olarak uygulanmaktadır. Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan, genel bir yöntem olan liyakate dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Ayrıca performans değerlerine göre ücret artışının işletme yönetimince kabul edilmesi gerekir (<https://docplayer.biz.tr/31389361-Ucret-sistemleri-ucretin-hesaplanma-ve-odeme-sekline-verilen-genel-bir-addir.html>, 2020).

**1.2.2.2.GRUP PERFORMANSINA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ**

Sistemin amacı; firmalarda ki grupları ödüllendirmektir. Daha önce aktarılan sistemlerde birey ödüllendirilirken, bu sistemde bireylerin toplam performansı gözetilerek grup ödüllendirir.

Çalışma koşullarındaki gelişmeler doğrultusunda işletmeler, problemlerin üstesinden gelmek için çalışanların bireysel performansları yerine grup performansı göstermelerini tercih edebilmektedir. İşletme yöneticileri çalışanlarını grup halinde çalışmaya yöneltebilmek için grup bazlı ücret ödeme planı uygulamaya koyar. Grup bazlı ödeme planında grubun elde ettiği sonuçlara göre tüm takım üyelerine belirli oranda ödül verilmektedir. Bireysel programlarda olduğu gibi takım programlarında da ödüller nakit ya da değerli hediyeler şeklinde olabilmektedir. Grup bazlı ödeme planı sonucunda sağlanan avantajlar, grup üyeleri içinde ilişkilerin sıkılaştırılması ve grup performanslarının ölçümünün bireysel performans ölçümüne göre daha kolay olmasıdır. Dezavantajları; gruplar içerisinde kültürel çatışma olması, doğru gruplar oluşturulamaması, grup üyeleri arasında rekabet oluşması ve grup üyeleri içerisindeki performans farkının net olarak gözlemlenememesidir (Şahin, 2015:159).

İşin türü, yapısı, iş akışı ya da işletme yapısı nedeni ile ekip çalışmasını gerektirdiği ya da çalışanların üretime, verimliliğe, kârlılığa, bireysel katkıların hesaplanmasının zor olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda ücret sistemi grup performansına dayalı olarak geliştirilebilir. Çünkü ekip çalışması olarak da adlandırılabilecek bu tür işlerde performansın oluşması ekip üyelerinin ortak çalışmalarına bağlıdır. Bazı işlerde grup üyeleri aynı işleri hep birlikte aynı anda tamamlarlar, bazı işlerde çalışanlar aynı işlemleri birbirlerine paralel olarak yaparlar, bazı işlerde grup üyelerinin her biri işin bir kısmını yaparak bir sonraki iş için diğerine geçirirler. Böyle durumlarda bir bireyin, grup içinde performansı ne olursa olsun sonuçta üretilen iş grubun performansının sonucudur. Bu sistem etkili bir şekilde uygulanabilirse etkili ekipler oluşturulmasının ve ekip çalışmasını teşvik edebileceği gibi grup içinde bir disiplin kurulmasını sağlayabilir. Ölçülebilen ve standartlaştırılabilen her türlü grup içinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir (Benligiray, 2007).

**1.2.2.2.1.Akort Sistemi**

Grup performansına göre yönelik ücret sistemleri bir işletme içerisindeki grubun diğer gruplardan ayrıştırılması için uygulanan ücret sistemleridir. Bu ayrıştırma onların verimliliğinden kaynaklıdır.

Bu sistem, grup çalışması sonucu elde edilen kazancın gruptaki işçiler arasında nasıl paylaştırılacağı sorununa yönelmiştir. Sistem, grup kazancının üyeler arasında paylaştırılmasında farklı alternatifler sunmaktadır. Örneğin kazancın eşit olarak paylaşımı, çalıştığı saate göre her işçiye paylaştırılması, ücret miktarları ile ilişkilendirilerek işçilere paylaştırılmasıdır (Baday, 2016: 26).

Grup performansına dayalı ücret sistemlerinde en önemli sorun, toplam kazancın üyeler arasında paylaştırılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Çünkü bir grupta çalışanlar, çeşitli ücret gruplarında yer alıyor olabilirler. Örneğin ustabaşı, usta, kalifiye olmayan işçiler aynı grup içinde birlikte çalışabilirler. Bu durumda herkesin aldığı akort ücretleri ayrı olacaktır. Ayrıca grup içinde çalışan işçilerin verim dereceleri birbirinden farklı olabilir. Ancak bu sorun, bireylerin verim derecelerinin ayrı ayrı saptanabildiği durumda ortadan kalkabilir; tersi bir durumda çalışan, demotive olabilir ve ödül sistemi zarar görür. 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(Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 26).

Bu akort sisteminde, ücreti belirlemede bazı anahtar kavramlar kullanmak gerekir.

* Grup üyelerinin fiili çalışma süreleri ve aldıkları ücretler eşitse kazanç grup üyeleri arasında eşit paylaştırılır.
* Ücretler eşit çalışma süreleri farklıysa o zaman dağıtım anahtarı olarak çalışma süreleri kullanılır.
* Fiili çalışma süreleri eşit fakat ücretler farklıysa dağıtım anahtarı olarak ücret kullanılır.
* Her ikisi de farklıysa dağıtım anahtarı olarak grup faktörü ölçeği kullanılır. Bu ölçek; iş değerlemesi sonucunda yapılacak o grubun önemsediği, hangi işin yapıldığına yönelik ölçeklendirilen bir önemseme gerektirir.

Bunun faktörel bir sayısı yoktur. Kaç gruba bölündüyse he gruba bir grup faktörü belirlenir. Toplam kazancın içerisinde birbirinden farklı gruplar arasında grupların önem derecesine göre ağırlandıracak bir grup performans yönetimi kurulabilir. Grubun yapılanmasına göre onları diğer gruplardan ayıracak bir özellik olarak bir prim sistemi uygular.

**1.2.2.2.2.** **Yüzde Usulü Ücret Sistemi**

Yüzde usulü ücret(kafadan grup performansına dayalı);ücretin, servislerde adisyonlara yazılarak eşit olarak dağıtılmasıdır.

Bu sistemde işçinin ücreti, belirli bir yüzdeye göre belirlenen değerden oluşur. Bazı durumlarda işçiye 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 işçilere ödenir. Bu sistemin müşterinin isteğine göre ödediği para olan bahşişle karıştırılmaması gerekir (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 26).

**1.2.2.2.3.Yüksek Günlük Ücret Sistemi**

Yüksek günlük ücret; performansı birinden yüksek olan gruplarda uygulanır. Belirli bir sistemin üzerine üreten grubun ücret haddinin yükseltilmesidir.

Bu sistem, işçilerin 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 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 (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 26).

**1.2.2.2.4.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. Tasarruf esasına dayanan prim sistemlerinde zaman tasarrufu ile hammadde ve malzeme tasarrufu yapan çalışanlara prim ödenmektedir (Zaim, 1986: 253).

Bu sistemde ne baz alınırsa alınsın önce yapılan iş ölçülür ve buna göre grubun toplam kazancı hesaplanır. Eğer gruptaki işçilerin beceri ve çabaları eşitlik gösteriyorsa, prim kazancı eşit olarak dağıtılır. Ancak genellikle eşitlik yoktur. Bu durumda, genel uygulama olarak toplam kazanç, işçilerin saatlik ücretleriyle orantılı olarak dağıtılır (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 26).

**1.2.2.3.Örgüt Performansına Yönelik Ücret Sistemi**

Tüm işletmenin verimliliğini arttırmaya ödül(prim) veren sistemdir. İşletmenin tümünü kapsayan teşvik şemaları uygulanmaktadır. Ücret farklılıkları herkes tarafından bilinmeli ve anlaşılmalıdır.

Örgüt performansına dayalı ücret sistemlerinde, gelir artışı veya gider azalışı yoluyla sağlanan kazançlar(tasarruflar), belli kriterlere göre örgüt çalışanları arasında dağıtılmaktadır (Benligiray, 2003: 49).

Bir başka deyişle; bu tür ücret sistemlerinde temel amaç; örgütün verimliliğini arttırmak, katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusu yaratıp, çalışanların moralini yüksek tutarak onları teşvik etmektir. Nitekim bu tür ücret sistemleri özellikle yönetime katılma mekanizmasına yer ve önem veren işletmelerde yaygın olarak uygulanmaktadır (Işığıçok, 2017: 233).

**1.2.2.3.1.Öneri- Ödül Ücret Sistemi**

İşçilerin işleriyle ilgili verimliliği ve kaliteyi artırıcı yenilikleri geliştirmeleri istenmektedir. Bu sistemde işçiler 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 işçiye önerisi sayesinde sağlanan tasarrufun bir kısmı finansal ödül olarak verilir. Öneri kabul edilmezse, kabul edilmeme nedeni ayrıntılı bir şekilde işçiye bildirilir (Budak, Arpacı ve Tolay,2017: 27).

Kamu ve özel sektörde yoğun biçimde kullanılan öneri-ödül sistemi, işletmenin etkinliğinin arttırılmasında çalışanların önerilerini değerlendirmektedir. Çalışanların önerilerinin başarı ile uygulanması sonucunda ödüllendirme yapılır. Öneri sisteminin başarısı, organizasyonun tüm düzeyinde çalışanların katılımının sağlanması ve yönetim kademesinin desteğini gerektirir. Öneri sisteminin başarısında rol oynayan faktörler; organizasyon yönetiminin istekliliği, hedeflerin belirginliği, sorumlu bir yöneticinin belirlenmesi, yapılandırılmış ödül sisteminin oluşturulması, düzenli açıklama ve tanıtma ve de çalışanların her teklifine hızla cevap verilmesidir. Gönümüzde üretim ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler sonuncunda çalışanların ödüllendirmesi farklılaşırken işletmeler parasal ödüllerden vazgeçip daha çok çalışanları işletme hisseleriyle ödüllendirmektedir (Şahin, 2015: 160). Sistem her türlü öneriye açıktır ve her öneri değerlendirilir. Değerlendirilen her öneri bildirilir.

**1.2.2.3.2.Satış Değerine Göre Prim Sistemi**

Genel olarak bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde incelenen prim sistemlerinde, ücretler verimle ilişkilendirilmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken husus, zaman ücretine dayalı sabit aylık alan bazı çalışan gruplarının bu tür çıktılar üretememesi durumudur. Bu da onların, ücretlerine verim birimi ya da parça başı gibi ölçütlere göre prim eklenmesini zorlaştırmaktadır. Bu durumun bir istisnası olarak her ne kadar büro çalışanları için bazı ölçütler geliştirilmiş olsa da bu ölçütler her zaman kullanılmamakta 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. Bu sistemde çalışan ücreti; “sabit ücret+ satış primi”nden oluşmaktadır. Bu uygulama primin sadece mutlak değil, diğer ölçütlere göre de verilebileceğini gösterirken, çalışanlara da düzenli bir prim ya da prim başına sabit parça veya verim miktarı ile doğru orantılı zaman primi sağlanmaktadır. Ayrıca satış üzerinden prim verilmesi, primin bizzat satışa katılanlara ödenmesi uygulanmasından farklıdır. Satış kazancına doğrudan katılmayan çalışanlara, primin belirli bir satışın gerçekleştirilmesi için ödendiği durumlarda, bu düzey aşıldığı zaman prime hak kazanılır (Benligiray, 2003: 51-52).

**1.2.2.3.3.Kar Paylaşım Sistemi**

Kar paylaşımı kavramı tanımlanması ilk defa 1889’da Paris’te ilk defa Uluslararası İş Birliği Konferansın da yapılmıştır. Bu tanıma göre kar paylaşımı, çalışanların işletmenin elde ettiği kardan, önceden saptanmış bir orana göre pay almalarıdır. Bir başka tanıma göre kar paylaşımı, iş yerinin çalışanlarına işletmenin karını temel alarak bu kardan özel ödemem yapması veya ödemeye taahhüt etmesidir. Bu sistemde amaç; organizasyon içerisinde ki çalışanların motivasyonlarını arttırmaktır. Çalışanların yılsonunda artacak kardan pay almak beklentileri onların performansını arttıracak ve israftan kaçınmalarına neden olarak maliyetlerin azalmasına yol açacaktır. Bunun yanın sıra çalışanlar ve yönetim arasında ilişkiler gelişerek iş birliği artacaktır (Şahin, 2015:161).

Kar paylaşımı, bazı işletmelerde en önemli grubun yöneticilerin olduğu varsayıldığından sadece yöneticilerin arasında yapılmaktadır. Ancak ulaşılmak istenen sonuçlara bütün çalışanların çabasının ihtiyaç duyulduğu işletmelerde yöneticilerin tek başlarına yetersiz olacağı ortadadır. Bundan dolayı, bu sistemin tüm çalışanları içerecek şekilde uygulanması daha yaygındır. Kar paylaşım sistemlerinde ödemeler peşin, geciktirilmiş ya da karma bir şekilde yapılabilmektedir. Peşin ödemede kar; aylık, 3 aylık, yıllık devrelerde belirlendikten sonra çalışanlara hemen nakit olarak ödenirken bazı sistemlerde kar çalışanlara belirli bir süre geçtikten sonra örneğin çalışan emekli olduğunda, işten ayrıldığında, acil durumlarda geciktirilmiş olarak ödenir. Bunu yanı sıra, karın bir bölümü, kısa dönemde nakit para olarak ödenirken bir bölümü de geciktirilmiş ödeme için biriktirilebilir (Benligiray, 2007).

Kar paylaşımı sistemleri, kar payını işçilere 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 (Budak, Arpacı ve Tolay, 2017: 28).

Kar paylaşım sistemi, kardan bir payı, bir gruba verirken o grubun neden başka gruptan fazla aldığını diğer gruplara bildirmek gerekir. Gruplar arası bir ağırlıklandırma yapılmalıdır. İnsanların ayrıştırmaları işin gereği olmalıdır. İnsanlar kafasına göre başka gruplara geçemez. Geçmek isteyen kişinin yaptığı işe, performansa ve olması gereken eğitime bakılır. Eğitimler ulaşılabilir olmalıdır.

**1.2.2.3.4.Kazanç Paylaşım Sistemi**

Kazanç paylaşımı, grup teşvik sisteminden de öte bir toplam yönetim yaklaşımıdır. Kazanç paylaşımının temelinde üretim ve maliyetler çalışanların kontrolü altında olmalı, yönetici ve çalışanlar arasında güvenilir ilişkiler sağlanmalıdır. Çalışanlar, verimliliği arttırıp kaliteyi geliştirdiklerinde prim almaya hak kazanmaktadır. Kazanç paylaşımının altında yatan temel amaç, ücreti kullanarak bireylerin ve organizasyonların hedeflerini birbirine bağlamaktadır. Böylece, hem bireysel hem de örgütsel bazda performansın artması sağlanacaktır (Şahin, 2015:161).

Kazanç paylaşım yönteminin başarısı, motivasyonu sağlamış çalışanların katılımına bağlıdır. Çalışanların desteği ve güveni sağlanmadan yönetimin başarıyı sağlaması olanaksızıdır. İkramiye miktarının yetersiz olması, çalışanların katılımı konusunda yönetim desteğinin olmaması ikramiyenin değerini olumsuz etkileyen maliyet arttırıcı faktörlerin varlığı, çalışanlarla iletişimin zayıflığı, taraflar arasında güvensizlik, yöntemin uygulama maliyetinin elde edilecek kazançtan fazla olması ve çalışanların olumsuz yaklaşımları, kazanç paylaşım yöntemlerinin başarısız sonuçlar doğurmasına neden olabilmektedir (Şahin, 2015:162).

**1.2.3.Beceriye ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri**

İnsan kaynaklarının yeni hedefi, sahip olunan insan kaynağından ne etkin ve verimli bir şekilde yararlanmak; bunun yanı sıra da çalışma yaşamından ve bulunduğu ortamdan mutluluk duyan tatmin olmuş bir işgücü yaratmaktır (Benligiray, 2003: 64).

Burada çalışanlara halen yaptıkları işler için değil, kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarına, tipine, derinliğine ve sahip oldukları yetkinliklere göre ücret ödenmektedir.

İş yaşamı, becerilerini ve yetkinliklerini sunan çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanlar da işletmeyi amaçlarına ve değerlerine ulaştıracak görevleri yapmak için bir araya gelmişlerdir. Çalışanların sundukları beceriler ve yetenekler onların sadece fiziksel kapasitelerini değil, topluluk içinde ortak bir şekilde çalışmak için gerekli entelektüel kapasitelerini ve yetkinliklerini de içermektedir. Bunlar ne kadar yükselirse iş gücünün niteliği de o derece yüksek olmaktadır. Bu nedenle günümüz işletmeleri için nitelikli iş gücüne sahip olmak ve bunu arttırmak temel gayedir (https://avys.omu.edu.tr, 2020).

**1.2.3.1.Beceriye Dayalı Ücret Sistemi**

Beceri, bir kimsenin bedensel ya da zihinsel çaba göstererek bir işi kolaylık ve ustalıkla yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır (TDK). Bir başka deyişle beceri, kişinin bir işi başarmasına, bir işlemi amacına uygun sonuçlandırmasına yönelik olarak sergilediği maharet, hüner ve ustalık şeklinde tanımlanır.

Beceriye dayalı ücret sistemi (BDÜS) adı da verilen bilgi- beceriye dayalı ücret sistemi işletmelere değer katan becerilerin kazanılması ve kullanılmasını ödüllendiren bir ücret sistemidir. Kişiler becerisine göre ödüllendirilir. Nitekim bu sistem, çalışanların edindikleri becerilerin derinliğine, çeşidine ve en önemlisi de edinilen becerileri işlerine uyarlayabilme oranlarına göre ücretlendiren bir ücret sistemi olarak tanımlanmakta ve bu sistem yeni olmayıp uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Nitekim bu ücret sistemi, bu adla olmasa da, belirli alanlarda uzun yıllardan beri uygulanmıştır (Benligiray, 2003; 66-68).

Bilgi-beceriye dayalı sistemlerin genellikle iş gören devir hızı yüksek, iş görenlerin katılım fırsatlarına önem veren, organizasyon yapısı ya da teknolojisi hızlıca değişebilen, işçilerine yeni bilgi becerileri öğrenme fırsatı veren yetkilendirme ve iş zenginleştirme gibi insan kaynakları yönetimi politikaları ile iş görenlerin bilgi ve becerilerinin gelişimini teşvik eden işletmeler için uygun olduğu kabul edilmektedir (Baday, 2016: 24).

Kuşkusuz bu ücret sistemini uygulayan alanların başında üniversiteler, bilgi üreten enstitüler, araştırma ve geliştirme laboratuvarları gelmekte; 1960’lar da bu alanların dışında banka ve sigorta şirketleri ile diğer bazı hizmet işletmeleri de çalışanlarına bu tür ücret sistemine uyguladıkları görülmektedir. Son yıllarda, bilgisayar programcısı, bilgisayar mühendisi vb. gibi bilgi işçisi istihdam eden işverenlerde giderek bilgiye beceriye dayalı ücretlendirme stratejisine yönelmişlerdir. (Benligiray, 2003: 67).

Bunun dışında günümüzde bilgiye-beceriye dayalı ücret sistemlerini uygulayanlar arasına farklılıkları en alt düzeye indirmek, müşteri tatminini arttırmak, yönetime katılmayı ve ekip çalışmasını desteklemek isteyen işletmeler de katılmaktadır (Işığıçok, 2017: 237)

Nitekim her işletmenin kendine özgü olan ürün, çalışan, iş süreci vb. gibi koşulları, yine işletmelerin kendilerine özgü farklı örgütsel yapıları uygulamada bu ücret sisteminin kurulması ve tasarlanmasında da farklılıkları kaçınılmaz kılmaktadır (Işığıçok, 2017: 238).

Diğer taraftan bilgiye- beceriye dayalı ücret sistemleri tasarlanırken, öncelikle sistemin kapsamına giren işler belirlenmekte daha sonra sistem için gerekli olan işlerin neler olduğu ve bu işlerin ne tür beceriler gerektirdiği belirlenmekte ve bu becerilerin bir araya gelerek oluşturdukları beceri blokları hazırlanmaktadır (Kaymaz, 2010: 119).

Nitekim işletme de her hangi bir işin yapılmasına ilişkin çalışanın sahip olduğu maharet, hüner veya ustalığı ifade eden beceri, beceriye dayalı ücretlendirme sistemi içinde “teknik beceriler”, “takım çalışması ve sosyal içerikli beceriler” ve “liderlik/yönetsel beceriler” olmak üzere üç farklı türe ayrılarak incelenmektedir (Kaymaz, 2010: 119). Ücret türleri, ücret blokları belirlendikten sonra da ücret ile ilişkilendirilmektedir.

Ancak bilgi- beceriye dayalı ücret sisteminin uygulanması işletmeden işletmeye değiştiği gibi; finansal yapısı güçlü firmalar da daha sağlıklı sonuçlar vermekte; beyaz yakalı çalışanlardan ziyade mavi yakalı çalışanlara yönelik tasarlandığı ve uygulandığı ileri sürülmektedir (Kaymaz, 2010: 191).

Ücretlemeye esas alınacak beceri özelliklerini aşağıdaki gibi örneklendirmek mümkündür:

• Rapor Hazırlama  
• Bilgi Teknolojilerini Kullanma  
• Belirli Bir Amaca Yönelik Okuma  
• Literatür Tarama  
• Planlama Yapma  
• İsabetli Tahminlerde Bulunma  
• Çalışmayı Organize Etme  
• Verileri Yorumlama  
• Mantıksal Düşünme  
• Bütçe Hazırlama  
• Başkalarını Eğitebilme  
• Sözlü İletişim  
• Hedef Belirleyebilme  
• Karar Verme

**1.2.3.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi**

Yetkinlik; bir işletmede üstün performansın elde edilmesinde fark yaratıcı olan; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerini kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanabilir (<http://www.semaadali.com/yetkinlik-bazli-insan-kaynaklari.htm)>.

Yetkinlik, üstün performans gösterenden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutumlar, yetenek, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda, işteki kritik davranışlar üzerine konuşmak için ortak ve tutarlı bir dil kullanılması ve farklılaştırıcı davranışlara bakılması anlamını taşır şeklinde ifade edilmiştir. Yetkinlikler, bir kişinin değişik durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlar almasını sağlayan karakteristik özelliklerdir. Kişilerle işleri eşleştirmeye yardımcı olurken, insan kaynakları süreçlerini bütünleştirir (Ünsar, 2009: 44).

Yetkinlikler çeşitli yazarlar ve bilim adamlarınca değişik gruplarda sınıflandırılmıştır. David Mc Clelland yaptığı çalışmalar sonucu altı başlık altında 20 yetkinlik belirlemiştir. Bunlar (Ünsar, 2009: 45):

* Başarı yetkinlikleri (başarı motivasyonu, geliştirme çabası, kalite ve düzen kaygısı)
* Yardım ve Hizmet Yetkinlikleri (empati, müşteri odaklılık)
* Etki yetkinlikleri (etki ve tesir yetkinliği, örgütsel duyarlılık, ilişki kurma yetkinliği)
* Yönetsel yetkinlikler (başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği)
* Uygun düşünme ve problem çözme yetkinlikleri ( analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilenme çabası yetkinliği)
* Kişisel etkinlik yetkinlikleri (kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik)

Yukarıda altı başlık altında sunulan 20 yetkinlik değerlendirildiğinde işçilerin sahip olduğu yetkinliklerin; sosyoloji, zekâ, psikoloji, sosyal psikoloji, iletişim, güdülenme, yaratıcılık, uyum, sosyal birliktelik ve takım çalışması gibi kavramlara bağlı özellikler olduğu söylenebilir. Söz konusu yetkinliklerin işletmelerde kullanılmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir takım faktörler de mevcuttur. Alttaki metinde bu konu açıklanmıştır. Kişisel yetkinliği etkileyen dışsal ve içsel olmak üzere 2 faktör mevcuttur. Bunlar:

* Dışsal Faktörler (işin kendisi, işin karmaşıklığı, işin fiziksel çevresi işin sosyal çevresi)
* İçsel Faktörler (yetenek anlayışı, genel sağlık durumu, kişilik özellikleri, duygu durumu)

Bu faktörlerin işteki mevcudiyeti veya yokluğu işçilerin yetkinliklerini artırabilir ya da azaltabilir. Önemli olan yöneticilerin adı geçen faktörleri kontrol altına alarak ve yönlendirerek işçilerin yetkinliklerini üst derecede sergileyebilecekleri ortamı oluşturmalarıdır.

Yetkinlik bazlı ücret sistemleri bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Ücret analizinin temel bölümünü işler yerine organizasyon için gerekli olan beceri grupları oluşturmaktadır. Basit bir beceri bazlı ücret sisteminde, çalışanlar çeşitli işlerin esaslarını öğrendiklerinde, karmaşık iş sistemlerinde bireyler daha karmaşık beceri grupları geliştirdiklerinde ve öğrendiklerinde ödüllendirilmektedirler. Herhangi bir beceri bazlı ücret sisteminin kalbi kişilerin mevcut beceri ve yetkinliklerinin değerlendirilmesidir. Bireylerin becerilerini fiyatlamak yetkinlik sistemi için yeterli değildir. Bireylerin eşsiz şekilde yetkinlik bileşimleri vardır. Fakat organizasyon bunların bazılarını ücretlendirip bazılarını mevcut işteki performansla ilgili olmadığı için ücretlendirmek istemeyebilir. Bir organizasyonda yetkinlik bazlı ücretlemeye gidildiğinde kişilerin, yetkinliklerinde gelişim sağladıkları sürece ücretlerinde artış elde etmeleri gerekmektedir. (Ünsar, 2009: 48).

Her beceri ve yetkinlik artışı hemen ücretlere yansıtılmayabilir. Genelde ücret artışı alabilmek için anlamlı bir gelişmeyi ifade eden bilgi ve beceri birimlerinin öğrenilmesi gerekir. Bir başka ifadeyle, bir beceri bloğu içinde yer alan bütün beceriler öğrenilmeden ücret artışı verilmemelidir (Uyargil, 2008: 472).

Yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin diğer ücretlendirmelerden farkı, işle ilgili sorumluluklar yerine iş karmaşıklığıyla ilgili yetkinlikleri ön plana çıkarmasıdır. Etkin bir yetkinlik bazlı ücret yönetimi; tıpkı bilgi-beceriye dayalı ücret sistemleri gibi iş akışını desteklemekte, işçi davranışlarını işletme hedeflerine göre yönlendirmektedir. Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri oluşturulurken, öncelikle hangi yetkinliklerin ücret ile ilişkilendirileceği ortaya konulmalıdır. Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarısı üç temel şarta bağlıdır. Birincisi, yetkinliğe dayalı ücretlendirme tek başına bir kriter olarak değil, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin amacı olarak uygulanmalıdır. İkincisi, ücretlendirme, yeni yetkinliklerin çok iyi kavrandığı ve benimsendiği süreçte devreye giren başarılı bir yetkinliklere dayalı performans yönetimi uygulamasının ardından gelmelidir. Üçüncüsü, yetkinliğe dayalı ücretlendirmenin tamamında bir değişiklik ortaya çıktığında hemen bunun ücretlendirmeyle olan bağının kurulması gerektiğidir (Ünsar, 2009: 48).

Öte yandan ücretlendirme modeline bazı teşvike dayalı ücretlendirme tekniklerinin (bonus, kar paylaşımı, kazanç paylaşımı gibi) de dâhil edilmesi durumunda ücret toplamına başka bir parametrenin eklenmesi mümkün olmaktadır. Yetkinliğe dayanan ücret sistemini uygulamak için iş değerleme sistemine sahip olmak, piyasada oluşan ücretler hakkında veri sağlayan bir bilgi sistemi kurmak, 360 derece geri bildirim veya aynı düzeyde çalışanların birbirlerini değerlendirmesi gibi katılımlı bir performans değerleme sistemini kurmak, esnek bir ücret yönetimi sistemi oluşturmak, az kademeli bir örgütsel yapılanmaya gitmek ve ekip çalışmasına dayanan bir sistemi oluşturmak önem taşımaktadır. (Tok, Sayılar, Kaymaz, 2007: 257-260).

Örneğin; Rapor Hazırlama: Beceri/Başarı Odaklı Olma: Yetkinlik

**1.2.4.Eş-El Mobil Sistemi ( Oynak Merdiven)**

Eş-el mobil sistemi; artan hayat pahalılığı karşısında ücretlerdeki reel düşüşleri telafi edecek biçimde ücretlerin artırılması olarak tanımlanabilir. Ücret adaletsizliğinin giderilmesine yönelik olan Eş-el Mobil (Enflasyona Endeksli Ücret) sisteminin temeli, artan hayat pahalılığı karşısında ücretlerdeki reel düşüşleri gidermeye dayanmaktadır. Bu nedenle ücretler artan hayat pahalılığı düzeyinde yükseltilir. Sistem hayat pahalılığı endeksine dayanmaktadır. Bunun için ülkede var olan hayat pahalılığı endeksi olduğu gibi kabul edilir ya da yeniden bir endeks oluşturulur. Eğer ülkede var olan endeks kullanılıyor ise belirli bir tarihteki endeks rakamı 100 kabul edilir ve ondan sonra oluşacak değişmeler buna göre ayarlanır. Bu sistemde endeksteki belirli bir artış ve azalış ücretlere aynı oranda yansıtılmaktadır (Ertürk, 1996: 269).

Piyasa fiyat seviyelerine duyarlı bir ücret artış sisteminde her zaman reel ücret seviyesi aynı durur. Fiyatlar genel seviyesinin yükselmesine ayak uydurarak işçi ücretleri arttırılır. Reel satın alım gücünü eş-el mobil sistemi ile yükseltmek demek de ücretleri nominal olarak arttırmak demektir ve sağlıklı olan, 6 ayda bir ücret zammı için ücretlerin reel kayıplarını hesaplamaktır. Fiyatlar artınca ücretler de artar o da reel ücretleri düşürüp nominal ücretlerin artmasına neden olur. Buda makro dengeleri kötü sonuçlandırır. Bu yüzden de bu sistem çok iyi bir sistem değildir.

**İKİNCİ BÖLÜM: DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SEÇİLMİŞ FİRMALARDA ÜCRETLEMEYE YÖNELİK UYGULAMA ÖRNEKLERİ**

İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü işçileri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi ile ödüllendirme politika ve stratejileri gelmektedir. Küçük işletmelerde ücret ve maaş yönetimi, işletme yöneticisi veya tayin ettiği bir görevli yerine getirirken, orta ve büyük büyüklükteki işletmelerde personel veya insan kaynakları departmanı bu görevi yapmaktadır. Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden biri olan ücret ve maaş konusu da bu departman tarafından titizlikle yapılmaktadır. İşçilerin özellikle ekonomik ortamın olumsuz olduğu zamanlarda ücret düzeyinin tespiti çok önemli tartışmalara neden olmaktadır. Ücret düzeyinin tespitinde farklı uygulamalar olmaması için kullanılan kriterler iş analizi, iş tanımları, iş şartnameleri hazırlanmasıyla başlar, iş ve personel değerlemesiyle son bulur. Bunlar da yine personel veya insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların kıdem durumu, işin güçlüğü, iş yeri şartları ve işin sosyal görünümü gibi faktörler göz önüne alınarak ücret düzeyi tespit edilmelidir. Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işçilere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücreti belirlemektedir. İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden birisi ücret ve maaş yönetimidir. Bunun ana nedeni, ücretin ekonomik ve sosyal etkilerinin bulunmasıdır. Ücretler emeğin karşılığı olarak işçinin gelirini ve yaşam düzeyini tayin edici öğedir. Aynı zamanda ücret, üretim faktörü girdisi olarak bir maliyet unsuru olduğundan endüstrinin gelişmesine etki eden faktörlerdendir. Ayrıca, milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılımında kullanılan gösterge niteliğindedir. Yaşam düzeyinin kalitesinin yükselmesinde ücretler, sendika ve işçilerin üzerinde durdukları en önemli konulardan birisidir. İşletmelerde, işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin uyumlu olmasında ücret düzeyi son derece önemlidir ( Eren, Erdil ve Zehir, 2000: 101).

**2.1. Dünyada Seçilmiş Firmalarda Ücretlendirme Uygulamaları**

Dünyada değişen çalışma düzeni ile artık tüm işletmeler daha çok beceri ve yetkinlikler üzerinde durmaya başlamışlar ve işletmeler belirledikleri beceri ve yetkinliklere göre çalışanları işe almaya başlamışlardır. İşletmeler istedikleri beceri ve yetkinlikler doğrultusunda işe yabancılaşmayı azaltmayı ve rotasyonu arttırıp çalışanları her birimde çalıştırarak tek bir işte uzmanlaşma değil de birçok işte uzmanlaşmayı arttırmayı hedeflemişlerdir.

**2.1.1. Siemens ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi**

Enerji, tıp, ulaşım, otomasyon, bilişim ve elektronik gibi alanlarda üretim yapan ve bir Dünya markası olan Siemens firmasında çalışanların üstlendikleri görev ve sorumluluklar doğrultusunda beklenmekte olan yetkinlikler tanımlanmıştır. Bireysel ve Fonksiyonel yetkinlikler olarak ayrılmış iki bölümden oluşan katalog yaklaşık 600 yetkinlik içermektedir. Siemens çalışanlarının yetkinlik değerlendirmeleri, içinde yer aldıkları fonksiyonel alanlara bağlı olarak katalogdan seçilerek gerçekleştirilmektedir Bu değerlendirmeler, “Mesleki Kişilik Envanteri”, “Yetenek testleri” gibi başka ölçüm metotları da kullanılarak desteklenmektedir. Fonksiyonel alanların gerektirdiği yetkinliklerin yansıra her Siemens çalışanının sahip olması gerekli ortak iletişim becerisi, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve bilgi güvenliği gibi bazı "kilit yetkinlik"ler de tanımlanmıştır. Yönetici pozisyonlarında kilit yetkinliklere ek olarak “Başarı Enerjisi”, “Etkileme, Yönlendirme”, ve “Odaklanma Yetkinlikleri” aranmaktadır (http://www.siemens.com.tr, 2020).

Ayrıca yapılan bir çalışmada işletmedeki işçilerin teknik yeteneklerinin güvenilir bir şekilde ölçülebileceği ifade edilmiştir. Siemens’te işçi ve yöneticilerde bulunması gereken yetkinliklerin önceden belirlenmesi kişilerin doğru işlere yönlendirilmesini ve verimli olmalarını mümkün kılmaktadır. Yöneticilerin bulundukları konum, onları farklı yetkinliklere sahip olmalarını ve bunları kullanmalarını gerektirir (Ünsar, 2009: 46).

**2.1.2. Toyota ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi**

Toyota, Dünya’nın en karlı araba üreticisi konumundadır. Başarısının çoğu, çalışanlarının yetkinliğine bağlıdır. Toyota’daki insanlar bazen Toyota Üretim Sistemine “Düşünen İnsan Sistemi” derler. 2005’te şirket Japon çalışanlarından 540.000’den fazla iyileştirme fikri almıştır. Toyota doğru araçlar ve eğitim verildiğinde çalışanlarını sorun çözücü, buluşçu ve değişim aktörü olarak görmektedir. Yaratıcı ve özgün düşünmek insanın önemli bir yetkinliğidir. Özellikle işe eleman alımında yetkinliklerin tespiti ve belirlenmesi için mülakat önemli bir aşamadır. İşe ilk personel seçiminde firmalar özellikle son yıllarda adayların yetkinliklerinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi için yetkinlik bazlı mülakatları uygulamaktadırlar. Özellikle bu sistemi Toyota çok fazla kullanmakta olup bu sistemde, adayların pozisyonun gerektirdiği yeterliliklere ne ölçüde sahip olduğu ölçümlenmektedir. Yetkinlik bazlı mülakat yöntemi ile kişilerin aday oldukları pozisyonunun yetkinlikleri bazında, objektif ve adil bir sorgulama yolu ile değerlendirilmeleri sağlanmaktadır (Ünsar, 2009;46).

Bunun dışında üretim sistemi için Gantt Şemasının kullanıldığı bilinmekle beraber her işçinin performansı ölçülmekte ve çan eğrisi uygulanmaktadır.

**2.1.3. Ford Yönetici Ücret Politikası**

Yönetim Kurulu üyeleri için ödenecek sabit ücretler, ortaklarımızın önerisi üzerine Genel Kurul kararı alınmak suretiyle her yıl Olağan Genel Kurul toplantısında belirlenir. İcrada bulunan Yönetim Kurulu üyelerine, Üst Düzey Yöneticiler için belirlenen politika kapsamında ödeme yapılır. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde hisse senedi opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılmaz. Yönetim Kurulu üyelerine atanma ve ayrılma tarihleri itibariyle görevde bulundukları süre dikkate alınarak kıst esasına göre ödeme yapılır. Yönetim Kurulu üyelerinin şirkete sağladığı katkılar dolayısıyla katlandığı giderler (ulaşım, telefon, sigorta vb. giderleri) şirket tarafından karşılanabilir. Üst Düzey Yönetici ücretleri, sabit ve performansa dayalı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Üst Düzey Yönetici sabit ücretleri, piyasadaki makroekonomik veriler, piyasada geçerli olan ücret politikaları, şirketin büyüklüğü ve uzun vadeli hedefleri ve kişilerin pozisyonları da dikkate alınarak uluslararası standartlar ve yasal yükümlülüklere uygun olarak belirlenir. Üst Düzey Yönetici primleri, şirket performansı ve bireysel performansa göre hesaplanmaktadır. Kriterler ile ilgili bilgiler aşağıda özetlenmiştir:

• Prim Bazı: Prim Bazları her yılbaşında güncellenmekte olup, yöneticilerin pozisyonlarının iş büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Prim bazları güncellenirken piyasadaki üst yönetim prim politikaları göz önünde bulundurulur.

• Şirket Performansı: Şirket performansı, her yılbaşında şirkete verilen finansal ve operasyonel (pazar payı, ihracat, yurt dışı faaliyetler, verimlilik vb.) hedeflerin dönem sonunda ölçülmesi ile elde edilmektedir. Şirket hedefleri belirlenirken, başarının sürdürülebilir olması, önceki yıllara göre iyileştirmeler içermesi önemle dikkate alınan prensiplerdir.

• Bireysel Performans: Bireysel performansın belirlenmesinde, şirket hedefleri ile birlikte, çalışan, müşteri, süreç, teknoloji ve uzun vadeli strateji ile ilgili hedefler dikkate alınmaktadır. Bireysel performansın ölçülmesinde, şirket performansı ile paralel şekilde, uzun vadeli sürdürülebilir iyileştirme prensibi gözetilmektedir. Yukarıdaki esaslara göre belirlenen ve yıl içinde Üst Düzey Yöneticilere ve Yönetim Kurulu üyelerine ödenen toplam miktarlar, izleyen Genel Kurul toplantısında mevzuata uygun olarak ortakların bilgisine sunulur (<https://www.fordotosan.com.tr/documents/Documents/yatirimci_iliskileri/Ucret_Politikasi.pdf>, 2020).

Bunun dışında üretim kısmı içinde Bedeaux ücret sistemi kullanıldığı bilinmektedir.

**2.2. Türkiye’de Seçilmiş Firmalarda Ücretlendirme Uygulamaları**

Türkiye’deki küçük işletmelerin çoğu basit ücret sistemlerini kullanırken orta ve büyük büyüklükteki işletmeler hesaplamalar gereken ve daha fazla bilgi-beceri ve yetkinliklere dayalı ücret sistemleri kullanır. İşletmelerin ölçeği büyüdükçe değişen çalışma koşulları, kullanılan teknoloji ve çalışanlarda istenilen niteliklerde değişmeye başlamış ve bunlara uygun ücret sistemleri uygulanmaya başlanmıştır.

**2.2.1. TOFAŞ ve Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi**

Ülkemizde otomotiv sektöründe Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (TOFAŞ), personel seçiminde yetkinlik bazlı mülakat uygulamasını kullanmakta olup uygulanması adaylarda zorunlu olan bir süreçtir. Söz konusu mülakatla adayın yetkinlikleri sorgulanabilmekte, objektiflik ve standartlık artmaktadır. Mülakat esnasında insan kaynakları uzmanları yetkinlik bazlı mülakat değerlendirme formu kullanmaktadırlar (Sessizoğlu, [www.kalder.org](http://www.kalder.org))

Tüm Tofaş çalışanlarını kapsayan Performans Yönetim Sistemi, performans ve gelişim odaklı kültürü destekleyecek biçimde uygulanmaktadır. Performans Yönetim Sistemi’nin en önemli iki temel yapı taşı, hedefler ve davranışsal yetkinlikler olarak belirlenen “Liderlik Prensipleri”dir. Hedefler sene başında belirlenmekte, gelişim planlarıyla birlikte yıl boyu yönetici ve çalışan arasında gerçekleştirilen “Check-in” görüşmeleriyle gözden geçirilmektedir. 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme yaklaşımı ile de çalışanlar, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına “Liderlik Prensipleri” ile ilgili geribildirim verme imkânı bulmaktadır.

2018’de devreye alınan saha çalışanı teknik yetkinlik değerlendirme sistemi, Tofaş’ın sürekli gelişen ve değişen süreçlerine hızla adapte edilebilecek, kalitesi standart olan, tek bir teknolojik alt yapı ile yönetilebilen, rol bazlı gelişimin takip edilebileceği bir sistem ihtiyacından yola çıkılarak tasarlanmıştır. Sistem, saha çalışanlarına hem kendi gelişimini takip edebilme hem de şirket içerisinde geçebileceği diğer pozisyonlar için beklenen yetkinlikleri görebilmesini sağlamaktadır.

İlerleyen dönemde, çalışanların sistem üzerinden ilgili teknik yetkinliğine uygun olarak planlanan eğitimleri aynı platform üzerinden görüntüleyerek, seçebilme imkânının ve ekiplerin gelişim özetlerini inceleyebilecekleri raporların sunulması hedeflenmektedir (<http://ir.tofas.com.tr/tr/m-3-7.html>, 2020).

**2.2.2.TÜPRAŞ Yönetici Ücret Politikası**

Yönetim kurulu üyelerinin tamamı için geçerli olmak üzere her yıl olağan genel kurul toplantısında sabit ücret belirlenir. İcrada bulunan yönetim kurulu üyelerine, üst düzey yöneticiler için belirlenen politika kapsamında ödeme yapılır.

Şirket yönetim kuruluna şirketin işleyişi ile ilgili her türlü konuda etkin destek verecek olan yürütme komitesinin başkan ve üyelerine, sağladıkları katkıları, toplantılara katılımları, fonksiyonları esas alınarak yılsonlarında Kurumsal Yönetim Komitesi görüşü çerçevesinde yönetim kurulu tarafından belirlenen tutarda menfaat sağlanabilir. Yürütme Komitesi üyelerine yıl içinde bu kapsamda ödeme yapılmış ise yılsonunda belirlenen tutardan mahsup edilir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Yönetim kurulu üyelerine, atanma ve ayrılma tarihleri itibariyle görevde bulundukları süre dikkate alınarak kıst esasına göre ödeme yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin şirkete sağladığı katkılar dolayısıyla katlandığı giderler (ulaşım, telefon, sigorta vb. giderleri) şirket tarafından karşılanabilir.

Üst Düzey Yönetici ücretleri, sabit ve performansa dayalı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Üst Düzey Yönetici sabit ücretleri; piyasadaki makroekonomik veriler, piyasada geçerli olan ücret politikaları, şirketin büyüklüğü ve uzun vadeli hedefleri ve kişilerin pozisyonları da dikkate alınarak uluslararası standartlar ve yasal yükümlülüklere uygun olarak belirlenir. Üst Düzey Yönetici primleri; prim bazı, şirket performansı ve bireysel performansa göre hesaplanmaktadır. Kriterler ile ilgili bilgiler aşağı özetlenmiştir: Prim Bazı: Prim Bazları, her yılbaşında güncellenmekte olup, yöneticilerin pozisyonlarının iş büyüklüğüne göre değişkenlik göstermektedir. Prim bazları güncellenirken piyasadaki üst yönetim prim politikaları göz önünde bulundurulur.

Şirket Performansı: Şirket performansı, her yılbaşında şirkete verilen finansal ve operasyonel (pazar payı, ihracat, yurtdışı faaliyetler, verimlilik vb.) hedeflerin, dönem sonunda ölçülmesi ile elde edilmektedir. Şirket hedefleri belirlenirken, başarının sürdürülebilir olması, önceki yıllara göre iyileştirmeler içermesi önemle dikkate alınan prensiplerdir.

Bireysel Performans: Bireysel performansın belirlenmesinde, şirket hedefleri ile birlikte, çalışan, müşteri, süreç, teknoloji ve uzun vadeli strateji ile ilgili hedefler dikkate alınmaktadır. Bireysel performansın ölçülmesinde, şirket performansı ile paralel şekilde, finansal alanların dışında da uzun vadeli sürdürülebilir iyileştirme prensibi gözetilmektedir. Şirketimiz üst düzey yöneticilerinin işten ayrılmaları halinde, çalıştıkları süre, üst düzey yönetici olarak görev yaptıkları süre, sağladığı katkı, ayrılma tarihinden önceki son hedef primi, son yılda ödenen maaş ve prim bilgileri dikkate alınarak işten ayrılma ikramiyesi ödenebilir. Yukarıdaki esaslara göre belirlenen ve yıl içinde Üst Düzey Yönetici ve Yönetim Kurulu Üyelerine ödenen toplam miktarlar, izleyen genel kurul toplantısında mevzuata uygun olarak ortakların bilgisine ve/veya onayına sunulur (<https://www.tupras.com.tr/ucretlendirme-politikasi>, 2020).

**2.2.3. ENERJİSA Yönetici Ücret Politikası**

ENERJİSA Enerji A.Ş Ücret Politikası 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve diğer T.C. Başbakanlık Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) Kurumsal Yönetim Tebliği ve diğer Sermaye Piyasası Mevzuatı kapsamında idari sorumluluğu bulunanlar kapsamındaki yönetim kurulu üyelerimiz ve üst düzey yöneticilerimizin ücretlendirme sistem ve uygulamalarını tanımlamaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Yönetim kurulu üyelerinin Şirkete sağladığı katkılar dolayısıyla katlandığı giderler (ulaşım, telefon, sigorta vb. giderleri) Şirket tarafından karşılanabilir. Politikamız; ücret ve yan hakları yönetimi; adil, objektif, yüksek performansı takdir eden, rekabetçi, ödüllendirici ve motive edici kriterler ana hedefleri doğrultusunda düzenlenmekte ve uygulanmaktadır. Politikamızın ana hedefleri; iş büyüklüğü, performans, işe katkı, bilgi/beceri ve yetkinlikler kavramlarının öne çıkartılarak ücretlendirmenin yapılması, şirket içi ve şirketler arası ücret dengesinin ve piyasada rekabet edilebilirliğin sağlanarak çalışanların motive edilmesi ve bağlılıklarının artırılması ve Şirketimiz hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak uygun yetkinlikteki işgücünün Şirketimize kazandırılmasıdır.

Şirketimiz bünyesinde uyguladığımız iş ailesi modeli, organizasyondaki roller, temel sorumluluk örnekleri, performans göstergeleri, bilgi/beceri/deneyim ve yetkinlikleri tanımlamaktadır ve Politikamız da İş Ailesi Modelimiz üzerine kurulu objektif bir sisteme dayanmaktadır.

Üst düzey Yönetici ücretleri, sabit (baz) ve performansa dayalı olmak üzere 2 (iki) temel bileşenden oluşmaktadır:

Üst düzey Yöneticilere, Şirket ve bireysel performans sonuçlarına bağlı olarak, yıllık brüt ücretlerinin belli bir oranı kapsamında ilgili mali yılın kapanmasını izleyen üç ay içinde değişken ücret (başarı primi) ödemesi yapılabilmektedir. Şirketimizde uygulanan Değişken Ücret yönetiminin amacı, Şirketimizin bütçe hedeflerini gerçekleştirmelerini ve hedeflerinin üzerinde iş sonuçlarını elde etmelerini desteklemek için, başarıyı ödüllendirerek çalışanlarımızı üstün performans göstermeye teşvik etmek ve Şirketimizde hedef odaklı performans kültürünü yerleştirmektir.

Ücret yönetiminin ek faydalarla desteklenmesi için “yan haklar” (yan menfaatler) toplam ödül yönetiminin önemli bir parçası olarak ele alınmaktadır. Şirket olarak sağladığımız yan haklar, piyasa koşullarına uygun, rekabetçi ve adil olma esaslarını içermektedir. Bu paralelde, Üst düzey Yöneticilere, diğer menfaatler yanı sıra özel sağlık ve hayat sigortası ile şirket katkılı bireysel emeklilik sigortası, kurumsal hat ve şirket aracı gibi menfaatler de sağlanabilmektedir (<https://www.enerjisainvestorrelations.com/tr/kurumsal-yonetim-politikalar/ucret-politikasi>, 2020).

**2.2.4. VESTEL Yönetici Ücret Politikası**

Yönetim Kurulu Üyeleri Şirketimiz Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri, yıllık Olağan Genel Kurul’da belirlenir. Ücret belirlenirken, üyelerin bağımsız veya icracı olmaları, karar verme sürecinde aldıkları sorumluluk, sahip oldukları bilgi, beceri, yetkinlik ve deneyim seviyesi ve sarf ettikleri zaman gibi unsurlar dikkate alınır. Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirme esaslarının belirlenmesi ve ücretlere ilişkin önerilerin oluşturulmasında, ayrıca, Şirketin uzun vadeli hedefleri ile benzer şirketlerin Yönetim Kurulu üyelerinin ücret düzeyleri de göz önünde bulundurulur. Yönetim Kurulu üyelerinin görevleri gereği yaptıkları masraflar Şirket tarafından karşılanır. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı, pay opsiyonları veya Şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Yönetim Kurulu üyelerine borç verilmez, kredi kullandırılmaz. İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticiler Şirketimizin idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine Yönetim Kurulu tarafından onaylanan tutarda ücret ödenir. Ayrıca, idari sorumluluğu bulunan yöneticilere yılsonlarında, Şirketin finansal performansı ve yöneticilerin buna katkıları dikkate alınarak, Yönetim Kurulu tarafından uygun görülen tutarda prim ödenebilir. Şirketimizde “Üst Düzey Yönetici Ücret Politikası” belirlenirken; Şirketin üretim ve satış faaliyetlerinin boyutu, faaliyet alanının yaygınlığı, yurtdışı faaliyetleri, çalışan sayısı, iştirakleri ve bunların toplamdaki ağırlığı, faaliyetlerin sürdürülmesi için sahip olunması gereken bilgi seviyesi, bulunulan sektörün özellikleri, rekabet koşulları ve benzer firmaların ücret düzeyi dikkate alınır. Üst düzey yönetici ücretleri, Şirketin faaliyet çeşitliliği ve hacmi çerçevesinde görevin gerektirdiği bilgi, beceri, yetkinlik ve deneyim seviyesi, sorumluluk kapsamı v.b. yönetim ölçütleri dikkate alınarak belirlenir. Böylece, Şirket içerisinde adil, piyasada rekabetçi bir ücretlendirme sistemi ve uygulaması kurulmuştur ([file:///C:/Users/win7/Downloads/Ucret-Politikasi-Mart-2014%20vestel.pdf](file:///C:\Users\win7\Downloads\Ucret-Politikasi-Mart-2014%20vestel.pdf), 2020).

**2.2.5. Arçelik Ücret Politikası**

Arçelik’ te unvandan ve fonksiyondan bağımsız, işin içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. İş büyüklükleri kademeler bazında sıralanarak ücret politikaları belirlenmektedir.

Ücret Sistemiyle amacımız; çalışanların toplam gelirlerini güncel ücret piyasasına göre belirlenmiş rekabetçi ve adil kurumsal politikalara göre belirlemektir.

Bunun yanı sıra performansı ayrıştırıp ödüllendirerek çalışanı motive edecek bir ücret sistemi kullanılmaktadır. Bireysel ücretler; bireysel performans sonuçları, ücret araştırmaları, ekonomik göstergeler, şirketin ödeyebilme gücü ve şirket içi denge doğrultusunda,  yılda bir kez  değerlendirilip gözden geçirilmektedir. Arçelik A.Ş. her yıl çeşitli ücret araştırmalarına katılarak ücret ve yan fayda stratejisini gözden geçirir.

Ayrıca gösterilen üstün performans, özveri, katkı ve yaratıcılık doğrultusunda çalışanlara ödüller verilmektedir (<http://www.arcelikas.com/sayfa/197/ucretlendirmeveyanfaydalar>, 2020).

**2.2.6 Türk Traktör Ücret Politikası**

Türk Traktör ’de unvandan ve fonksiyondan bağımsız, işin içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Ofis çalışanlarımıza yönelik ücretlendirme uygulamalarımız rekabetçi ve adil bir sistemi temel almaktadır. Ücretlerimiz, şirket ve bireysel performans sonuçları, içinde bulunan sektör- otomotiv ana sanayi, hedeflediğimiz konum ve bölüm ve şirket içi denge göz önünde bulundurularak her yıl Ocak ayında güncellenmektedir.

Ücret politikamız, içinde bulunulan sektöre göre her yıl gerçekleştirilen ücret araştırmaları sonuçlarının incelenmesi ve yapılan detaylı ücret analizleri ile gözden geçirilmektedir. Çalışanlarımıza, yılda 12 maaş ve 4 ikramiye olmak üzere toplam 16 maaş ödeme yapılmaktadır. Belirlenen kademelerde bulunan çalışanlarımıza performanslarına bağlı olarak prim ödemesi de yapılmaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanlarımız her yıl “Üstün Başarı ve Özel Görevlendirme” Sistemi çerçevesinde prim ile ödüllendirilmektedir

(<http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=127>, 2020).

**2.2.7. PETKİM Ücret Politikası**

Sabit Ücret Ödemeleri: Performansa bağlı olmaksızın, düzenli olarak her ay sabit miktarlar da yapılan nakdi ödemedir. Sabit ücret; görev ve sorumlulukların kapsamına göre, her bir pozisyon için gereken şartlar ve deneyim dikkate alınarak belirlenir. Performans Ödemeleri (Değişken Ödemeler) : Performans ödemeleri, hem nicelik hem nitelik olarak performans hedeflerine ulaşılması halinde yapılan ilave ödemelerdir. Ücret; şirket hedef ve stratejilerini destekleyecek şekilde, şirket iş süreçlerindeki değişimlere ve sektördeki artan risklere göre gerekli görülmesi halinde, motivasyon ve bağlılığı artırmak amacıyla yılda en az bir defa gözden geçirilerek güncellenir (<http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=127>, 2020).

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TOUCH MUTFAK MODÜLLERİ ÜRETİM FİRMASI ÜCRET SİSTEMİ ÖNERİSİ**

Bu çalışmada örneklenen firmanın sadece ismi kurgu olup geri kalan kısımları aynı kapsamda şu an çalışan bir firma ile birebir benzerlik göstermektedir. Benzerlik gösteren kısımlar firmadan alınan izinler doğrultusunda çalışmaya yön vermiştir. Ayrıca örneklenen firma KOBİ kapsamındadır.

Firmanın yaptığı iş, mutfaklara hazır mutfak modülü ve kapak yapımıdır. Firmada toplam 57 kişi çalışmaktadır. Üretim, kalite kontrol, pazarlama ve satış, insan kaynakları, muhasebe ve finansman, satın alma ve tasarım firmanın departmanlarıdır. Aşağıda üretim kapasitesi gibi bilgiler bulunmaktadır:

* Üretilecek Ürün = Mutfak Modülleri ve kapak
* 1 mt maliyet=330 TL Satış=420 TL
* Standart bir mutfak (3 alt 3 üst) 6mt’den oluşuyor.
* Günlük 8 saat(7,5 saat çalışma+ yarım saat mola) çalışma ve haftada 6 gün çalışma şeklinde üretim yapılmaktadır.
* Bir günlük üretim;
* Maliyet=330\*6 mt:1980, 1980\*75=148.500 TL (75 Parça ürünün üretimi gerçekleşmiştir.)
* Satış=420\*6 mt:2520, 2520\*75=189.000 TL (75 Parça ürünün satışı gerçekleşmiştir.)
* Günlük kar: 40500 TL ( Sadece satış ve maliyet arasındaki kârdır. Ücretler ve diğer ödemeler düşülmemiştir.)
* Aylık üretim; Maliyet:148.500\*24=3.564.000 TL
* Satış:189.000\*24=4.536.000 TL

Şirket kârı, gerçekleşen satışlardan maliyetlerin çıkarılmasıyla 972.000 TL olarak belirlenir. Çalışanlara ödenecek ücretler ve primler ücret sistemi modellerinde ayrıntılı olarak yazmaktadır.

**3.1.Çalışma Kapsamında Önerilen Model Kurgusunda Yararlanılan Ücret Sistemlerine Yönelik Açıklamalar**

Çalışmanın bu kısmında TOUCH Mutfak Modülleri Firması için kullanılacak ücret sistemi modellerinin teorik olarak açıklamalarıyla birlikte model ilişkileri de kurulmaktadır.

**3.1.1.Rowan Ücret Sistemi ve Model İlişkisi**

Rowan sistemi, çalışanlar tarafından sağlanan zaman artırımının parasal karşılığını tümüyle çalışana bırakmıştır. Diğer bir anlatımla, belirlenen standart zaman için belirli bir ücret ödenmekte, bu süreden daha kısa bir zaman içerisinde iş bitirilirse zamandan sağlanan tasarrufun karşılığı hesaplanmakta ve tamamı bu tasarrufu elde edilen çalışana prim olarak verilmektedir (Aytekin, 2005: 42).

Rowan ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, satın alma ve tasarım departmanlarının işlerini biran önce yapmalarına olan gerekliliktir. Bu iki departmanın ellerindeki işi biran önce bitirmeleri, aksatma yapmamaları ve buna bağlı olarak üretim departmanına malzeme ve çizim yetiştirmeleri gerekmektedir. Bu iki departmanın da zamandan sağlayacağı her bir tasarruf üretim departmanının aleyhine olup, üretimin gecikmesi riskini ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca zamandan yapılan her bir tasarrufun üretim departmanına sağlayacağı katkının yanı sıra bu departmanlarda çalışanlara prim yapma şansının da verildiği es geçilmemelidir.

**3.1.2. Merrick Ücret Sistemi ve Model İlişkisi**

Dwight W. Merrick zaman etüdü ve performansa dayalı ücret sistemlerindeki uygulamaları ile tanınmış ve bütün çalışmalarında yüksek verimlilik ve düşük verimlilik olmak üzere iki kategoride toplamanın yanlış olduğunu ve verimliliğin pek çok derecesinin olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü çok üretmek için çaba sarf eden ve kendi ilerlemeleri için desteklenmeyi hak eden pek çok çalışan vardır. Üç tür parça başına ücret oranı geliştirmiş ve en düşük parça başına ''temel parça başına ücret oranına'' eşitlemiştir. Merrick tarafından belirlenen işin %83' den azını yapabilen çalışanlara temel parça başı ücret, %84 - %100' ünü yapabilen çalışanlara parça başına ücretin %110' u ve işin %10' den fazlasını yapanlara, temel parça başına ücretin %120' si ödenmektedir (İlyas, 2016: 81).

Merrick ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, üretim standartlarının ve kapasitesinin bu modelle ele alınmasıdır. Bu sistemdeki mantık aynen alınmıştır. Bu modelin kullanılmasının nedeni firmanın kâr sağlamasının ve işçilere prim verme şansının yüksek olmasıdır. Diğer parça başına modellerin aksiye bunun seçilmesindeki neden hem firmanın günlük üretimini sağlaması hem de işçilerin bilmeden fazla üretim yapmasını sağlamasıdır.

**3.1.3.Grup Akord Sistemi ve Model İlişkisi**

Akort sistemini grup bazında uygulamanın bazı zorlukları bulunmaktadır. Grup ya da takımda her zaman eşit hiyerarşik seviyede çalışanlar bulunmamaktadır. Bazen grubun içinde mavi yakalı çalışanlar, onların şefleri ve amirleri ve hatta bazen yöneticilerde yer almaktadır. Bu tür karma seviyeye sahip grup çalışmalarında her çalışanın akort ücretinin ayrı hesaplanması gerekmektedir. Ayrıca herkes aynı seviyede olsa bile gösterilen çaba aynı derecede olmayabilir. Bu nedenle verimliliği daha yüksek olan çalışanların teşviki ve sosyal kaytarmadan kaçınılması için örgütsel katkıya göre ücret ödenmesi gerekmektedir. Grup üyelerinin ne kadar çaba harcadıklarını ve elde edilen çıktıdaki katkılarını hesaplamakta güçlük çekilmekte ve bazen sübjektif ve zaman alıcı olsa da bireysel motivasyon kaybının önlenmesi ve adil ücret ödeme sistemi imajı yaratmak için bu konuya dikkat edilmesi gerekmektedir. Eğer bireysel katkı hesaplanamıyorsa tüm gruba akort uygulanması söz konusu olmaktadır (Açıkgöz, 2019: 25).

Grup akord ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, üretimin grup düzeyinde gerçekleşmesidir. Yapılan fazla üretiminden elde edilen primin çalışanlara doğru olarak verilmesi de ancak bu modelle gerçekleşeceğinden dolayı bu model tercih edilmiştir.

**3.1.4. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemi ve Model İlişkisi**

Bu sistemde ücret, belirli bir yüzdeye göre belirlenen bir değerden oluşmaktadır. Bazı durumlarda işçiye 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 gerçekleşmektedir. Yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından alıkonulmakta ve daha sonra işçilere ödenmektedir. (Okka, 2008: 51).

Yüzde usulüne dayalı grup ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, fazla satışın çalışanlara eşit olarak dağıtılmasıdır. Burada bu modelin kullanılmasındaki neden, satışta çalışanlara prim yapma imkânı vermesi ve fazla kazancın firmaya değil de onu hak eden çalışanlara verilmesini sağlıyor olmasıdır.

**3.1.5.Öneri-Ödül Ücret Sistemi ve Model İlişkisi**

Öneri-ödül sistemi; işçilerin örgütsel verimliliği artırmaya, satışları artırmaya, maliyetleri azaltmaya, daha güvenli bir iş ortamını sağlamaya, müşteri ilişkilerini geliştirmeye, işleri basitleştirmeye, vb. gibi birçok konulara yönelik önerilerini üst yönetime bildirerek, kabul edilen önerilerinden elde edilen kazançtan belli oranda pay alması olarak tanımlanabilir. Burada edinilen kazançta ödül olarak görülmektedir. Öneri-ödül sisteminde, işçi işlerle ve örgütle ilgili önerilerini önerilerden sorumlu yönetici veya kurula ulaştırılır. Yönetici veya kurul tarafından değerlendirilen öneri kabul edilirse, öneriyi geliştiren işçiye önerisi yardımıyla elde edilen kazancın bir kısmı ödül olarak verilir. Önerisi kabul edilmeyen işçiye, önerisinin kabul edilmeme nedeni bildirilir ve yeni öneriler geliştirmesi için isteğinin azalmaması sağlanır (Ulama, 2002: 103-104).

Öneri-ödül ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, kalite ve pazarlama departmanının verecekleri önerilerin firmaya önemli katkı sağlayacak olmasıdır. Kalite departmanının vereceği öneriler sistemin eksiksiz işlemesine ve gerekli prosedürlerin yerine getirilmesi sağlanmış olurken, pazarlama ve satış departmanının da firmaya önerdikleri yeni satış yeri ile hem satılacak ürün miktarı artış sağlamış olur hem de istihdamda artış sağlanmış olur. Bu nedenlerden dolayı öneri-ödül modeli kullanılmıştır.

**3.1.6.Kar Paylaşım Sistemi ve Model İlişkisi**

Kar paylaşımı, organizasyonun karlılık düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermekte ve çalışana prim adı altında nakit olarak ödenmekte veya sonradan ödenmek suretiyle belli bir süreliğine fonda tutulmaktadır. Kar paylaşım planları, organizasyon düzeyinde uygulanan dolaylı özendirici nitelikli planlardır. Bu sistemde organizasyon, vergilendirilmemiş karının bir kısmını, çalışanlara dağıtılmak üzere bir havuzda toplar. Her çalışana verilen yüzde, kendi baz ücretiyle orantılı olarak dağıtılır. Böylelikle, yüksek taban maaşlı çalışanlar, havuzdan daha yüksek bir pay alırlar. Bu paylaşım her yıl yapılır (Aytekin, 2005: 60).

Kâr paylaşımı ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, muhasebe ve finans departmanının sahip olduğu firma bilgilerinden dolayı bu departmanda çalışanların firmaya olan bağlılıklarının arttırılmaya çalışılmasıdır. Firma bilgilerinin bu departmanda çalışanlarda saklı kalması gerekliliği nedeni bu model kullanılmış ve verilecek olan firma kârı ile bağlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

**3.1.7.Beceriye Dayalı Ücret Sistemi ve Model İlişkisi**

Çalışanları yeni beceriler kazandırmaya yönlendiren bu ücretlendirme sistemi, bilgiyi ya da beceriyi esas alarak ödeme yapma esasına dayanmaktadır. Rutin olarak yalnızca kendi işine odaklanmak yerine farklı beceriler edinmeyi özendirmek amacıyla geliştirilmiş bir sistemdir. Yetkinliklere dayalı ücretlendirme bilişsel olarak farklı yetkinlikler gerektiren işlerle uğraştıkları için beyaz yakalılara uygulanırken, bu sistem genellikle mavi yakalılara uygulanmaktadır (Açıkgöz, 2019: 17).

Beceriye dayalı ücret sistemi modelinin çalışmadaki model ile ilişkisi, üretim, kalite ve insan kaynakları yönetimi departmanlarında çalışmakta olanların bazı becerilere sahip olmalarına olan gerekliliktir. Bu departmanlarda bu modelin kullanılmasındaki neden bu departmanlarda niteliksiz, vasıfsız eleman çalıştırılmasının tercih edilmemesidir.

**3.2.Modelin Kurgulanması**

TOUCH Mutfak Modülleri firmasının üretim kısmı için Merrick ücret sistemi modeli ve diğer departmanlar için de beceriye dayalı ücret sistemi ve öneriye dayalı ücret sistemi modellerinin önerilmesine, dünyada ve Türkiye’de rastlanan örnekler üzerinden bir etkilenme olmuş ve modellerin önerilmesine ilk adım bu sayede olmuştur. Dünyada ve Türkiye’de rastlanılan örneklerde de görüleceği gibi işletmeler üretim kapasitelerini bir standarda bağlayıp bununla beraber bir prim sistemi kurmaktadırlar. Merrick sisteminde de görüldüğü gibi önce standart belirlenip daha sonra bunun %100 kabul edilmesi daha sonrada standardın aşılmasından sonra bir prim sisteminin devreye girdiğini görmekteyiz.

Dünyada ve Türkiye’de rastlanılan örneklerde de görüleceği gibi işletmeler artık niteliksiz ve vasıfsız işçiler ile çalışmak istememektedir. Değişen dünya düzeni, ekonomik koşullar, rekabet, kârlılık oranları gibi nedenler işletmeleri daha seçici hale getirmiş ve işletmelerin çoğu yapmakta oldukları işin gereği olan bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olan işçileri tercih etmemeye başlamıştır. Üretim kısmından yönetim kısmına kadar kullanılan bu modellerle işletmeler artık sorunsuz üretim yapma, gelişme ve büyüme fırsatı yakalamışlardır.

Çalışmada önerilen modellerin kurgulanması aşamasında, tüm bu örnekler temel alınmış ve her departmana ayrı ayrı model önerisinde bulunulmuştur.

Ancak sistemi kurgulamadan önce neden böyle bir model önerisine ihtiyaç duyulduğu sorusunun yanıtlanması gerekmektedir. Ücret sistemi modellerinin önerilmesine duyulan ihtiyacın sebebi, alanında yeterli donanıma sahip çalışanlar ile fazla ve kaliteli üretim yapılmasının getirdiği gerekliliktir. Ücret sisteminin olmadığı şirketlerde/işletmelerde yapılan üretim miktarının bir standardı olmamakla beraber kapasitenin ne kadar olacağı da bilinmemektedir. Bu yüzden üretim yapılan işletmelerde işçiye verilecek ücret ve prim bilinmemekte beraber kârlılık da oranları bilinmemektedir. Yapılan üretimin belli olmaması da işçilere rahat bir ortam sağlar ve üretim miktarı, üretim yapılan her bir gün için değişebilmektedir. Ayrıca üretimin dışındaki departmanlarda çalışan mavi yaka ve beyaz yaka çalışların ücretlendirilmesinin ne şekilde olacağı, primleri ve zam oranları da bilinmemektedir. Bu ve bunun gibi nedenlerin ortadan kalkması için önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca önerilen ücret sistemi modelleriyle beraber üretim standartları ve kapasitede belirlenmiş olmaktadır. Önerilen ücret sistemi modelleri ile mavi ve beyaz yaka çalışanlara ödenecek ücretler, primler, zam oranları ve ayrıca işletmenin kârlılık oranları belli olabilmektedir. Belirlenen standartlar ve standart aşımlarında ödenecek olan primlerinin işçilere anlatılmasıyla da işçiler oldukları rahat ortamdan çıkıp, fazla üretim yapmaya gayret edebilirler. Diğer departmanlar içinde, zamandan yapılan tasarrufa, verilen bir öneriye, kazanılan bir beceriye ve yapılan fazla satışa ödenecek olan primlerin çalışanlara anlatılmasıyla da burada çalışanlar yaptıkları işe daha özveri ile yaklaşabilirler. Bu nedenlerden ötürü bir ücret sistemi modelleri önerisine ihtiyaç duyulmuş ve yine bu sebeplerden dolayı ücret sistemi modelleri önerisinde bulunulmuştur.

Cevaplanması gereken bir diğer soru, ücret sistemi modellerinin önerisine nasıl karar verildiğidir. Karar verilirken üzerinde durulun en önemli konu işletmenin üretim yapmakta olmasıdır. Yapılan üretimin miktarının da önemli olması ücret sistemleri içinde eleme yapılmasına neden olmuş ve fazla üretimi teşvik edip bunu ödüllendiren parça başına ücret sistemleri arasında bir tercih yapılmasına neden olmuştur. Bunlara ek olarak yeni işe başlayan ve orta düzeyde performans gösteren işçilerin özendirilmesine ve yüksek performans gösterenlerinde fazladan prim almalarına olanak sağlayacak bir ücret sistemi modelinin seçilmesine belirlenmesine karar verilmiştir. Modeller arasında üretim departmanı için en uygun olanının Merrick ücret sistemi olduğuna karar verilmiş ve standartlar belirlenmiştir. Firmanın diğer departmanlarında ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetkinlikler doğrultusunda zamandan tasarruf sağlanması gereken satın alma ve tasarım departmanı için Rowan, önerilere ihtiyaç duyulan kalite ve pazarlama departmanı için öneri, becerilerin ön planda olduğu üretim, kalite ve insan kaynakları yönetim departmanı için beceriye dayalı, satışları arttıracak olan pazarlama ve satış departmanı için yüzde ve son olarak firmaya bağlılığının daha fazla arttırılması gereken muhasebe ve finansman departmanı için kâr paylaşımı modellerinin önerilmesine karar verilmiştir.

Tüm bunlar doğrultusunda departmanlar tek tek düşünülerek ve en uygunları seçilerek modeller önerilmeye başlanmış ve başlangıç aşamasında gerekli hesaplamalar yapılıp modellerin nasıl işlerlik kattığı ve oluşan kârlılık oranları ortaya çıkarılarak modeller önerilmiştir.

Bu çalışma için önerilen modeller ve işlerlikleri için literatürdeki tüm ücret sistemini konu olan çalışmalar özenle okunmuştur. Özellikle bu konuda yazılan tezler çalışmanın oluşturulmasında büyük katkı sağlamıştır. Üzerinde fazlaca durulan beceri ve yetkinlik çalışmaları da yeni bakış açıları oluşmasına neden olup ilerleme sağlanmasına yardımcı olmuştur. Ayrıca bu çalışma oluşturulurken yapılan gözlemlerde ayrı bir katkı sağlamıştır. Artık birçok işletmenin ücret sistemi kurduğu ve kurdukları ücret sistemlerini özenle seçip uyguladıkları gözlemlenmiştir. Birçok işletme özelliklede orta büyüklükteki işletmeler ve büyük işletmeler artık asgari ücrete dayalı ücretlemeyi terk etmeye başlayıp, çalışanlarına prim yapma şansı tanıyan ücret sistemi modellerini kullanmaya başlamışlardır.

Değinilmesi gereken bir diğer konu bu çalışmanın yapılması için var olan firmadan gerekli izin ve bilgilerin nasıl alındığıdır. Firma ile kurulan ilişkilerde firma, yaptıkları ürünü anlatmış ve bunlara ek olarak kullanılan makinaları, çalışma düzenini, üretim miktarını, ürün alış ve satış fiyatları gibi bilgileri paylaşmıştır. Ancak kullandıkları ücret sistemini paylaşmamıştır. Alınan bu gibi bilgiler doğrultusunda bu çalışma gerçekleşmiştir.

**3.3.Sürecin Zorlukları ve Aşım Yöntemleri**

Çalışmanın oluşturulmasında karşılaşılan en önemli sorun, işletmelerin kullandıkları ücret sistemlerini paylaşmamalarıdır. İşletmeler kâr oranlarının bilinmemesi, rekabet koşulları, gizlilik isteği gibi nedenlerden dolayı ücret sistemlerini hiçbir platformda paylaşmamışlardır. Firmalar, kendi internet sitelerinde sadece performansa dayalı ücret sistemini kullandıklarını belirtip bunun haricinde hiçbir ayrıntıyı paylaşmamışlardır. Bu da çalışma için örnek alıp ilerleme sağlanmasında büyük bir engel oluşturmuştur. Bu engel, yapılan literatür çalışmalarından elde edilen bilgiler doğrultusunda aşılmış ve ilerleme sağlanmıştır.

Çalışmanın teknik kısmı için karşılaşılan en önemli sorun standartların nasıl belirlenmesi gerektiğidir. Firmanın, malzeme, makina, yapım aşaması ve üretim miktarı bilgilerini vermesi ile bir günlük üretim miktarına ulaşılmış bununla da hesaplanan kâr-zarar ve stok maliyetleriyle de standartlar belirlenmiştir.

**3.4.Önerilen Ücret Sistemi**

Önerilen ücret sistemi tek bir model olmayıp işletmenin her bir departmanı için ayrı ayrı model oluşturulmuştur. Oluşturulan modeller aşağıda tüm ayrıntıları ile bulunmaktadır.

**3.4.1. Üretim Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

İşletmenin üretim departmanı için Merrick ücret sistemi modeli önerilmektedir. Bu modelle önceden belirlenmiş standart bir üretim bulunur. Araştırma yapılan örnek firmadaki gözlemler sonucunda normal zamanda bir çalışanın bir günlük standart üretiminin 75 parça olduğu görülmüştür. Üstelik bu miktar işletmenin başa baş noktasına çok yakındır. Kapasite raporlarına göre ilgili firmada çalışan başına 100 parça üretim yapılabilmesinin mümkün olduğu tespit edilmiştir. Ancak satış hacmi açısından günlük 90 parça üretime kadar verimliliğin artırılmasının optimum olacağı hesaplanmıştır. Geri kalan üretim kolayca satılamayacağı için stoğa gitmekte ve stok maliyetleri artmaktadır. Bu durumda optimum üretimin çalışan başına 90 parça olması uygundur.

Bu kapsamda işletmenin %100 kapasitesi 75 parçadan 90 parçaya çıkarıldığında kârlılık artacaktır. 90 parça geçildiğinde stok maliyetleri artacaktır. Önerdiğimiz sistemde üretimin 75-85 parça arası üretim için (76 ve 85 dahil) her bir fazla üretim için birim ücret başına verilen miktarın %5 artırılması suretiyle ödeme yapılması uygun olacaktır. 86-90 birim üretim yapan içiler için her bir fazla üretim için birim ücret başına verilen miktarın %10 artırılması suretiyle ödeme yapılması önerilmektedir. Böylece üretimi hedeflenen miktara doğru artıran işçilere daha yüksek birim ücret ödemesi mümkün olabilir.

Üretim departmanı için önerilen Rowan sisteminde birey değil grup performans sisteminin daha uygun olduğu düşünülmektedir. Bu durumda akord ücret sisteminin yapısından da faydalanmak gerekir. Eğer grup üyelerinin fiili çalışma süreleri ve aldıkları ücretler eşitse hak etikleri prim grup üyeleri arasında eşit paylaştırılır. 75 parça üretimi geçen grup primi hak eder ve üretimi gerçekleştiren o gruptaki her bir işçi aynı oranda prim alır.

Üretimin departmanının imalat haricindeki boyama, paketleme, toplama ve nakliye kısımlarında üretim gerçekleşmediği ve fazladan üretim yapma şansları olmadığı için yine yapılan değerlendirmeler ve belirlenen standartlar sonucunda yeni bir prim sistemi oluşturulmalıdır. Boyama, paketleme, toplama ve nakliye kısımları için bir günde ne kadar ürünün boyanacağı, ne kadar ürünün paketleme yapılacağı, ne kadar ürününün toplama yapılacağı ve ne kadar ürünün nakledileceği standartlar etrafında belirlenmiştir. Yine yapılan işler grup bazlı olup, yapılan işin miktarı belirlenen standarttan sonra o standart yüzdesinden %100 yapılan işe kadar %10, %100’ün aşılmasında %20 prim uygulanabilir.

Bunların haricinde üretimdeki tüm işçileri kapsayan ve onlara ayrıca prim kazanma şansı veren Beceriye dayalı ücret sistemi ile kendilerine yeni beceriler katan işçiler ödüllendirilebilir. Yapılan iş rotasyonları sayesinde işçiler kendi alanı haricinde bir makineyi kullanmayı öğrenmeleri, forklift kullanmayı öğrenmeleri gibi kendilerine kattıkları her bir yeni beceri için işçilere prim verilebilir. Kendine yeni bir beceri katan işçi her bir yeni beceri için %3 fazladan ücret alabilmelidir. Bu sayede işçi hem kendine yatırım yapma imkânına kavuşacak hem de iş rotasyonlarının yapılabilmesi mümkün olacağından birim işçi maliyetlerinde düşüşler görülebilecektir.

Örneğin boya kısmında çalışan bir işçi imalattaki bir makinayı kullanmayı öğrendiyse 2500TL olan ücreti % 3’lik prim ile 75 TL artarak 2575 TL olur. Her bir beceri için %3’lük artış Türkiye genelinde uygulanan yıllık %5-6’lık artışlar karşısında önemli bir kazanım anlamına gelmektedir. Ancak önemle vurgulanmalıdır ki, bizim önerimizde ücret zammına neden olan her bir becerinin mutlaka ulusal meslek standartları çerçevesinde sertifikalandırılması zorunlu olmalıdır. Aksi takdirde geçmiş yıllarda çoğu firmada görüldüğü gibi her işçi forklifte binerek kendini forklift operatörü ilan edebilir (Geçmişte sık karşılaşılan bu durum son yıllarda önemli ölçüde azalmıştır. Artık forklift kullanabilmek için ilgili operatörlüğün sertifikasına ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi halde denetimlerde cezai işlemler uygulanır. Bu uygulamanın yaygınlaşması iş kazalarında da önemli azalmalara neden olmuştur).

**3.4.2. Kalite Kontrol Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

Üretim yapan her firmanın sahip olması gereken kalite kontrol çalışanı/sorumlusu üretilen ürünün kalitesi için çok önemlidir. Kalite çalışanları/sorumluları üretilen her ürünü, yapım aşamasından başlayarak kontrol eder ve eksiklik görürse bildirir.

Kalite kontrol çalışanlarında standart ücret yanında dikkat odaklı beceriye dayalı ücret sistemi modeli önerilmektedir. Bu kısımda kalite çalışanlarının dikkatli ve özverili çalışması önemlidir. Kalite kontrol çalışanları, hem kurulu sistemin eksiksiz işlemesi için gerekli prosedürleri yerine getirir hem de koşullara göre yeni denetleme ve uygulama sistemi geliştirebilir. Bu nedenle kalite kontrol departmanı için yapıcı ve geliştirici önerileri destekleyen ücret sistemi de önerilmektedir. Öneri ücret sistemi olarak da bilinen bu sistemde, faydası görülen her öneri için belirli miktarda prim veya ek ücret ödemesi yapılmaktadır. Bu sistem sayesinde kalite çalışanlarının sadece standart denetim yapması önlenecek, yenilikçi tavsiyeler getirmesi de sağlanacaktır. Unutulmamalıdır ki bir işi en iyi “icra eden” gözemler ve sürdürür. İş geliştirmesinde dışarıdan bakan bir gözden çok, işi yapanın tavsiyelerini dikkate almak gerekir. Hemen her bölüm için geçerli olan bu gerçek, kalite departmanı için daha kolay uygulanabilir niteliktedir. Örneğin üretim departmanında kullanılan büyük ve hantal makinelerin işleyişine ilişkin etkin bir önerinin dikkate alınıp değişiklik yapılması büyük maliyetlere neden olabilir. Ancak kalite kontrol sistemlerinde hızlı değişikliklerin yapılması hem uyum süreci hem de maliyet açısından daha kolaydır. Çalışan tarafından yapılan önerinin, firma yönetimi tarafından kârlı ve uygun olduğu onaylanmalıdır.

Onaylanmış yeni uygulama önerisi ardından bizim önerdiğimiz sisteminde iki tür ücretlendirme yapılabilir. Önerisi ile kalite kontrolü daha etkin hale getiren çalışana bir defaya mahsus olarak belirlenecek tutarda nakdi bir ücret ödemesi (örneğin 1 aylık ücreti) yanında aylık ücretine 1 yıl boyunca eklenecek %3’lük ek bir zam verilebilir. Söz konusu zam önerinin yapıldığı dönemden başlayarak en fazla 1 yıl süreyle uygulanmalı ve süre tamamlandığında kaldırılmalıdır. Yeni bir öneri yapılıp firma yönetim kurulu tarafından onaylandığında yeniden bu zam ücrete eklenebilir.

Kalite kontrol departmanı çalışanlarının kalite standartlarını takip etmeleri için, güncel gelişmeleri öğrenebilecekleri eğitimleri de almaları gerekir. Bu eğitimler sayesinde hem işgücü verimliliği hem de kalite kontrol departmanının etkinliği artacaktır. Yeni ve güncel eğitimleri tamamlamış çalışana, eğitimi başarıyla tamamlaması ardından her bir eğitim için %2’lik ek zam verilebilir. Söz konusu zam öneri sisteminde olduğu gibi en fazla 1 yıl süreyle değil tüm çalışma hayatı boyunca uygulanmalıdır. Böylece daha fazla eğitimi olan çalışanlar daha az eğitimi olan çalışanlara göre doğal olarak yüksek ücret alacaklardır.

**3.4.3. Pazarlama ve Satış Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

Üretilen ürünlerin pazarlama ve satış noktaları firmanın kendi bayisi ve anlaşmalı olduğu yerler olarak belirlenmiş olup, burada çalışanlar işçiler, hakkettikleri baz ücretlerine ek olarak primde alabilmelidirler. Yapılan satışın, günlük satış ortalamasının üzerine çıkması durumunda elde edilen fazla kazanç işçilere eşit olarak dağıtılabilir. Bu primlerin sistematik olarak verilmesi için yüzde usulü grup ücreti önerilmektedir.

Burada diğer önemli olan pazarlama alanının genişletilmesidir. Eğer pazarlama satış sorumlusu yeni bir bayi veya internet sitesi gibi alanlarla anlaşma sağlayabilirse her bir yeni yer için prim alabilir. Bu primlerin öneri usulü ücret sistemi modeli ile ödüllendirilmesi önerilmektedir. Her yeni bir satış alanı önerisi için %3’lük ek bir zam verilebilir. Bu zam çalışanın 1 yıllık ücretine her ay yansıtılmalı ve 1 yılın sonunda da sonlandırılmalıdır. Verilen zam satış yeri kesinleştirildikten sonra verilmelidir.

Örneğin fazla satıştan elde edilen 1500 TL 3 satış çalışanına eşit dağıtılır ve 2700 TL olan ücretleri 3200 TL olur. Veya pazarlama satış sorumlusu yeni bir öneride bulunduğunda 3000 TL olan ücreti den % 3’lük zam ile 3090 TL olur.

**3.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

İnsan kaynaklarının en önemli görevi işe en uygun elamanı bulup yerleştirmektir. Bu ne kadar başarılı olursa işyerindeki üretim dâhil tüm departmanlar gerektiği gibi aksamadan çalışır.

İnsan kaynaklarının departmanın, doğru işçiyi bulmak ve seçmek, doğru eğitimler vermek, ücret yönetimi yapmak, iş analizleri ve iş değerlendirmeleri yapmak, performans değerlemelerini yapmak, kariyer yönetimini ve yetenek yönetimini yapmak gibi görevleri vardır. Tüm bu görevleri yerine getirmek için de bazı becerilere ihtiyaç duyulur. İnsanın kendinde olan doğru becerileri kullanmak ve bunu işe dökmekte ayrı bir maharet gerektirir.

Bu doğrultuda da insan kaynakları departmanı için en doğru ücret sistemi modeli olarak beceriye dayalı ücret sistemi modeli önerilmektedir. Bu modelle insan kaynaklarında çalışanlar sahip oldukları birbirinden farklı beceriler için yüksek bir ücretleme yapılır. Aldıkları sertifikalar doğrultusunda sahip oldukları becerileri belgelemeleri doğrultusunda her bir beceri için %5 prim alabilirler ve bu primler çalıştıkları süre boyunca geçerli olabilir.

**3.4.5. Satın Alma Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

Satın alma işyerinin malzeme tedarik işleriyle ilgilenerek üretim için gerekli olan malzemeyi uygun fiyata, kaliteli ve son dönem ürünlerine uygun olarak temin eder. Malzemeler ne kadar kaliteli ve uygun fiyat olursa şirket kârı da bu doğrultuda artış sağlayacaktır. Ancak malzeme tedarik gibi işler bir an önce olmalıdır. Eğer zamanından önce malzeme tedariki sağlanmazsa üretimde gecikmeler yaşanabilir. Bu yüzden zamandan tasarruf sağlayan bir ücret sistemi modeli ile işler daha kısa zamanda ve gecikmeler yaşanmadan yapılabilir. Bunlar dikkate alınarak zamandan tasarruf sağlayan Rowan ücret sistemi modeli burada önerilmektedir. Yapılan her bir zaman tasarrufu hem satın alma departmanın da çalışan işçiye prim yapma şansı sağlayabilir hem de üretimin gecikmesi riskini ortadan kaldırabilir. Rowan ücret sistemi ile yapılan işler zamanından önce bitirilmeye teşvik edilir ve tasarruf edilen zamanın ücreti tamamen işçiye verildiği için de teşvik daha da artabilir.

Örneğin satın alma sorumlusu günlük 8 saat çalışıyor ve günlük ücret 100 TL alıyor. Yaptığı 2 saat zaman tasarrufu ile o günlük ücretini 120 TL olarak alabilir.

**3.4.6. Muhasebe ve Finansman Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

Muhasebe firmanın finansal işleriyle ilgilendiği için firmanın önemli ve gizli bilgilerine de hâkimdir. Bu nedenle muhasebecinin firmaya bağlılığını arttırmak gerekir. Muhasebe departmanına uygulanacak olan kar paylaşımı sistemi ile işyerine bağlılık artabilir. Kârdan yıllık olarak belirli bir oranın firma muhasebecisine verilmesi hem verimliliği hem de konsantrasyonu arttıracaktır. Ancak bu durumda firmanın gerçek dışı kârlı gösterilmesi gibi riskler ortaya çıkabilir. Bu durumda firma, daha fazla vergi ödeyeceği için muhasebecinin yeterince başarılı olmayacağı düşünülebilir. Türkiye koşullarında vergilendirme konusunda muhasebecilere yapılan baskılar hemen herkes tarafından bilinmektedir. Üzülerek belirtmeliyiz ki Türkiye’de iyi muhasebeci firmaya en az vergi ödetmeye başarabilen kişidir. Bu durumun ülke gelişmişliğine ve yatırımlarına büyük zarar verdiği bilinmekle birlikte genel teamül bu şekilde oluşmuştur.

Muhasebecilerin veya departman sorumlularının kârdan pay veya görece daha yüksek ücret alması, çalışanların motivasyonunu artırabilir. Ücret politikasında sadece nakdi ödemelerin değil, ayni ödemelerin de dikkate alınması gerekir.

**3.4.7. Tasarım Departmanı için Ücret Modeli Önerisi**

Bu departman da çalışacak olan mimar, üretilecek olan tüm ürünlerin çizimini ve her mutfağa uygun bir modelin çizimini yapmaktadır. Yapılan çizimlerin üretimin aksamaması için bir an önce yapılması gerekmektedir. Ayrıca bazı mutfaklar standardın dışında olup ayrı bir çizimler gerektirebilir. Bu yüzden burada işlerin zamanından önce bitirilmesini teşvik eden Rowan ücret sistemi modeli önerilmektedir. Rowan ücret sistemi modeli ile zamandan tasarruf edilerek hem mimarın prim yapma şansı artabilir hem de üretimin gecikmesi riski ortadan kalkabilir.

Örneğin mimar günlük 8 saat çalışıyor ve günlük 150 TL alıyor. Yaptığı 2 saat tasarruf ile o günlük ücretini 170 TL olarak alabilir.

**3.5.Modelde Tespit Edilen Problemler ve Çözüm Önerileri**

Kullanılan ücret sistemi modellerinin uygulamasında bazı sınırlılıkları vardır. Bu sınırlılıklardan biri işletmenin büyüklük oranı ve kapasitesidir. İşletme büyüklüğünün küçük veya büyük olması durumunda önerilen modellerin birçoğu yetersiz kalır. Önerilen modellerin birçoğu orta büyüklükteki işletmeler için geçerli olup işletmenin büyüklük ölçeği değiştiğinde, örneğin büyüdüğünde bunlar yetersiz kalır. Üretim kapasitesinin ve gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliğin artması ile daha detaylı modeller gerekli olur. Kârı daha da arttıracak modeller tercih edilir. Örneğin büyük işletmelerde Gantt ücret sistemi modeli kullanılması hem yapılan her işin nasıl ve kim tarafından yapılacağının baştan belli olması hem de alınacak primlerin baştan belli olması gibi nedenlerle daha doğru olur ki büyük işletmelerde bunu kullanmaktadır. Ya da bu öneriler küçük büyüklükteki işletmeler için fazla detaylı kalır. Çünkü üretim kapasiteleri azdır ve birçok departmana sahip değildirler. Olan departmanlarında da çoğunlukla temel ücret sistemleri kullanılır. Bir diğer sınırlılık, standartların belirlenemediği ya da doğru belirlenemeyeceği işlerde Merrick ücret sistemi modelinin kullanılamamasıdır. Çünkü bunun kullanılabilmesi için öncelikle standartların belirlenmesi gerekir. Standartların belirlenemediği durumlarda da parça başı ücret sistemlerinin kullanılması anlamsız olur.

Önerilen ücret sistemi modellerinin sorunsuz işlemeyebilmesi için öncelikle firmada iş analizleri yapılmalıdır. Belirlenen iş tanımları ve iş gereklerinin ardından tüm işçilere performans değerlemesi yapılmalıdır. Bu şartlar sağlanmadan firmada ücret sistemi modelleri kurulamaz çünkü bunlar modellerin kurulmasının en önemli koşuludur. Bir işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklerin ne olduğu belirlenemezse bunlara uygun işçi işe alınamaz. Bu da doğru işçinin işe alınamamasından dolayı düşük performansların ortaya çıkmasına neden olur. Bunların sağlanmaması yine doğru standartların ve kapasitenin belirlenememesine yol açar. Bu şartların doğru bir şekilde yerine getirilmesiyle doğru standartlar ve kapasiteler belirlenir ve bunların üzerine ücret sistemi modelleri kurulabilir.

Ancak standartların doğru belirlenmesi de aranan diğer bir şarttır. Üretimi yapacak olan işçilerin doğru seçilmesi gerekirken bu standartları ölçüp doğru değerlendirme yapacak işinin uzmanı kişiler ile çalışmak gerekir. Bu sayede tam ve doğru standartlar belirlenmiş olur.

Sağlanamayan şartlarda da üretim doğru yapılamaması, üretimin gecikmesi, kalitesiz ürün ortaya çıkması gibi problemler yaşanır. Bu problemler de şartların sağlanması ile ortadan kalmış olur. Ayrıca sağlanan şartlar ile standartlar ve kapasiteler belirlenmiş olur ve bunların üzerine bir ücret sistemi modeli kurulur.

**SONUÇ**

Her gün önemi daha da artan rekabet koşulları ve bununla beraber gelen kârlılık oranları işletmeleri yenilemeye itmiştir. İşletmeler artık kendilerine daha fazla artı katabilecek olan çalışma koşullarını tercih etmeye başlamış, üretim kapasitelerini daha fazla arttıracak teknoloji kullanılmaya başlanmış ve performansı yüksek olanlarla çalışmaya başlamıştır. Niteliksiz olan çalışanlar tercih edilmeme başlanmış ve seçilen çalışanlarda geçmişe oranla daha fazla beceri ve yetkinlik aranmaya başlanmıştır. En önemlisi de kendilerine daha fazla avantaj ve kâr sağlayacak olan ücret sistemi modellerini tercih etmeye başlamışlardır. Bu süreçte işletmelerde ne önemli departman insan kaynakları olmuş ve insan kaynakları departmanın üzerine düşen görev giderek artmıştır.

Artık çoğu işletmede üretim için standartlar belirlenmeye başlanılmış ve tüm çalışma süreci bu standartlar etrafında şekillenme başlamıştır. Bu standartlar doğrultusunda ödenecek primler belirlenmiştir.

İşletmelerde ki başarı oranı da doğru seçilen çalışanlar ve bunların gösterdikleri yüksek performanslar sayesinde artmaya başlamıştır. İşletmelerde çalışanların performansını arttıracak her türlü yönteme başvurulmuştur.

Bu çalışma içinde öncelikle verilen teorik bilgiler ve örnekler doğrultusunda örnek bir firma üzerinde çalışılmış ve bu firmadan edinilen bilgiler aktarılıp bir ücret sistemi modeli önerisinde bulunulmuştur. Her departmana ayrı ayrı uygulanan modeller başarı ile işlemiş ve şirket kâra geçmiştir.

Emeğin karşılığı olarak belirlenen ücret, 4857 sayılı iş kanununa göre; bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar olarak tanımlanmakta olup ücret sistemleri, ücretin hesaplama ve ödenme şekline verilen genel bir ad olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda ücret her çalışana verilmektedir ve her firma kendi bünyesine uygun olarak ücret sistemi modeli kullanabilmektedir. Bu doğrultuda da tezin ana sorusu olan KOBİ’lere uygun ücret sisteminin geliştirilebilip, geliştirilemeyeceği sorusunu yanıtlamak gerekir. KOBİ’ler özelliklede üretim yapan orta büyüklükteki işletmeler tıpkı büyük işletmeler gibi ücret sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Bunun ana nedenleri çalışan sayısının fazlalığı, kullanılan teknoloji, çalışanlarda aranılan nitelikler gibi nedenlerdir. Ayrıca çalışanlara ödenecek prim yüzünden de ücret sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Orta büyüklükteki işletmelerin çalışma mantığı çoğunlukla büyük işletmelere benzer sadece finansal güç olarak ve tabi buna bağlı olarak çalışan sayısının az olması ve kullanılan teknoloji olarak birbirlerinden ayrılırlar. Bu çalışmadaki örnek şirketteki gibi orta büyüklükteki işletmeler yine büyük işletmeler gibi ince hesaplamalar gereken ücret sistemlerini kullanılırlar. Ancak bunlar küçük büyüklükteki işletmelerin hepsi için geçerli olmayıp, ince hesaplamalar gereken ücret sistemlerini pek kullanmayıp sabit ücret sistemlerini veya beceriye ve yetkinliğe dayalı ücret sistemlerini kullanmayı tercih ederler. Burada bahsi geçen ince hesaplamaların ne olduğunu anlatmak gerekirse bunlar belirlenmesi gereken standartlar ve bu standartlara bağlı olan kapasite miktarlarıdır. Bunlar olmadan da ücret sistemlerini işlerlik kazanamaz. Belirlenen bu standartların çoğu da miktar unsurunun ele alındığı ücret sistemlerinde geçerlidir ve üretim yapılan firmaların çoğunda parça başı ücret sistemleri kullanılmaktadır. Ancak küçük büyüklükteki işletmelerde pek fazla belirlenecek standart ve kapasite olmadığından dolayı miktar unsurunun ele alındığı ücret sistemleri kullanılamaz buralarda zaman unsurunun ele alındığı ücret sistemleri veya beceri ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri kullanılmaktadır. Gelinen nokta KOBİ’lere uygun ücret sisteminin geliştirilebileceğidir. Bunun en doğru anlaşılacağı yer işte örnek firma için önerilen modeldir. Örnek firmanın tüm departmanlarına ayrı ayrı önerilen ücret sistemi modelleri işlerlik kazanmış, her çalışanın prim yapma şansı olmuş ve bunlarla beraber firma kâr elde etmiştir. Ayrıca ücret sistemlerinin sadece üretim departmanını değil diğer tüm departmanları da kapsadığı ve onlara da uygun modeller geliştirilebileceği gözler önüne serilmektedir.

İkinci bölümde bahsi geçen firmalar ve bu firmaların sahip oldukları ücret sistemleri kısaca şöyledir; Siemens, Toyota ve Tofaş firmaları tüm önceliğini çalışanlarında bulunması gereken yetkinliklere çevirmişler ve bu doğrultuda kendilerine göre ihtiyaç duydukları yetkinlikleri belirlemişlerdir. Çalışanlarını da belirledikleri yetkinliklere göre işe almaya başlamışlar ve bu yetkinliklerin ele alındığı yetkinlik bazlı ücret sistemini kullanmaktadırlar. Ford, TÜPRAŞ, Enerjisa ve Vestel firmalarının normal çalışanların ücretlerinden bahsetmeyip yönetim kademesinde olanlar için nasıl ücretlendirme yapıldığını, bunların ücretlerine nelerin dâhil olup olmadığı hakkında bilgi verilmektedir. Arçelik, Türk Traktör ve PETKİM firmaları da çalışanları için performansa dayalı ücret sistemini kullandığını belirtmektedir. Ancak kullandıkları performansa dayalı ücret sisteminin hangileri olduğunu belirtmemektedir. Ayrıca bu firmalar düzenli olarak performans değerlemesi yaptığını da belirtmektedir.

Kurulan modelin ana hatlarından bahsetmek gerekirse daha öncede değinildiği gibi her departmana ayrı ayrı model önerisinde bulunulmuştur. Örnek firmadan alınan teknik bilgilerle öncelikle üretim departmanı için Merrick ve Grup Akord ücret sistemleri modelleri kullanılarak bir model önerisinde bulunulmuştur. Bu modelde için standart 90 parça olup, 90 ile 100 parça arasında üretim yapana %10, 100’den fazla parça üretim yapana da %20 prim verilmektedir. Ancak işlerin grup bazlı yapılmasından dolayı bu primler grup akordu kullanılarak grup bazlı verilmektedir. Satın alma ve tasarım departmanının da tasarruf ettiği her bir saat için prim almaktadır. Kalite ve insan kayakları yönetimi departmanı da sahip oldukları becerilerden dolayı yüksek ücret almaktadır. Pazarlama ve satış departmanı yaptıkları her bir satış için yüzde usulü ile ücretlendirilmektedir ayrıca bu departman kalite departmanı verdikleri ver bir öneri için de öneri-ödül ücret sistemleri ile de prim almaktadırlar. Muhasebe ve finansman departmanı da sahip oldukları firma bilgileri ve bu bilgilerin gizli kalmasını sağlamak amacıyla da kar paylaşımı ücret sistemi ile ücretlendirilmektedir.

Modelin kurgusunda karşılaşılan bazı zorluklar olmuştur. Bu zorlukların ilki hiçbir firmanın detaylı olarak ücret sistemlerini paylaşmaması ve buna bağlı olarak da örnek alınacak firma bulunamayıp çalışmanın sadece teorik bilgiler ve çalışma kapsamındaki örnek firmadan alınan teknik bilgiler doğrultusun da yapılmasıdır. Diğer zorluk, üretim departmanında oluşturulacak model için gerekli olan standartların nasıl belirlendiğidir.

Çalışmamızın bu konuda yapılabilecek gelecek çalışmalar için sağlayacağı en büyük fayda her departmana ayrı model oluşturulabileceğini göstermesidir. Yapılabilecek gelecek çalışmalar bunu temel alıp kendilerinin oluşturacağı modellerde her departmanda neyin önemli ve neyin ön plana çıkması gerektiğini bilip ona göre model oluşturabilirler. Ayrıca yapacakları çalışmada karşılaşabilecekleri zorlukları baştan bilip ona öne önlem alma şansları olur.

**KAYNAKÇA**

AÇIKGÖZ, M. S. (2019), *İşletmelerde Ücretlendirme Sisteminin Çalışan Performansına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak.

ALTUĞ, O. (2001), **Maliyet Muhasebesi**, 13. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AYTEKİN, E. (2005), *Performansa Dayalı Ücretlendirme Ve Türkiye’de Uygulamaları*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran.

BADAY, M. (2016), *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart.

BENLİGİRAY,S. (2001), “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**,17/1, (1-31).

BENLİGİRAY, S. (2003), **Ücret Yönetimi**, *A.Ü İİBF Yayınları*, No:178, Eskişehir

BENLİGİRAY, S. (2007), **Ücret Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

BUDAK, G. ARPACI S. Çağdaş, TOLAY E. (2017), “Performansa ve Yetkinliğe Dayalı Ücret ve Ödül Yönetimi Arasındaki Bağlantılar”, **İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt-Sayı: 10(4), Ekim, (15-34).

ÇAKIR, Ö. (2006), “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, **Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Dergisi***,* Ankara, Temmuz.

EREN E., ERDİL O., ZEHİR C. (2000), “Türkiye’de Büyük Büyüklükteki İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, (100-122).

Hüseyin F. E. (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik sosyal Bilimler Dergisi***,* http://www.e-sosder.com Cilt:4, Sayı:14, (67-79).

ERGÜL, H. F. (2006), “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt: 5, Sayı: 18, (92-104).

IŞIĞIÇOK, Ö. (2017), **Ücret Teorisi-Politikası-Yönetimi ve Sistemleri**, 3. Baskı, DORA Yayınevi, Bursa.

İLYAS, G. (2016), *Hizmet İşletmelerinde Uygulanan Ücretlendirme Yönetiminin Çalışanların Performansı İle İlişkisi İstanbul İtfaiye Teşkilatı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

OKKA, Ö. F. (2008), *Bireysel Performansa Dayalı Ücret Ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

ÖZTÜRK, A. T. (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** Cilt: 2, Sayı: 2, (2-8).

ŞAHİN, L. (2015), “Ücret, Ücret Teorileri Ve Ücret Sistemleri”, **Çalışma Ekonomisi** içinde, F. Fidan ve H. M. Yüceol (Ed). Lisans Yayıncılık, İstanbul, (127-162).

TOKOL, Aysen (2011), “Günümüz Türkiye’sinde Giderek Ağırlaşan Sosyal Sorunlar ve Sosyal Politika Uygulamaları”, **Dünden Bugüne Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**, İçinde, Mehmet Zincirkıran (Ed), Dora Yayınları, Bursa.

UĞUR, A. (2015), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

ULAMA, Ş. (2002), *Ücret Sistemleri Ve Nevşehir’deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

UYARGİL, C. (1994), **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul.

ÜNSAR, S. (2009), “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirmesi”, **C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,** Cilt: 10, Sayı: 1, (43-49).

ZAİM, S. (1997), **Çalışma Ekonomisi,** Filiz Kitabevi, İstanbul.

***İnternet Kaynakları***

www.unison.org.uk, (Erişim tarihi: 03/02/2020)

<http://www.arcelikas.com/sayfa/197/ucretlendirmeveyanfaydalar>, (Erişim tarihi: 03/03/2020)

http://www.siemens.com.tr, (Erişim tarihi: 12/02/2020) (Erişim tarihi: 18/04/2020)

<http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=127>, (Erişim tarihi: 21/05/2020)

<http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=127>, (Erişim tarihi: 16/03/2020)

<https://auzefalmsstorage.blob.core.windows.net/auzefcontent/19_20_Guz/calisma_ekonomisi/8/index.html>, (Erişim tarihi: 01/05/2020)

<https://docplayer.biz.tr/31389361-Ucret-sistemleri-ucretin-hesaplanma-ve-odeme-sekline-verilen-genel-bir-addir.html>, (Erişim tarihi: 12/04/2020)

<https://www.enerjisainvestorrelations.com/tr/kurumsal-yonetim-politikalar/ucret-politikasi>, (Erişim tarihi: 17/03/2020)

<https://www.fordotosan.com.tr/documents/Documents/yatirimci_iliskileri/Ucret_Politikasi.pdf>, (Erişim tarihi: 16/03/2020)

<https://www.tupras.com.tr/ucretlendirme-politikasi>, (Erişim tarihi: 11/03/2020)

[www.kalder.org](http://www.kalder.org) (Erişim tarihi: 17/05/2020)

<https://www.yasalar.org/anayasa/madde-55/>, (Erişim tarihi: 09/03/2020)

<https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377265/lang--tr/index.htm>, (Erişim tarihi: 03/02/2020)

<https://www.ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=622:5510-sayili-kanun-gerence-sortali-sayilanlar-sayilmayanlar-sortalilin-baangici-kuruma-bdmesve-sona-ermeshakkinda-tebl&catid=3:tebligenelge&Itemid=35>, (Erişim tarihi: 03/04/2020)

<http://www.turkhukuksitesi.com/mevzuat.php?mid=10381>, (Erişim tarihi: 12/05/2020)

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>, (Erişim tarihi: 06/05/2020)

<https://www.gib.gov.tr/taxonomy/term/84105?page=7>, (Erişim tarihi: 06/05/2020)

<http://ir.tofas.com.tr/tr/m-3-7.html>, (Erişim tarihi: 07/05/2020)