

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÜCRET SİSTEMLERİ ve PERFORMANSA DAYALI ÜCRET
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Serdar ÇELİK

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÜCRET SİSTEMLERİ ve PERFORMANSA DAYALI ÜCRET
Yüksek Lisans Tezi

Tez Hazırlayan:
Serdar ÇELİK
Öğrenci No:
120744059

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Ücret Sistemleri Ve Performansa Dayalı Ücret**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

06/05/2019



Serdar ÇELİK

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


6.../5.../2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744059 numaralı **Serdar ÇELİK**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Ücret Sistemleri ve Performansa Dayalı Ücret**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 30/04/2019 tarih ve 2019/18 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (55) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Serdar ÇELİK
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Yönetim Organizasyonu
Anahtar Kelimeler : Ücret, Performans, Ücret Sistemleri

ÖZ

ÜCRET SİSTEMLERİ ve PERFORMANSA DAYALI ÜCRET

En kısa tanımıyla emeğin bedeli olarak ifade edilebilecek olan ücret, işgören ve işveren arasındaki iş ilişkisinin önemli bir unsurudur. Söz konusu ilişki ve ücretlendirmeye ilişkin önemli yasal ve ahlakî normlardan biri de adalettir. Ücretlerin üstlenilen işin değerine ve sağlanan katkıya uygun olmasını öngören ücret adaleti; işgörenlerin tatmin, motivasyon ve performansı ile örgütlerin maliyet etkinliği ve rekabet gücü açısından da önemli bir belirleyicidir.

Ancak, ülkemizde performansla ilişkili ücretlemenin yazın ve uygulamada hakettiği ilgiyi görmediği de gözlemlenmektedir. Keza ilgili sistemlere yönelik olumsuz tutum ve tepkilerin büyük kısmının, performansın ücretlerle ilişkilendirilmesinden değil, dikkatli şekilde planlanmayıp yönetilmeyen hatalı sistemlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışmada performans ücret ilişkisi teorik olarak tüm yönleriyle ortaya konulmaktadır.

İşletmeler, kalifiye işgücünü işletmeye çekmek, maliyetleri kontrol altında tutmak, çalışanları motive etmek ve kurum değer ve stratejilerine uygun davranışları vurgulayarak çalışanları teşvik etmek amacıyla ücret yönetimine değer vermektedirler. Benzet ortak amaçlar etrafında toplanıyor olursa da her işletmenin kendine özgü ücret politikaları ve sistemleri vardır. İşletmeler benimsemiş oldukları ücret sistemleri sonucu belirli yöntemlerle, çalışanları yapmış oldukları işin ve gösterdikleri performansın hatta sahip oldukları yetkinliklerin neticesinde ücretlendirmektedir.

Bu kadar önem arz eden ücret yönetimi konusu, sahip olduğu hassasiyetiyle beraber pek çok sorunun da ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İşletmelerin bu konuda önem vermesi gereken, çıkması olası sorunları önceden tespit etmek ve sistemi sürekli denetim altından tutarak sonuçlarını iyileştirmektir.

Bu çalışmada çalışanların performansa dayalı ücret sistemini üzerindeki hassasiyeti incelenerek ücret sisteminin içeriğı incelenerek ücret yönetiminde karşılaşılan sorunlar aktararak çalışanlar üzerinde ki performansa dayalı ücretlendirme sistemi ve ücretin yapısına etkisi ayrıntılı bir şekilde ele alınarak incelenmektedir.



Name and Surname : Serdar ÇELİK
Advisor : Dr. Lecturer Talat FİRLAR
Type and Date : Master, 2019
Area : Managament Organization
Keywords : Wages, Performance, Wage Systems

ABSTRACT

FEES and SYSTEMS PERFORMANCE BASED REMUNERATION

Pay can be shortly expressed as the reward of labor, also is a factor of working relationship between employee and employer.

One of the important legal and ethic norm about this relationship and compensation is equity. Pay equity providing the value of the job undertaken and the contribution provided is in accordance with pay, is an important determinant in terms of employees' satisfaction, motivation and performance, cost-effectiveness and competitiveness of the organization.

However, it is observed that there is less interest about performance related pay in literature and practice. Also, it has been thought that the most negative reactions for performance related pay systems do not result from the idea of pay for performance, but from faulty systems not planned and managed carefully. In this study, relationship between pay and performance had been investigated in all aspects theoretically.

Businesses attract skilled labor from, to keep costs under control, and to motivate employees to corporate values and strategies to promote appropriate behavior by highlighting the employees have to give value to the management fee. Although simulation is rallying around common goals of every business has its own compensation policies and systems. Businesses which they have adopted as a result of the wage system with specific methods, employees have done their work and their performance is even charges as a result of competence they have.

This topic which is important as management fees, together with its sensitivity to the emergence of many problems are caused. Businesses need to give importance to this issue, to identify possible issues in advance and keeping under constant supervision system is to improve the results.

In this study, employees' performance-based wage system on the precision by examining the wage system content by examining the wage management problems encountered by transferring employees on performance-based remuneration system and the wage structure effect in detail discussed are analyzed.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÜCRET ve ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. ÜCRETİN TANIMI ve TARİHÇESİ	4
1.1. Ücretin Tanımı.....	4
1.2. Ücretin Tarihçesi	6
1.2.1. Komunal Aşamvea	7
1.2.2. Kölelik Aşaması	7
1.2.3. Serflik (Derebeylik) Aşaması.....	8
1.2.4. El Sanatları Aşaması	8
1.2.5. Sanayi Devrimi Aşaması.....	9
1.2.6. Sanayi Devrimi Sonrasında Günümüze Ücret	10
1.3. Geleneksel Ücret Kuramları	11
1.4. Yenilikçi Ücret Kuramları	14
1.5. Ücretin Taraflar Açısından Önemi	16
2. ÜCRETİ ETKİLEYEN UNSURLAR.....	20
2.1. İşgücü Arz/Talep Dengesi	20
2.2. Yaşam Standardı.....	21
2.3. Coğrafi Bölge Farklılıkları	22
2.4. Toplu Pazarlıklar	22
2.5. Toplumsal Önyargılar.....	23
2.6. Ücret Esnekliği	23
2.7. Yasal Düzenlemeler.....	24
2.8. Ücret Politikaları	25
2.9. Ücret Stratejileri	26
3. ÜCRETİN BOYUTLARI.....	27
3.1. Ekonomik Boyut.....	27
3.2. Psikolojik Boyut	29

3.3. Sosyolojik Boyut	30
3.4. Örgütsel Boyut.....	31
3.5. Siyasal Boyut.....	31
3.6. Etik Boyut.....	32
4. ÜCRET-VERİMLİLİK-PERFORMANS İLİŞKİSİ ve ÜCRET	
TEORİLERİ.....	33
4.1. Ücret-Verimlilik İlişkisi	33
4.2. Ücret-Performans İlişkisi.....	34
4.3. Ücret Teorileri	36
5. ÜCRETİN İLKELERİ	38
5.1. Dış Denge İlkesi	39
5.2. İç Denge İlkesi.....	40
5.3. Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi	41
5.4. Bölgesel Farklılıklar İlkesi	41
5.5. Performans Faktörü	41
5.6. Tek Taraflı Ya da Pazarlıkla Belirlenmesi	42
5.7. Ücret Yelpazesi.....	42
5.8. En Az Ücret	43
6. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	43
6.1. İşe Dayalı Ücret Sistemleri.....	45
6.1.1. Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi	46
6.1.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri	46
6.1.3. Parça Başı Ücret Sistemi.....	47
6.1.4. Götürü Ücret Sistemi	48
6.2. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri.....	49
6.2.1. Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	50
6.2.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri.....	51
6.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	54
6.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret	55
6.2.3.2. Grup(Takım) Performansına Dayalı Ücret	60
6.2.3.3. Organizasyon (Örgüt) Performansına Dayalı Ücret	62

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ ve PERFORMANSIN ÜCRET ile İLİŞKİLENDİRİLMESİ

1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ.....	68
1.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı.....	68
1.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Önemi	69
1.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hedefleri	71
1.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Gerekleri:	72
1.5. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İçeriği	73

1.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminde Kullanılan Teşvik Araçları...	73
1.7. Performansa Dayalı Ücret Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	74
2. PERFORMANS ÜCRET İLİŞKİSİ ve PERFORMANSLA ÜCRET	
ARASINDA İLİŞKİ KURULMASININ GEREKÇELERİ	76
2.1. Performans Ücret İlişkisi	76
2.2. Performansla Ücret Arasında İlişki Kurulmasının Gerekçeleri.....	82
3. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ ÜCRETLEMENİN OLUMLU ve	
OLUMSUZ YÖNLERİ	85
3.1. Performansla İlişkili Ücretlemeyi Destekleyen Görüşler	86
3.2. Performansla İlişkili Ücretlemeye Karşı Çıkan Görüşler	88
4. PERFORMANSLA ÜCRET İLİŞKİSİNİN ÇERÇEVESİ ve FARKLI BAKIŞ	
AÇILARI.....	90
4.1. Sendikaların Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı	91
4.2. İşverenlerin Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı.....	95
4.3. Kamu Sektörünün Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı	96
4.4. Özel Sektörün Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı.....	100
SONUÇ	102
KAYNAKÇA.....	106
ÖZGEÇMİŞ	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Parça Başı Ücret Sistemi	48
Şekil 2. Performans Yönetimi Sistemi ile Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki.....	83



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Ed.	: Editör
ILO	: International Labour Organisation
KESK	: Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
ss.	: Sayfa Sayısı
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TUSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
vd	: Ve Devamı
yy.	: Yayımlı Yeri Yok

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Çağdaş yönetim anlayışının en temel öğelerinden birisi de çalışanların başarıları oranında ödüllendirilmesidir. Çalışanları mükâfatlandırma metotlarından en çok kullanılanı ise başarı oranında ücret ödemesi yapılması, yani performansa dayalı ücret sistemidir.

Son dönemlerde yaşanan değişmelere bağlı olarak, performans değerlendirme ve ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi disiplini içinde üzerinde yoğun tartışmaların yapıldığı konuların başında gelmektedir.

Performans değerlendirme ve ücret, hukuki, siyasi ve iktisadi yönleriyle toplumun birçok kesimini etkileyen, özel kesim ve kamu kesimi kuruluşlarını yakından ilgilendiren nitelikleriyle insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında ön plana çıkan görevlerdendir bu nedenle performans değerlendirme ve ücret açısından farklı bir bakış açısı getirebilmek, bu çalışma konusunun seçim nedenini oluşturmaktadır.

-Çalışmanın Amacı: Bu çalışmanın amacı; örgütlerde ücret sistemi tercihlerini etkileyen unsurları araştırmak ve performansa dayalı ücret planlarını bu noktada ele almaktadır. Tezde konuya ilişkin literatür araştırması sonucunda oluşan bilgiler derlenip, çalışma ilişkisinin hangi özelliklerinin ücret sistemi tercihinin etkilediğini ayrıntıya dönük bir kuramsal çerçevenin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Literatür de ücret yönetimiyle ilgili üzerinde özellikle durulan konulardan biri de performansla ilişkili ücretleşmedir. Örgütlerde İşgören ve işveren arasında bir alışveriş ilişkisini ifade eden ücretin adalet normu doğrultusunda şekillenmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda ücret, işin değerine ve sağlanan katkıya uygun olmalı, çalışma hayatındaki ödüller/ücretler bu temelde şekillenmelidir.

İşletmelerin kazançları bakımından önemli unsurlardan biri olan insan kaynağı motifi durmadan gelişen rekabet piyasasında, işletmelerin en önemli gücünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların başarıları arttıkça işletmenin başarıları da o denli artmaktadır. Böylece işletmelerde üretkenlik de o ölçüde artmaktadır. Vazgeçilmez statüdeki personelin motivasyonunu artırarak, daha verimli çalışmasını teşvik etmek

boş geçen süreler azalmasına ve kaliteli iş düzeyinin de o ölçüde artmasın sebep olmaktadır. Fakat ne var ki bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde çalışamazlar. Bunun için de bazı motivasyon araçlarından faydalanılır.

-Çalışmanın Önemi: Performansa dayalı ücret sistemleri, bir kuruluşun hedeflerinin ya da bireysel performans amaçlarının ulaşılması ölçüsünde çalışanların mükâfatlandırılması ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan araçlardır. Performansa dayalı ücret sistemleri; özellikle örgüt için işletmede uzun süreli kalmalarını sağlayacaktır. Bütün bu sıralananların yanında performansa dayalı ücret sistemleri, işletme için kabul edilen maliyet sınırları içinde, bir ödeme paketi sunacaktır.

Karşıt görüşlerin varlığına rağmen, performansın ücretlere yansıtılması günümüzde çalışanların verimliliklerinin artırılmasında büyük rol oynamaktadır. Ülkemizdeki performansa dayalı ücret sistemlerinde süregelen ve halen devam etmekte olan sorunlarına sunulan çözüm önerileri neticesinde hem bireysel, hem de toplumsal açıdan önem önceliğine sahip bir alanda, sorunlara çözümler getirilerek, bireylerin ve toplumların geleceğe güvenle bakabilmelerine yardımcı olmak, bu çalışmanın önemi arasında yer almaktadır.

-Çalışmanın Planı: Özellikle son yıllarda performansa dayalı ücretin, özel kesim firmalarının yanı sıra kamu kesimi örgütlerinde de uygulanması hükümetler tarafından desteklenmekte ve hayata geçirilmektedir. Son dönemlerde yaşanan değişmelere bağlı olarak, performans değerlendirme ve ücret yönetimi, insan kaynakları yönetimi disiplini içinde üzerinde yoğun tartışmaların yapıldığı konuların başında gelmektedir.

Performans değerlendirme ve ücret yönetimi, hukuki, siyasi ve iktisadi yönleriyle toplumun birçok kesimini etkileyen, özel kesim ve kamu kesimi işletmelerini yakından ilgilendiren nitelikleriyle diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında ön plana çıkan işlevlerdir. Ülkemizde de performansa dayalı ücret sistemleri, performans ücret ilişkisinin teorik olarak tüm yönleriyle ortaya koyarak bu alanda örnek araştırmalardan birini oluşturması beklenmektedir. Bu amaçla çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ücret ve ücretle ilgili kavramlar; ücretin tanımı, ücretin tarihçesi, komılan aşama, kölelik aşaması, serflik (derebeylik) aşaması, el sanatları aşması, sanayi devrimi aşaması, sanayi devrimi sonrasında günümüze ücret, ücretin taraflar açısından önemi, ücreti etkileyen unsurlar, ücret verimlilik ilişkisi, ücret performans ilişkisi, ücret teorileri, ücret sistemleri, işe dayalı ücret sistemleri, bireye dayalı ücret sistemleri, son olarak ta performansa dayalı ücret sistemleri gerekli alt başlıkları ile birinci bölüm ele alınmıştır.

İkinci bölümde performansın ücret ile ilişkilendirilmesi kapsamında performans ücret ilişkisinin tarihçesi, performansla ücret arasında ilişki kurulmasının gerekçeleri ile ikinci bölüm sonlandırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, performansa dayalı ücretlendirme sistemi ve ücretin yapısına etkisi ayrıntılı bir şekilde ele alınarak performansa dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ücret sisteminin içeriği ve performansa dayalı ücret sisteminde karşılaşılan sorunlar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu çalışma teorik bir çerçevede yapılmıştır. Ayrıca, bu çalışma yapılırken elde edilen bulgular şekillerle desteklenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın amacına ulaşmak için kullanılan, tarihsel metod ve ikincil veri toplama tekniği vasıtasıyla, yani kaynak tarama tekniği ile ilgili; makaleler, kitaplar, dergiler, doktora tezleri, resmi veya gayri resmi internet kaynakları gibi çeşitli yazılı ve görsel malzemelerden yararlanılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Bu konuda çok fazla çalışma yapılmış olduğu için kaynak konusunda herhangi bir sıkıntıya düşülmemiştir. Ancak; bununla birlikte, bu tezde örgütlerde kullanılmakta olan performansa dayalı ücret sistemlerinin başarısı hakkında bir yargıya ulaşılmaya çalışılmamakta, bu sistemlerin uygulanma olasılığını etkileyen unsurlar araştırılarak başarılı bir uygulama için mevcut ortam ve kısıtlar değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, ücret sistemi tercihini etkileyen unsurların, aynı zamanda performansa dayalı ücret planlarının başarı ihtimalini de önemli ölçüde etkileyebileceğinin hesaba katılması gerektiği belirtilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET ve ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. ÜCRETİN TANIMI ve TARİHÇESİ

1.1. Ücretin Tanımı

Ücret kavramı; farklı dönemlerde, değişik kapsamlarda ele alınmış ve özellikle değişik bilim dallarına göre incelenerek farklı yaklaşımlarla tanımlanmıştır. Nitelikli işgücü ve bu işgücünün dolaylı yolda artmasını sağlayan ücret sistemleri örgüt verimliliğini de artırdığı bir gerçektir ve bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır. Ücret konusunda literatür ve kanunlar incelendiğinde ise bu konuda yapılmış pek çok tanıma rastlanmaktadır. Bu hususta birbirinden farklı tanımlar bulunmaktadır: 31.12.1960 tarihli ve 190 sayılı Gelir Vergisi Kanununun 61. maddesinde ücret şöyle tanımlanmaktadır: "Ücret, işverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı olarak verilen para, ayınlar ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir. Ücretin ödenek, tazminat, kasa tazminatı (Mali sorumluluk tazminatı), tahsisat, zam, avans, aidat, huzur hakkı, prim, ikramiye, gider karşılığı veya başka adlar altında ödenmiş olması veya bir ortaklık münasebeti niteliğinde olmamak şartı ile kazancın belli bir yüzdesi şeklinde tayin edilmiş bulunması onun mahiyetini değiştirmez." ¹ Buradan, insanların üretim sürecine sundukları emeklerinin fiyatı olarak anlayabileceğimiz ücret, ekonomik ve sosyal hayatta en önemli konulardan biri haline gelmiştir.

Ücret, "Üretime emeğiyle katılanların üründen aldıkları pay ya da kısaca üretime katılan emeğin fiyatı"² şeklinde tanımlanmaktadır. Ücret bu yönüyle çalışanların hak ettiği bedeldir. Dar anlamı ile ücret, "Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işçi emeğinin

¹ T.C. Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı, Gelir Vergisi Kanunu, 2361 Sayılı Kanunun 43'üncü Maddesiyle Değişen Maddesi, Madde 61, 1961, <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=1028>, (25/07/2014)

² Z. Dinler, Mikro Ekonomi, Bursa, 2005, s.419

bedeli, fiyatıdır.¹ İşletme açısından ücret, genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir.² Bu tanımlara göre işgörenler açısından ise ücret ise, işgörenin günlük ve gelecek yaşamını güvence altına alabilecek, fiziksel ve zihinsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır.

Eski zamanlarda "ecir" sözcüğünden türetilmiş ve "emeğin bedeli" olarak tanımlanan ücret, istihdam karşılığında çalışanlara sunulan maddi olan veya maddi olmayan ödüllerdir.³ Ücret genel anlamda ise şu şekilde tanımlanmaktadır; “İşgörenin bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir.” Ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgöreninin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ücret olarak alınan bedel, parasal olabileceği gibi ayni (mal ya da menfaat) şeklinde de olabilmektedir. Ya da hem ayni hem de nakdi ödeme bir arada söz konusu olabilir.⁴ Yani sosyal yardım, prim, fazla mesai ücreti, gibi ödemeler bu anlamda ücret olarak değerlendirilmektedir.

Ücret ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı'na (DPT) göre ücret, ekonomik açıdan "emeğin fiyatı", sosyal siyaset açısından "emeğin geçim aracı", iş hukuku açısından "emeğin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı"dır.⁵ Yani, ücret, emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve hayat standardını belirlemektedir.

Bir diğer tanımda ücret; başkaları için çalışmaya başladığından itibaren, çalışanların ortaya koydukları zihinsel ve bedensel emeğin bedeli olarak görülen⁶, çalışan ve işveren kesimlerinin kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı yorumlanmaktadır. Mali açıdan işletmeler ele alırken işgörenler hem motive hem de satın alma gücü olarak düşünmektedir.

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere ücret işgören için gelir, işveren için gider kaynağıdır. İşgörenler aldıkları ücretin artmasını, işveren ise bu külfetin azalmasını

¹ S. Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 1991, s.180.

² Z. Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi : Politika ve Yönetmelikler, Bursa,1997, s.216

³ İ. D. Ataay - A.C. Acar, İnsan Kaynakları Yönetimi-Ücret Yönetimi, İstanbul, 2010, ss.347

⁴ A.Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, ss.139-140.

⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı-Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000, s.6.

⁶ T. Topalhan, , Ücret ve Ücret Teorileri, Ankara, 2010,s.5

ister. Ekonomik açıdan insan kaynaklarının yaptığı tüm ödemeler ücrettir. Bunun yanında ücret; ekonomistlere göre bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedel, işverenlere göre ise önemli bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. İşgörenler açısından ücretler ise, piyasada o işletmeyi diğerlerinden ayrıcalıklı kılan ve orada çalışmaya isteklendiren en önemli nedenlerin başında gelmektedir. Mevcut çalışanlar, aldıkları ücretten tatmin olmaları şartıyla, geçim kaygısından uzak olacaklar ve kendilerini tamamen işlerine verebileceklerdir.

İşgörenler açısından ücret, hem ekonomik açıdan güvenlik demektir hem de toplumsal statüsünü belirleyen bir araçtır. Fakat işgörenlerin, ücretlerinden memnuniyet duymaları ve tatmin olmaları sadece ücretlerinin yüksek olmasına ya da tüm ihtiyaçlarını karşılamasına bağlı değildir. Aynı zamanda işgörenler kendi ücretlerini, çalışma arkadaşları ve benzer işletmelerdeki benzer işleri yapan işgörenlerin ücretleri ile de karşılaştırırlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bir işletmede ücretlendirmenin adil olarak yapılmış olması işgörenler açısından çok önemlidir. Sanayileşme ve nüfusun kentlerde toplanması ile birlikte hayatın devamı için tek gelir kaynağı haline gelen ücret, çalışanlar için de daha önemli bir hale gelmiştir.

1.2. Ücretin Tarihçesi

Ücret kavram olarak sanayi devrimi neticesinde işçi sınıfının ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Birçok bilim dalına konu olan ücret, çalışanlar içerisinde giderek büyüyen ve önemi artan işçi sınıfının geliridir, fiyatıdır. Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle, ekonomik ve sosyal hayatta birçok değişiklik olmuştur.

En önemli oluşum ise işçi sınıfının doğuşudur. İnsan emeği, ihtiyaçların karşılanması için tarih boyunca kullanılmıştır. Tarihsel süreçte, ücret ve ücret sistemi, günümüzdeki haline gelene kadar komünal aşama, kölelik, serflik, el sanatları aşamaları ile sanayi devrimindeki değişimleri gibi, birçok dönemden geçmiştir.

1.2.1. Komünal Aşama

Komünal aşamada üretim ilişkileri; üretim araçlarının ortak mülkiyeti üzerine kurulmuştur. Bireyler birlikte çalışmakta ve ihtiyaçlarını birlikte karşılamaktadırlar.¹ Tarımın egemen olduğu üretim söz konusudur ve üretim ilkel sistemle gerçekleştirilmektedir. Daha sonra hayvancılığın tarımsal üretimden ayrılması ile işbölümüne gidilmiştir.

“İşbölümü ve ardından savaş sonrasında alınan esirlerin köle olarak kullanılması, mülkiyetin özelleşmesine ve bireyler arasında farklılaşmaya sebebiyet vermiştir.”² Bu değişimler de toplumsal sınıfların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Toprakta, kutsallığa dayalı ortak mülkiyet yerini bireysel mülkiyete bırakmış, zamanla da bireyler işledikleri toprağın sahibi haline gelmişlerdir.

1.2.2. Kölelik Aşaması

Kölelik düzeni, insanlık tarihinin ilk sınıflı toplum aşamasıdır. Bu düzende egemen sınıf, toprak sahipleri, tefeciler, ticaret adamlarıdır. “Kölelerin emeklerinin yanı sıra tüm kişilikleri üzerinde hakimiyet söz konusudur.”³ Köleler, egemen sınıf tarafından istenilen biçimde kullanılmakta ve ihtiyaçları ise asgari düzeyde karşılanmaktadır. Kölelik düzeninde bireyler zorla çalıştırılmakta karşılığında sadece fizyolojik ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Tarihte kölelik müessesesine birçok uygarlıkta rastlamak mümkündür. “Eski Yunan ve Mısır, Roma, Sümerler, Akadlar, Hitit, Fenike, Babil, Hint gibi uygarlıklar sıralanabilir.”⁴ Kölelik kurumunun doğduğu uygarlıklarda kölelerin hukuki statüleri genelde benzer olmuştur. Köle gerektiğinde mal gibi satılabilmekte, değiştirilebilmektedir; makine gibi sabit yatırım olarak görülmektedir. En önemli

¹ S. Artan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama, Eskişehir, 1981, s.7.

² Artan, s.7

³ A. Şenel, İlkel Topluluktan Uygar Topluma Geçiş Aşamasında Ekonomik Toplumsal Düşünsel Yapıların Etkileşimi, Ankara, 1982, ss.15-35.

⁴ G. Bozkurt, İslâm ve Osmanlı Hukukunda Kölelik, Ankara Üniversitesi(AÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), Ankara, 1980, s.10.

nokta da, emeğinin karşılığı olarak bir kazanç elde edememektedir; yani ücret ödenmemektedir.

1.2.3. Serflik (Derebeylik) Aşaması

Serflik, diğer bir adıyla derebeylik döneminde tarımsal üretim egemendir. Üretimi gerçekleştiren serf ve toprak sahibi senyor olmak üzere iki sınıf vardır. S erf, toprağın kiracısıdır ve üretimin bir bölümü almaktadır. “Senyor ise serfin toprağı işlemesine karşılık, onu dış tehlikelere karşı korumakta, güvenliği ve adaleti sağlamaktadır.”¹ Kölelik dönemi ile karşılaştırıldığı zaman, köleliğin, her yerde ve her zaman satılabilen bir mal olduğu görülmektedir.

“S erf topraktan ayrı satılamamakta, toprağın el değiştirmesiyle birlikte senyörleri değiştirmektedir.”² Bu bilgiye göre, serfler, çalışmaları karşılığı ürettiği ürünün bir bölümünü alabilmektedir. Ancak bu hiçbir zaman ücret olmamaktadır. Serfler de köleler gibi emeklerinin karşılığını para olarak alamamaktadır. Ticaret ve özellikle sanayileşmenin gelişmesi ile bu düzen son bulmuştur.

1.2.4. El Sanatları Aşaması

Bu aşamada bir aile hangi toprak üzerinde kurulmuşsa o toprak ailenin mülkü olmaktadır. Üretim aile içerisinde olmakta, aile bireyleri tüm ihtiyaçlarını kendi üretimleri ile karşılamaktadır. “Ailenin reisi, çalışma yaşamına ilişkin kuralları belirler ve bunların uygulanmasını sağlar.”³ Üretimin aile içerisinde yapıldığı bu düzende soysa-ekonomik gelişme, oldukça yavaş ama buna rağmen ticaretin geliştiğı aşama olmuştur.

¹ Dinler, Tarım Ekonomisi, Bursa, 1993, s.28.

² Dinler, s.28.

³ Bozkurt, s.12.

1.2.5. Sanayi Devrimi Aşaması

Sanayi Devrimi, canlı gücüne dayalı üretim tarzından makine gücüne dayalı üretim tarzına geçiştir. Bu şekilde üretim İngiltere’de 18. Yüzyılda özellikle dokuma sektöründe ortaya çıkmış ve sonrasında diğer alanlara yayılmıştır.¹ Makine gücüne dayalı üretim tarzına geçilmesiyle üretimin miktarı ve şekli de artmıştır. Sanayi devrimi ile teknolojiye büyük gelişmeler sağlanmıştır ve bu gelişmeler modern sanayi toplumunu ortaya çıkarmıştır.

Teknik ilerlemeler neticesinde üretim sürecinde makineler daha çok kullanılmıştır ve bu da yeni çalışma ve yaşam koşullarını ortaya çıkarmış, üretim genişlemiştir. Küçükalay’a göre, “Yaşanan bu gelişmeler yeni sosyal ve mesleki sınıflar doğurmuştur. İşçi ve sermayedar sınıfı olarak sınıf ayrımı ortaya çıkmıştır.”² Buna göre, işçi; emeğini satarak veya kiralayarak gelir elde etmekte ve geçimini bu gelir ile sağlamaktadır ki bu gelir tek geliridir. Ancak buradaki en önemli nokta; çalışanların emeğini satarken veya kiralarken tamamen serbest olmalarıdır. Çalışan hayatını sürdürmesini sağlayacak gelirin düzeyini dikkate almaktadır ki bu gelir ücret olarak adlandırılmaktadır.

Sanayi Devrimi, tarihin en önemli ikinci büyük gelişmesi olarak kabul edilmektedir. “Sanayi Devrimi ile batı toplumunun hayat biçimi köklü şekilde değişirken, dünya tarihinde ilk defa hayat standartlarındaki artış ve nüfus artışı birlikte gerçekleşmiştir.”³ Bu nedenle, Devrim ile nüfus artışı yanında ekonomik büyümeyi engellemediği görülmüştür.

Sanayi Devrimi döneminde çalışanlar; başkasının hizmetinde, fabrikada üretim sürecinin parçası durumuna gelen insan kitlesi haline dönüşmüştür. “Ücret biçiminde ödenen para karşılığı çalışma büyük ölçüde İngiltere’de Sanayi Devrimi ile başlamıştır.”⁴ Sanayileşme ile birlikte bağımsız çalışmanın yaygın olduğu küçük zanaat ve küçük çiftçilik hayatından ücretli istihdama geçilmekte ve ortaya yeni bir dünya çıkmaktadır.

¹ B. Yediyıldız, Tarih, II. Cilt, İstanbul, 1994, s.78

² A. M. Küçükalay, İktisadi Düşünce Tarihi, İstanbul, 2008, s.236.

³ T. Güran, İktisat Tarihi, İstanbul, 1988, s.93

⁴ N. Ekin, Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1989, s. 33

1.2.6. Sanayi Devrimi Sonrasından Günümüze Ücret

Ücret günümüzdeki anlamına Sanayi devrimi ile kavuşmuş ve ekonominin temel konularından biri olmuştur. Ücret konusunu pek çok iktisatçı ele almış ve çeşitli kuramlar geliştirmişlerdir.

Ücret ülkemiz tarihi itibari ile Osmanlı İmparatorluğu'na kadar uzanan Orhangazi zamanında başlayan, tımar, zeamet ve has usulleri ile temeli atılmış olan ve devlete hizmet edenlere ödenen bir sistemdir. O dönemde, profesöre eş olan müderrisler bağlı oldukları medresenin vakfindan, kadılar da iş yaptıranlardan şer'îye aidatı alırlardı. Bazı memurlara, askerlere ve bekçilere ulufe adı altında üç ayda bir ödenen maaş türü vardı. 1838 yılından itibaren Maliye'den memurlara verilmek üzere aylık ödenmesi sistemi kabul edilmiş “Tanzimat’tan sonra da sadece merkez memurlarına Maliye veznesinden ödenmesi usulü uygulanmıştır. 1881 tarihli Maaş Kararnamesi ile ilk olarak devlet memurlarının derece ve aylıkları belirlenmiştir.”¹ Bu günkü ücret sisteminin esası Devlet Memurları Kanunu (DMK) ile belirlenmiştir

18.03.1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu ile ilk kez devlet memurunun tanımı yapılarak memur ve ücretlilerin işe alınışından emekliliklerine kadar çalışma şartları, sosyal yardımları ve yükümlülükleri belirlenmiştir. “Maaş ve ücretlerin miktarına ilişkin ilk düzenleme 08.05.1929 tarihli ve 1452 sayılı Devlet Memurları Maaşlarının Tevhid ve Teadülüne dair Kanunla yapılmıştır.”² Kamu kesiminde çalışanlarla ilgili ücret düzenlemelerine baktığımızda her bir düzenleme belli toplumsal olaylara denk gelmektedir.

¹ N. Tortop - B. Aykaç - H. Yayman - M. A. Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2010, s.266.

² A. Öztürk, “Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları”, Sayıştay Dergisi, S.42, 2001, ss.5-6.

1926-2001 dönemi için bir değerlendirme yapacak olursak; 1926-1965 dönemi uygulanan barem sistemi, 1965-1983 dönemi için göstergeli sistem, 1983 sonrasını kapsayan dönem için ise 1983-2001 dönemi olarak adlandırılır. 1983-2001 yılları arasında ücretlerle ilgili düzenlemeler neredeyse hep Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK) ile yapılmıştır. “631 sayılı KHK buna örnektir.”¹ Özellikle 1983-2001 yılları arasında baskın ve zorlayıcı hükümler doğrultusunda gerçekleşmiştir.

1.3. Geleneksel Ücret Kuramları

Ücret kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, ücretle ilgili bazı kavramlara ve kuramlara değinmekte fayda vardır.

Asgari Geçim Haddi Kuramı: Bu klasik görüşe göre emek arzı, emek talebi ve ücretler nüfus ile çok yakından ilişkilidir; “nüfus artışı daima geçimlik düzeyi aşma eğilimindedir ve bazı sınırlamalarla kontrol altına alınmadığı takdirde ücret düzeyinin aşağı çekilmesine yol açacaktır”.² Özetlersek, bu kuramın emek ve emek piyasasına ilişkin görüşleri emek arzına dayalıdır ve temelde demografik bazı etkenlere bağlıdır. Günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitiren asgari geçim haddi ya da diğer adıyla tunç kuramı/ doğal ücret kuramı, emek piyasasında yaşanan gelişmeleri açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Ücret Fonu Kuramı: Kısa dönemdeki ücret değişmelerini açıklamak amacıyla ortaya atılan Ücret Fonu Kuramı, emek talebi üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre ücret düzeyi, ücret ödemesi için ayrılan fonla işgören miktarı arasındaki orana bağlıdır.³ Yani emek talebini belirleyen unsur, emek satın almak için ayrılan fonların miktarıdır. Ücret fonu işgören sayısına bölündüğünden; işgörenlerden bir kısmının ücretlerinde artış yapıldığından aynı fondan diğer işgörenlerin payına düşen miktar azalmış olacaktır.

¹ Öztürk, ss.8-17.

² K.Lordoğlu - N.Özkaplan, Çalışma İktisadi, İstanbul,2003, s. 288

³ Ö.Ergüney, Ücret Tatminin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi(İÜ), SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYL T), İstanbul 2006, s. 15.

Bu teorinin sonucuna göre genel ücret düzeyi yalnızca fonların çoğalması veya işgören sayısının azalmasıyla yükselebilir. Fakat kuram pek çok yönden eksiktir. Mesela ücret fonunun kredilerle artırılabilceğı düşünölmemiştir. Yine, ücret düzeyini ‘ücret fonu/işçi sayısı’ olarak hesaplamak da çok basit bir açıklamaadır ve yetersizdir.

“Ücret fonu kuramında eleştirilen bir diğer nokta da nüfusun pasif bir unsur olarak kabul edilmiş olmasıdır.”¹ Nüfusun etki düzeyi ise tartışılmaz bir konu olmasına rağmen, gözardı edilmesi olumsuz sonuçlar doğmasına sebep olabilmektedir.

Marksist Ücret Kuramı: Bu kuramı ortaya atan Karl Marx; tunç yasası ve ücret fonu kuramından hareket etmektedir. Bu kurama göre ücret, “ işgücüne ödenen bir fiyattır, işgücü piyasasında bir mal niteliğı taşır.”² İşgören emeğini satmakta ve işveren satın almaktadır. “İşgörenin sattığı emeğin karşılığı ise, işgörenin yaşamını sürdürebilecek kadar zorunlu gereksinmelerin değeridir.”³ Bu kuram, işçinin çalışma saatinin bir kısmının işverene karşılıksız olarak aktarıldığı ve işverenin kendisine ücretsiz olarak aktarılan bu çalışma saatleri ile artık değer yarattığı esasına dayalıdır.

Ayrıca kısa dönemde çalışanlar minimum ücretten çalışmaya razıdır. Çünkü daima bir yedek işçi ordusu (işsizler) mevcuttur ve bunlar ücret düzeyinin yükselmesini engeller.

Marjinal Verimlilik Kuramı: Alfred Marshall kuramın kurucusudur. “Marjinal verimlilik kuramı tam rekabet koşullarının da, örgütte işe alınan son işgörenin ürettiğı değer, bu son işgörenin isteğini karşılamaya yetecek nitelikte olduğu sürece işveren işgören alımına devam edebilmektedir.”⁴ Eğer işveren bir süre sonra işletmesine yeni işgören almaya devam ederse, bu süreden sonra işgörene ödeyeceğı ücret, üretilen malın değerini geçecektir.

Bu kuramın başlıca sakıncaları arasında, işgücü arzının hareketsiz olduğunun, ücret düzeyinin sadece işverenler açısından saptandığının, tam rekabet piyasa

¹ Lordoğlu - Özkaplan, s. 288.

² Ergüney, s.16.

³ M. C. Aldemir - A. Ataol - G. Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.336.

⁴ Aldemir - Ataol - Budak, s. 337

koşullarının bulunduğu varsayılması ve her yerde ve zamanda işgörenlerin marjinal verimliliğinin kolaylıkla ölçülmesinin olanaksızlığını saymak mümkündür.

Toplu Pazarlık Kuramı: Bu kuram özellikle işgörenleri örgütlemeye ve örgütlenmiş işgörenleri örgütleri aracılığıyla işverenlerle toplu pazarlığa girişimleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Böylece “işgörenlerin daha adil bir ücret düzeyinde işverenlerle anlaşabilecekleri belirtilmiştir.”¹ Buna göre, toplu pazarlık kuramı ücret düzeyini ekonomide kısa dönem ve işletmeler açısından ele almaktadır. Toplu pazarlık sürecinde iki tarafta ücret düzeyinin belirlenmesinde eşit söz sahibidir. Bu yönü ile toplu pazarlık, işletmede ücret kararlarının alınmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bunun dışında ücret düzeyinin saptanmasında karar vericileri, devletin para ve vergi politikaları gibi diğer etmenlerde önemli ölçüde etkiler. Bu yönüyle toplu pazarlık kuramının salt ücret kuramı niteliğinde olmadığı söylenebilir.

Keynes’in Genel İstihdam Kuramı: John Maynard Keynes tarafından ortaya atılan, ücret ve fiyat esnekliğinin, para piyasasında yarattığı servet etkisi yoluyla kendiliğinden tam istihdam dengesini gerçekleştirdiği özel durumdur. “Bu kuramın Keynes Etkisi olarak adlandırıldığı da görülmektedir.”² Bu kuramda ekonominin tam istihdama varabilmesi, birçok değişkenle olan ilişkilerin iyi kurulabilmesine bağlıdır; bunlar da yatırım ve sermayenin, marjinal etkinliği, tüketim ve artırım işlevi ve likidite eğilimleridir.

Kısacası, konu ulusal ekonomi açısından incelenmiş ve kısa dönem göz önünde bulundurulmuştur. Tam istihdamın korunmasında tüketim talebine önem verilmiştir. Marjinal verimlilik kuramındaki, ücretlerin istihdam düzeyi ile ilgili olması fikrini benimsemiş olan genel istihdam kuramı ekonomideki diğer ilişkiler açısından klasik kuramcılarının düşüncelerinden ayrılmıştır.

¹ Aldemir – Ataol - Budak, s. 338

² Keynes’in İstihdam Teorisi, http://www.ekodialog.com/konular/keynes_istihdam.html (30.07.2014)

1.4. Yenilikçi Ücret Kuramları

Geleneksel ücret kuramlarının ücret oluşumunu açıklamada yetersiz kalması yeni yaklaşımların ortaya atılmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımların başlıcaları; satın alma gücü kuramı, doğal işsizlik oranı kuramı, içerdekiler dışarıdakiler kuramı, etkin ücret kuramı ve örtük sözleşme kuramı başlıkları altında incelenebilir.

Satın Alma Gücü Kuramı: Satın alma gücü kuramında amaç; ücretin üretilen mal ve hizmetlerin tamamını satın alabilecek kadar yüksek olmasını sağlamak ve eksik tüketim nedeniyle üretimin kısılmasını ve işsizliğe neden olunmasını engellemektedir. Bu kuram “temelde ücretleri artırmayı, işgörenin yaşam düzeyini yükseltmeyi ve sosyal adaleti sağlamayı öngörmektedir.”¹ Ücretleri ve işgörenin satın alma gücünü artırarak tüketim mallarına karşı toplam talebi artırmak ve bunun neticesinde ekonomik bunalımları büyük ölçüde engelleyebilmek istenmektedir.

Doğal İşsizlik Oranı Kuramı: Doğal işsizlik oranı “işgücü piyasası dengede iken varolan normal işgücü piyasası sürtünmelerinden ortaya çıkan işsizlik oranıdır.”² İşsizlik sigortası, asgari ücret, kadın çalışanlar ve genç işgücünde görülen artış doğal işsizlik oranını artırmaktadır. Ve yine 1980’lerden beri niteliksiz işgücüne talebin azalması da diğer bir nedendir. Uzun dönemde işsizlik, piyasanın dengeye ulaşma mekanizmasını değiştirmekte ve uzun dönem işsizler diğer işsizlere oranla ücretler üzerinde daha az baskı yaratmaktadır.

İçeridekiler-Dışarıdakiler Kuramı: İngiltere’de 1980’li zamanlarda işsizlik oranı çok yüksek olduğu halde, oluşan ücret artışların sebepleri üzerinde bazı araştırmalar yapılmış; ortak görüş, ücretlerdeki oluşumun ‘içerideki’ güçlerden kaynaklandığı yönündedir. Bu kurumda kabul görmüş düşünce şu şekildedir: Emeğin üretilmesinde normal bir kazanç olduğu düşünülürse, işgücü piyasasında firma hem istihdamı hem de üretimi veri ücret dolayında genişletecektir. Fakat içerideki ücret belirlenmesinde üretimdeki artışın öncelikle ücretin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir. Bu durumda firma için kapasite açısından durgunluk yaşanacaktır.

¹ Aldemir - Ataol - Budak, ss.338-340

² Aldemir - Ataol - Budak, ss.338-340

İçerdeki ücrete göre üretim ve ücret fiyatında artış olacaktır. Ataman'ın belirttiği üzere, “Üretkenlikteki artış, istihdam artışı yerine ücret artışı sağlayacaktır.”¹ Bu kurama göre ‘içerdekiler’ ve ‘dışardakiler’ şeklinde iki tür işgören grubu olmaktadır. İçerdekiler firmada istihdam edilen deneyimli işgörenler, dışardakiler ise işe başvuran ve piyasadaki ücret ve iş güvenliği koşullarına tabi olan işsizlerdir. Dışardakiler, içerdekilerin ücretleri arttırıldığında onların yerine istihdam edilmeyi arzu ederler, fakat bunu her zaman gerçekleştirememektedir; çünkü içerdekiler işgücü dönüşüm maliyetlerinin yarattığı engeller sayesinde açık rekabetten korunabilmektedir.

Etkin Ücret Kuramı: Ücret katılıkları ve eksik rekabetin dikkate alındığı bu yeni Keynesyen yaklaşıma göre işçilerin fiziksel sağlık ve üretkenlikleri ile ücretleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. “Bu kuram ikili iş gücü piyasasını, benzer üretkenlik özelliğine sahip işçilerin farklı firma ya da endüstrilerde neden farklı ücretler da açıklar.”² Buna göre firmalar işçilerin daha sağlıklı ve üretken olmaları için daha yüksek ücret ödemektedirler.

Çalışanlara yüksek ücret ödemesinin firmalara sağladığı faydalar literatürde şöyle belirtilmektedir: “Ücreti artan bir çalışan, işinde verimli olmaması sebebiyle işten atılması durumunda daha yüksek bir maliyete katlanmak durumunda kalacağından, işini kaybetmemek için çalışma gayretini arttırmaktadır. Bunun sonucunda işten kaytarmalar azaldığı gibi, firmaya işgücü alımında da en nitelikli adayları seçme olanağı tanınmış olmaktadır. Daha yüksek ücrete kavuşmuş olan çalışanların buna bağlı olarak beslenme standartları da yükselmektedir, bu da bu kişilerin fiziki etkinliklerinin artmasına fayda sağlamaktadır.”³ Bu kuramı, aynı iş kolunda çalışan, yaşları birbirine yakın olan, benzer eğitim almış insanlar arasında en yeteneklileri cezbetmek için daha yüksek ücret ödenmesi gerektiğini ileri süren bir kuramdır.

¹ B. Ceylan Ataman, “İşsizlik Sorununa Yeni Yaklaşımlar”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.53, S.1, Ankara, 1998, ss.69-70.

² U. B. Kaytancı, “Etkin Ücret Teorisi ve Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir Uygulama”, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, C.21, S.76, ss.93-110.

³ Kaytancı, ss.110-118

Örtük Sözleşme Kuramı: Sendikalı işgörenler yasal olarak denetlenebilen açık sözleşmelerle “işyerlerinde istihdam edilirken, sendikasız işgörenler için açık sözleşmeler söz konusu değildir.”¹ Bu kurama göre işgörenlerin riskten kaçınan taraf oldukları, örgütlerin ise ücret ve emeklilik gibi alanlarda bağlayıcı sözleşmeler yapmaya eğilimli oldukları belirtilmektedir.

1.5. Ücretin Taraflar Açısından Önemi

Ücret, işletmede hem verimlilik ve üretkenliği arttıran hem de işgörenleri işletmeyle bağları en çok arttıran bir özendirme yoludur.”² Sanayileşen toplumlarda sayıları gittikçe artan işçiler, yaşam düzeylerini belirleyen ve çoğu kez tek gelirlerini oluşturan ücreti toplumsal ve ekonomik hakların ana sorunu yapmışlardır.

Yapılan tespitlere göre gelişmiş ülkelerin birçoğunda beden işçilerine ödenen ücret toplamı oranı, ulusal gelirin %40 üstüne çıkmıştır. Hatta diğer işçi ve memurlar da hesaba katılırsa bu oran %75'lere ulaşmaktadır.”³ Adil olmayan düşük ya da abartılı ücretler, ekonomik ve sosyal yaşantıyı çeşitli şekillerde etki altına alırlar. Sefalet ücretleri önce toplumsal barışı tehlikeye sokar, huzursuzluğun kaynağı olur. Verimlilik ve ekonominin hızı düşer. Tüketicisi olmayan malların üretimi ekonomik bunalıma yol açar. Diğer taraftan verimliliğin üzerindeki ücretler işsizliği ortaya çıkarır.

“Ekonomide istikrar tehlikeye girer, enflasyona yol açar ve sürekli gelişmenin önünü tıkayarak sosyal adaletsizliğe neden olur.”⁴ Başka bir deyişle, ücretlendirme, yalnızca kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil, aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarak da düzenlenmelidir.

Gerek kamu gerekse özel sektör olsun çalışanın iş değiştirme hızını ücret koşulları belirler. Ücret yelpazesindeki eşitsizlikler ve uçurumlar insanları yüksek

¹ Tortop, s. 198

² Sabuncuoğlu, S.124

³ N. Öztürk, “Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2005, s. 30.

⁴ C.Talas, Toplumsal Ekonomi, Ankara, 1997, s.37.

Ücretli meslek ve üst kurullara girmeye yönlendirmektedir. Oysa iyi işleyen personel rejimlerinde ücret görevin koşullarına göre belirlenerek, “motivasyon sürecinde çalışandan daha yüksek verim elde etmek için bir araç olarak kullanılır.”¹ Böylece, optimum düzeyde verim sağlamanın yanında eşitlik de sağlanmış olur.

cretlendirmenin temelinde, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermek yatar. Serinkan’a göre ücretlendirmenin faydası şöyle sıralamaktadır:

- “Nitelikli insan kaynağını işyerine çekmek kolay olur,
- İşini en iyi şekilde yapanların işyerinde kalması sağlanır,
- Piyasa koşullarına göre adil bir ödeme sistemi gerçekleşir,
- İşgörenlerin daha istekli çalışmaları sağlanır,
- Çalışanların morali yükselir,
- Örgüt performansının yükselmesine yardımcı olur.”²

Bu maddelerde sayıldığı gibi cretlendirme adil ve uygun miktarlarda olduğu zaman işgörenin örgüte olan bağının artması sağlanır. Bunun yanı sıra daha nitelikli ve kalifiye elamanlar örgüte kazandırılır. Moral motivasyonları yüksek birer işgören oluşturarak bu elamlar ile daha kaliteli bir işyeri ortamı oluşturulmuş olur ki buda örgüt performansını doruğa taşır. Bu sebepten cretlendirme konusu üzerinde oldukça durulması ve irdelenmesi gereken önemli bir konudur.

Sağlıklı bir cretlendirme yapısı eşit işe eşit ücret uygulaması ile mümkün olur. İşlerin içeriği ve nitelikleri bu yapının oluşturulmasına yardımcı olmalıdır.³ Gelir dağılımından adil bir şekilde yararlanmak, çalışma barışının korunması ve sağlıklı bir toplum oluşturmak için ücret önemli bir paya sahiptir.

¹ Tortop, s. 170.

² C. Serinkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2011, s.201.

³ A. nal, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının nemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde cretlendirme”, Kamu-İş Dergi, C.7, S.1, 2002, s.5.

Ücretin önemini belirlerken örgüt, çalışan ve ekonomi açısından ele almakta fayda vardır: ¹ Sonuçta ücretler hem emeğin karşılığı olarak çalışanların hayat seviyesini ve gelirini arttıran bir sonuç olarak, hem de sanayinin gelişmesinde katkı sağlayan en önemli maliyet unsuru olarak, neticede milli gelirin toplumdaki farklı gelir grupları arasındaki dağılışı ve sosyal adaletin gelişmesine riayet eden çok yönlü bir maliyet arz eder.

Örgüt Açısından bakıldığında ücret; ücretten sağlanan gelirle ödedikleri ücret arasında doğal bir ilişki söz konusudur. “İşverenin ücret politikası ödenen ücretle yeterli sayıda eleman bulmayı ve onları hizmette tutmayı gerçekleştirecek özellikte olmalıdır.”² Ücret hem bu kuruluştaki çalışmayı özendirir, hem de yatırımları olumsuz yönde etkileyip kuruluşun varlığını tehlikeye atmamalıdır.

Çalışanlar Açısından Ücret; “kişinin toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüttür.”³ Burada çalışanın eline geçen nominal ücret değil, satın alma gücünü gösteren reel ücret önemlidir.

Ücret, çalışanın yaşam düzeyini etkilerken aynı zamanda psikolojik boyutu kişinin motivasyonuna etki eden bir unsurdur. Gelişmiş ülkelerde çalışanlara sağladığı tatmin açısından ücret beşinci veya altıncı sıralardayken, ülkemizde ilk sırada yer alır.

Aile bütünlüğünün korunması için ücretin tamamının hacz edilemeyeceği de hüküm altına alınmıştır. Maaş ve ücretlerin kişilerin yaşam standardını devam ettirebilmeleri için kısmen haczi mümkündür.⁴ Ülkelerde yasal düzenlemeler bu doğrultuda kısmen hacze izin vermektedir.

Ekonomi Açısından; ücretler önemli bir vergi kaynağıdır. Ücretlilerden alınan vergilerin önemli payı vardır. Kamunun işverenlik rolü düşünüldüğünde işçi ve memur ücretleri önemli bir gider kalemidir.

¹ D. Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.201.

² Canman, s.201

³ Tortop, s. 256.

⁴ M. Yavaş, “Maaş ve Ücret Haczi”, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, S.84, 2009, s.93

Hükümetin sosyal ve ekonomik politikalarının oluşumunda etkilidir. “Toplumda bazı kişiler için adalet kavramının ölçüsüdür.”¹ Adaletin hangi düzeyde sağlanacağı toplumdaki kişiler belirler.

Kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması için ücretin önemini Benligiray şöyle sıralamaktadır:

- “Sosyal barışın sağlanması,
- Toplumsal refahın artırılması,
- Fırsat eşitliğinin artırılması,
- Ekonomik istikrarın sağlanması.”²

Devlet, gelir dağılımını değiştirmek istediğinde takip edeceği en kısa yol gelir dağılımındaki eşitsizlik sebeplerini ortadan kaldırmaktır.

Sendikalar Açısından ücretin önemi; gelişmiş ülkelerde sendikaların en önemli amacı üyelerinin refah seviyelerini yükseltmektir. ³ Bu amaçla, toplu pazarlık görüşmelerinde daha fazla gelir için ücretlerin artırılması yönünde çaba gösterirler.

Ancak; son yıllarda endüstri ilişkilerinin dinamik bir yapı sergilemesi sonucunda, çalışan ve örgüt ilişkilerinde yeni kavramlar ortaya çıkmıştır.

Endüstriyel ilişkiler yerine istihdam ilişkileri, işgücü eğitimi yerine çalışanların gelişimi örnek gösterilebilir. “Bu dönüşümler sonucunda sendikalar da toplu pazarlıkla sadece yüksek ücret elde etmeyle değil, aynı zamanda eşitlik, adalet, çalışanların bilgi, beceri, yetkinlik ve performanslarına göre ücretlendirilmeleriyle de yakından ilgilenmeye başlamışlardır.”⁴ Sendikaların sadece yüksek ücret ile ilgilenmeyip, ücretin hak ettiği değer ölçüsüne göre oluşturacağı unsurların dikkate alınmasını göz öünde tutması çağdaş toplum yargısının sonucudur.

¹ Ataay-Acar, s.358

² S. Benligiray, Ücret Yönetimi, İstanbul, 2007, s.12.

³ Benligiray, s.11.

⁴ L. Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu-İş Dergisi, C.11, S.2, 2010, s.141.

2. ÜCRETİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Ücretlerin oluşmasını etkileyen unsurlar, şüphesiz tek başına faal bulunmaz; fakat özellikle ücret artışlarını ve ücret hadlerini belirleme hususunda geçerlilik kazanabilir.

Bir ücretin belirlenmesi esnasında sistem için oluşturulan ücret düzeninin adil olmasını sağlamak adına öncelikle işe bağlı olarak iş tanımlarının yanı sıra ücret için gerekli bazı faktörlerin incelenmesi gerekir. Ayrıca iş değerlendirilmesi ve performans değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ücret oluşumunu etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bunların bir kısmı örgütün izlediği politikalara bağlı iken bir kısmı örgütün kontrolü altında olmayan örgüt dışı faktörlerdir. Ücretin belirlenmesinde aşağıdaki faktörlerin rolü çok önemlidir.

2.1. İşgücü Arz/Talep Dengesi

Bir örgütün çalışanlarına ödeyeceği ücret miktarı, işgücünün arz ve talebi ile yakından ilgilidir. Arz artarsa, ücret azalır, arz düşerse ücret yükselir. Yani emek ile ücret arasında ters bir orantı söz konusudur. “İşsizliğin artması ile ücretler düşme, azalması ile ücretler yükselme eğilimi gösterirler.”¹ İşsizlik düzeyinin azalıp artması aynı zamanda ücret düzeyi ile ters orantı göstermektedir.

Ücretin, bireylerin ihtiyacı olan ve sahip olmak istediği mal ve hizmetler için bir aracı olması dolayısıyla, çalışanlar bünyesinde önemi büyüktür. Ücret gelirin bireylerin ekonomik güvencesi olduğu gibi huzur, refah ve maddi yararın sağlanmasında yardımcı da olmaktadır.

¹ Topalhan, s.163

2.2. Yaşam Standardı

Anayasa "*Herkes yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir*" yönündeki hükmü ile yaşam standardını sürdürebilmesi için ücretin korunması gerektiğine dikkat çekmektedir. Diğer taraftan; ücretlerin gerçek değeri ya da satın alma gücü önemlidir. Bunun en kapsamlı göstergesi Türkiye İstatistik Kurumu tarafından hazırlanan "Tüketici Fiyat Endeksi" ile İstanbul Ticaret Odası'nın "Geçinme Endeksidir". Bu istatistikler insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için satın aldıkları mal ve hizmet fiyatlarındaki ortalama değişimi gösterir. "Ücret düzeyleri belirlenirken tüketici fiyat endekslerindeki değişimler takip edilir."¹ Burada paranın satın alma gücü etkilidir. Ele geçen ücretle neyi satın alabilecekleri, enflasyon karşısında aldıkları ücretin erimesi söz konusu olabilmektedir. İnsanın insanca yaşaması için gerekli olacak miktar olmalıdır.

Bir başka görüşe göre, ailenin fizyolojik varlığını devam ettirebilmesi için önce bir kişi için en az geçim haddinin (asgari geçim haddi) hesaplanmasının gerektiği sonra diğer aile bireyleri için buna ilavelerin yapılacağını ifade etmektedir. Bir tek kişi için yapılan saptamada, önce amaçlanan yaşam standardının ne olacağı belirlenmekte, daha sonra da bu düzeye erişmek için gerekli para miktarının saptanmasında temel oluşturan geçim bütçesi hesaplanmaktadır.

En az ücret; bir taraftan sosyal bakımdan elverişli asgari bir yaşam düzeyi sağlamak, diğer taraftan işverenleri daha düşük ücret ödemekten alıkoyan ve böylece düşük düzeydeki ücretleri ve ücret alanında işverenler arasındaki rekabeti ortadan kaldırmayı amaçlar.² Çünkü ücret çok yönlü bir etkiye sahiptir, ekonomik ve sosyal yaşamın tüm alanlarını etkilemektedir.

En az geçim haddi, en düşük ücret olarak kabul edilmekte veya en az geçim haddinin biraz üstünde, en düşük ücret olarak kabul görmektedir.

¹ Benligiray, s.23

² Talas, s.83

2.3. Coğrafi Bölge Farklılıkları

Az gelişmiş ülkelerde yabancı sermaye yatırımcılarına olan yüksek talebin nedeni bu firmalar yerli firmalara göre çalışanlara daha yüksek ücret öderler. Yine de “gelişmiş ülke ücretleri ile karşılaştırma yapıldığında bu ücretler de düşük düzeydedir.”¹ Diğer bir ifadeyle ülkenin yaşanması güç olan yerlerde çalışanlara ücret tespit ederken gelişmiş olan illere göre farklı bir ücret ödenebilir. Bölgelerarası şartlar bir olmadığından, bunun önüne geçmek için ek ödemeler yolu ile bu telafi edilebilir. Örneğin olağan üstü hal bölge tazminatı gibi.

2.4. Toplu Pazarlıklar

Ücret düzeylerinin belirlenmesinde sendikaların rolü büyüktür. Bu rol sadece toplu pazarlık yoluyla ücret artışlarını sağlamaya yönelik olmayıp aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi, ücret araştırmaları gibi aşamalar için de geçerlidir.² İşgörenler, işverenleriyle toplu pazarlıkta bulunmak amacıyla bir sendika çatısı altında örgütlenirse, örgütlenmeyen işgörenlerden genellikle daha fazla ücret ayrıcalığı elde ederler. Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı işgören çalıştıran işletmelerde sendikaların rolü çok büyüktür.

Aynı işi yapan çalışanların performanslarına göre farklı ücret almaları adil ücretlendirmenin gereğidir. Ancak, sendikaların talebi ücretin otomatik olarak artmasıdır. Ancak “başarıya bağlı yapılacak artış, yüksek performanslı personel için tercih edilen bir yöntem olmalıdır.”³ Her ne kadar, ücretleri verimliliklerdeki artıştan daha fazla yukarı zorlamak sorun yaratsa da, işgörenler kuvvetli bir pazarlık ile daha fazla kazanç elde edebilirler.

“Örgüt ve sendikaların çalışanın hangi koşullar altında istihdam edileceği ve ücret konusu bu pazarlıklarda en çok konuşulan konudur.”⁴ Yani pazarlık gücü, ücretleri belirleyen en önemli faktörlerdendir.

¹ P. Sönmez, “Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, C.5, No:3, Ankara, 2006, s.185.

² Aldemir - Ataol - Budak, Personel Yönetimi, İzmir, 1996, s.237.

³ Ataay - Acar, s.408.

⁴ Serinkan, s.204.

2.5. Toplumsal Önyargılar

Kamu görevlilerine ayrıcalıklı statü tanındığı, bu kesimin zaten güvence, saygınlık ve rahatlık içeren bir statü içerisinde olduğu, bunlara yüksek ücret ödenmesinin aslında gereği gibi çalışmadıkları halde fazla para aldıkları söylenmektedir.

Günümüzde uygulamada bu tür olumsuz görüşler kamu görevlilerinin ücretlerinde bir frenleme etkisi yapmaktadır. Bu durum geçmişten günümüze bir engel olarak devam etmektedir. Oysa ki kamuda özel sektörden çok ta farklı bir yapılanma yoktur.

2.6. Ücret Esnekliği

Türk Dil Kurumu'nun İktisat Terimleri Sözlüğünde ücret esnekliği şöyle tanımlanmaktadır; iktisadi konjunktöre bağlı olarak piyasada sunum ve istem değiştiğinde dengenin yeniden oluşması için aşağı ya da yukarı doğru anında yönelim göstererek uyum sağlayan ücrettir. “İşletmelerin ücret politikası ve ücret sistemi değişen ekonomik ve çevre şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.”¹

Değişen işgücü piyasası koşullarının ücretlerde yarattığı değişimdir. Yani örgütün ücret yapısını ve düzeyini, değişen işgücü piyasası koşullarına göre ayarlama serbestliğidir. Özünde ücretlendirmenin bireysel temellere dayanması yatar. Örgüt açısından ücret esnekliği, ücretlerin mesleklere, vasıflara göre esnek olması ile örgütün mali gücüne göre ayarlanmasına imkan verir. “Makro düzeyde ise ücret esnekliği, ücretlerin genel ekonomik koşullara ve yapısal dalgalanmalara uyumu için fırsat sağlar.”²

¹ A. Filiz, Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=534 , (20.06.2014)

² Sönmez, s.188.

Mesela asgari ücret yüksek belirlendiğinde esnek olmayan bir işgücü piyasasında düşük vasıflı insanların iş bulması zorlaşır. Buda emeğinin karşılı olmayan ücretlere sebep olabilir.

2.7. Yasal Düzenlemeler

Devlet gerek kamu gerekse özel kesim için ödemelerde dikkate alınmak üzere yasal düzenlemeler yapmaktadır. İş ve çalışma yaşamıyla ilgili kanunlar; asgari ücret, personel kanunları, sosyal güvenlik kanunları, kararnameler, tüzük ve yönetmelikler gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödeme unsurlarının belirlenmesinde dikkate alınır. Bunların başında asgari ücret gelir. “Asgari ücret, değişik bölge ve kesimlerde emeği ile geçinenlere eşdeğer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır.”¹ Devletler, çeşitli yollarla ücretlere müdahalede bulunabilirler. Bunun en önemli örneği asgari ücrettir.

Bunların yanında enflasyon ücret seviyelerini etkileyen önemli bir faktördür. Devlet yüksek çıkan enflasyonu düşürmek için fiyatlarla birlikte ücretleri dondurabilir. Bu durumda ücret artışı yapılamaz. “Örgütler yasalar çerçevesinde devletin ücretlere yaptığı müdahalelere uymak zorundadırlar.”² Kısaca işverenler, yasalar çerçevesinde ülke yönetiminin ücretlere yaptığı müdahalelere göre davranmak zorundadırlar.

Maliye politikalarının ve sosyal güvenlik politikalarının da ücret üzerinde etkisi vardır. Vergiler ve SGK prim oranları işverenlerin çalışanına vereceği ücret miktarına yansır. Vergiler ve prim oranları yüksekse ücret miktarı da düşecektir. Diğer taraftan, çalışanın statüsü ve kurumsal farklılıklar da önemlidir. Memur, işçi, kadro karşılığı sözleşmeli, sözleşmeli veya geçici işçi aynı işi yapsalar bile ücretleri farklı olabilmektedir.

¹ Benligiray, s.25

² D. Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010, s.439.

2.8. Ücret Politikaları

Ücret politikası, mevzuat çerçevesinde ve düzenlemelerle, sosyoekonomik politikanın yeterli aşamalarına ulaşabilmek amacıyla hükümetlerin ve diğer sosyal çevrelerin ücrete ilişkin anlayış ve düşünceleridir.

Hükümet ve taraflar demokratik düzen içinde, ücretlerdeki düzenlemelerin kural ve mekanizmasının kontrolü, ücret politikası olarak adlandırılır. Çağdaş ücret politikasının üç amacı vardır. Bunlar:

- “Ücret politikası, enflasyona yol açmamalıdır,
- Ücret politikası, üretimi teşvik etmeli, daha çok çalışmaya yönelmelidir,
- Ücret politikası, adil gelir dağılımına yardımcı olmalıdır.”¹

Ücret, ekonomik gücün genişlemesi, sermaye birikimi, uluslar arası rekabet gibi konularda önemli bir etken olmuştur. Ücretler bir taraftan toplumsal bir etken, bir taraftan da stratejik bir ekonomik değişken rolü oynamıştır. Ücret politikaları tarih boyunca bu iki kutup arasında gidip gelmiştir. Sağlıklı bir ücret politikası, üretimi en üst seviyeye çıkarılmasını ve ücret düzeyinin ekonominin bütününe zarar verecek boyutta olmamasını gerekli kılmaktadır.

Kısacası ücret politikası, ücretlinin hakkını korurken, ekonomik ve toplumsal gerçekleri de göz ardı etmemelidir.² Diğer taraftan; örgütler nitelikli işgücünü elde tutmak, örgütsel performansı ödüllendirmek için kendilerine rehberlik edecek politikalar kurabilirler.

Ücret konusunda belirlenecek politikalar şunlarla ilgili olmalıdır:

- Ücret oranı ve ücret artışının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeyinin, piyasa ücret düzeyinin altında mı, üstünde mi ya da aynı seviyede mi olacağı,

¹ T.C. Devlet Planlama Teşkilatı(DPT), 2000, ss.9-10

² DPT, 2000, ss.9-10

- Yeni işe girenle daha kıdemli personel arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- Artışı etkileyecek olan performans, bilgi, beceri kapsamının ne olacağı,
- Ücret ödemesi ya da kesinti kriterlerinin neler olacağı,
- Terfi durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı,
- Dolaylı özendiriciler için ödeme yapılıp yapılmayacağı ve bunların hangi personel için hangi kapsamda olacağı.¹

Kısacası ücret politikasına, ücrete ilişkisi içerisindeki kriterlere bağlı olarak nasıl belirleneceğine tüm bu politikalar ışığında karar verilmelidir.

Bu soruların cevapları, işletmenin piyasadaki konumu, organizasyon yapısı, ödeme gücü gibi birçok faktöre bağlıdır. İşletmenin ücret politikası, işletme ürünlerinin pazardaki etkinliği, işgücü arz ve talebindeki denge ve sendikanın tutumu, işletmenin kar durumu, diğer işletmeler arasındaki yeri ve etkinliği de ücret politikasını etkileyen unsurlar arasındadır.

Kısaca ücret politikası; genel işgücü arz ve talebinden, işletmenin yaşam eğrisindeki yeri, bölgesel pazarlık gücü, işletme içi yükselme ve diğer insan kaynakları politikalarına kadar bir bütünlük içinde ele alınmaktadır.

2.9. Ücret Stratejileri

İşletmenin kurum kültürü, yönetim biçimi ve değerlerinden maliyetlerine kadar birçok faktör ücret politikalarını şekillendirmektedir. İşletmenin ücret politikasını belirlemesinde, dış rekabet karşısında işlerin gerektirdiği nitelikteki işgörenleri ücret karşılığı olarak elinde tutabileceği ya da işletmeye çekebileceği ücret düzeyini saptaması da önemli rol oynamaktadır.

¹ Benligiray, 2007, ss.28-29

Ücret sisteminin hangi davranış türünü desteklemesi veya ödüllendirmesi isteniyorsa bu doğrultuda bir strateji belirlenir. Ücret stratejileri belirlenirken yöneticilerin basit heveslere ve geçici modalara kapılmamaları gerekir.

Ücret stratejisinin başarısını büyük ölçüde etkileyecek ödeme seçeneklerinden bazılarını şöyle örnek gösterilebilir:

- İşe dayalı ödeme yerine, bilgi ve beceriye dayalı ödeme,
- Kıdem yerine performansa dayalı ödeme,
- Bireysel yerine grup performansı için ödeme,
- Bireysel ücret yerine piyasa ücret düzeyine göre ödeme.¹

Seçilen bu faktörlerin örgüte uygun olup olmadığı araştırılmalıdır. Ücret stratejileri örgütte kime ve neye değer verildiğini aynı zamanda örgütün kültürünü yansıtır. Yöneticiler ücret uygulamaları ile verilen mesajın amacına uygun olmasını sağlamalıdır.

Örneğin işbirliğine verdiği önemden söz eden bir yöneticinin ücret sisteminde grup performansını ödüllendirmesi şarttır. Bu aynı zamanda bu örgütte bireysel performansa ve bireysel davranışa önem verilmediğinin de bir göstergesi olacaktır. “İşin miktarına değil kalitesine önem veren bir örgütte işin kalitesine göre ücret ödenecektir.”²

3. ÜCRETİN BOYUTLARI

3.1. Ekonomik Boyut

Günümüzde özellikle, insanların yaşamlarını sürdürebilmek, kendileri ve ailelerinin gıda, giyim, konut, ulaşım, eğitim, sağlık gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için tek gelir kaynağı ücret olan çalışanlar için, ücret daha da önem kazanmaktadır. Ücretin en önemli ve en temel yönü, ekonomik bir değer oluşudur.

¹ Benligiray, 2007, ss.28-29.

² Benligiray, 2007, s.29-30.

Zira ücret, işgören için gelir, işveren için bir maliyet unsuru, piyasalar için ise potansiyel talebin efektif talebe dönüşmesini sağlayan önemli bir faktördür.

Ücret, emeği karşılığında çalışan insanların tek gelir kaynağı, onların ve ailelerinin satın alma gücünü ve hayat seviyesini belirleyen bir unsur olarak miktarı yükseldikçe, çalışanların satın alma gücü artacak, tersi bir durumda ise azalacaktır.

Bu anlamda işgörenleri ücretin en çok ekonomik yönünün ilgilendirdiğini söyleyebiliriz. Çünkü aldığı ücret miktarı ve ölçüsü, hayat seviyesini tayin ederken aynı zamanda ihtiyaçlarını ve isteklerinin karşılanmasını, bu kapsamda da değer verdiği şeylere de ulaşması bakımından önem taşır. Örgüt açısından ücret ise maliyete etki eden en önemli etmen olarak çıktı başına işçilik maliyeti ile yakından ilgilidir çünkü ücret, çoğu işletme için en büyük maliyet kalemini oluşturur.

Bireylerin paraya ilgileri, ihtiyaçlarının şiddeti ve önemine göre değişmektedir. İhtiyaçlar, ekonomi biliminin tümünde belirtildiği gibi, sonsuzdur. Bu bakımdan giderildikçe yeni ihtiyaçlar ortaya çıkabilecektir. Fakat bu çalışanın kendi ihtiyaçlarını ücret geliri ile giderme açısından isteklerine sınır tanımayacağı anlamına gelmez. Ya da tersi olarak, sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak için, bu düzeyde hayali ücret elde etmek arzusu içinde olamayacaktır.

“Çalışan işi, iş çevresi, iş arkadaşları ve benzeri etkenleri dikkate alarak kendisinin hak ettiğine inandığı veya elde edebileceğini düşündüğü bir sınır içinde kalacaktır. Aksi takdirde, günümüz toplumlarının refah düzeyi paralelinde düşünüldüğünde, hiçbir çalışana tatmin etmek mümkün olmaz.”¹

Özellikle birinci amacı kar etmek olan örgütler için toplam maliyetin içinde ücret maliyetinin az olması tercih edilir. Çünkü ücretin toplam maliyetler içindeki yeri, işletme, işkolu, ulusal ve uluslararası rekabeti doğrudan etkiler.

İşgören ve örgüt için farklı anlam ve önem içeren ücret, çoğu zaman bu iki kesim arasında en temel anlaşmazlık konusu olmuştur. Şöyle ki, işgören emeğini gelir sağlama amacıyla satarken işveren üretime katılması karşılığında, işçiye bir bedel öder. Bu çerçevede işgörenlerin, emekleri karşılığında en yüksek ücreti

¹T. Kaynak - Z. Adal - İ. Ataay, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, ss.256-257.

kazanmaya çalışırken işverenler, en düşük düzeyden ödeme yapmak ister, bu durum her zaman işçi-işveren arasında problem kaynağı oluşturur.

3.2. Psikolojik Boyut

Ücretin ekonomik boyutu, hem işgören hem de işveren için söz konusu iken, ‘psikolojik boyut, yalnızca çalışan cephesinden bakıldığında vardır.

Ücretlendirme, yalnızca kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil, aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarak da düzenlenmelidir. Ücret yalnızca çalışanların işletmede tutulmasında değil, aynı zamanda nitelikli elemanların işletmeye çekilmesinde de önemli rol oynamalıdır.

“İşgörenler için ücret, örgütün kendilerine karşı ilgisini belirten göstergelerden biridir.”¹ Ücretlerin sürekli artırılması taleplerine bakıldığında, işgörenleri sadece parayla ilgilendikleri kanısına ulaşılabilir. Oysa paranın, birey açısından taşıdığı değişik anlamların dikkate alınması gerekir.

Ücret miktarındaki artışların ardında, fiziksel olduğu kadar, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar da vardır. İnsan ihtiyaçlarının sonsuzluğu ve karmaşıklığı; karşılanmasında ücretin önemli bir araç olması nedeniyle çalışanlar açısından ücret, ihtiyaçların karşılanması demektir. Motivasyon kuramlarında ücretin önemi ve diğer gereksinimler üzerindeki etkinliği ortaya konulmuştur. Bu anlamda, ‘insanların motive etmekte kullanılan ekonomik ve ekonomik olmayan pek çok araç içinde, en yaygın ve etkin olan, ücret artışları’² olduğu belirtilmiştir.

Ücretin bir motivasyon aracı olarak önemini ortaya çıkaran pek çok çalışma olmasına rağmen sonuçlar, her zaman ve her durum için geçerlilik taşımayabilir. Çalışma ortamı, sosyal güvenlik ve yönetim yaklaşımları da çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkiler.

¹ K. Tosun, İşletme Yönetimi, Cilt:1, İstanbul Fakülteleri Matbaası, İstanbul, 1977, ss. 138-139

² M.Aşıkoğlu, İnsan Kaynaklarının Verimliliğini Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s. 45.

Yapılana literatür araştırmalarında, bu konuda ilginç sonuçlar olduğu, örneğin, ücretin yeterli olması durumunda, diğer ihtiyaçların daha önemli bir konuma geldiğini, ücretteki yetersizlik veya adaletsizlik durumunda ise, birey için önem sırasında ilk sırayı aldığı dikkat çekmiştir.

Görüldüğu gibi ücret, psikolojik yönden çalışanları tatmin etmesi ve motivasyon aracı olarak kabul edilmesine rağmen, birey-ücret ilişkisi basit ve doğrudan bir ilişki değildir. Yukarıda anlatılan çerçevede bu ilişkiyi açıklamaya çalışan pek çok araştırma vardır. Ücret konusunda, bireylerin davranışlarını açıklamaya çalışan tüm teoriler, ücretin psikolojik boyutunun önemini ortaya koyar.

3.3. Sosyolojik Boyut

Bireyin, yaşadığı toplumdaki statü, ücret geliri ile aldığı ev, araba gibi statü sembollerleriyle ölçülür. Bu anlamda ücret, sosyal bakımdan kabul görmek için önemli bir araç konumuna ve bireyin hüviyeti haline gelmektedir. Özellikle kapalı ve küçük toplumlarda bu durum, daha da belirgindir.

Ücret, ekonomik anlamda, işçinin satın alma gücünü göstermesi yanında sosyal yaşantıdaki statüsünü de belirleyen önemli bir kriter niteliği taşımaktadır. Çünkü ücretin, çalışan ve ailesi için sağladığı ekonomik güvence yanında, sosyal güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimlerle arasında çok yakın bir ilişki vardır.

Ücretler ve ücret artışları, objektif olarak, herkese hak ettiği ölçüde, huzursuzluğa yol açmadan verimli yapılmalı, duygusal nedenlerle, sempati ve antipatilerle ücret artış ve azalışı yapılmamalıdır.

3.4. Örgütsel Boyut

Ücretlendirmenin genelde iki yönü vardır: Ücretler ve ek ödenekler (sosyal yardımlar). “Ücret, belirli bir zaman dilimini kapsayan çalışma sonucunda elde edilen sabit miktardaki gelirleri ifade ederken; ek ödenekler; sağlık yardımı, işsizlik maaşı, hastalık yardımı, vs. gibi getirilerdir.”¹

Buna göre, ücret, sosyal yaşantıda olduğu kadar, örgüt içinde, işgörenlerin statülerinin belirlenmesinde de önemlidir. Çünkü örgütlerde yapılan işler statü yaratır. Bu statüler hem işletme hem de işçiler arasında ücretlendirme farklılıkları ile ölçülür. Sorumluluğu çok olan ve güç işlere daha fazla ödeme yapılması beklenir.

Ödeme metotları, ödeme sıklıkları gibi, ödemedeki küçük ayrıntılar, büyük farklılıklar ortaya koyar. Örneğin, maaş ve ücret arasında, mahiyet olarak bir fark olmamasına rağmen, maaş kavramı, daha yüksek bir sosyal statü ifadesi olarak kullanılabilir. Genel olarak, bireylerin çalışarak elde ettikleri gelir, örgüt içinde ve sosyal yaşantıda statü kazanmada ve statü belirlemede en önemli faktördür. Yüksek gelir, yüksek statü sağladığı için aynı zamanda daha çok saygı ve daha çok ilgi toplar, bu anlamda birey için çok önemlidir.

3.5. Siyasal Boyut

Örgütler, sendikalar ve işgörenler, ücreti etkilemek için tüm güçlerini kullanırlar, bu anlamda ücret, güç kullanımı anlamında siyasal bir boyutta içerir. Örneğin “sendikalar, toplu pazarlık sürecinde bu etkiden yararlanırlar. Örgütler, benzer durumlarda aynı şekilde hareket ederler.”²

Ücret için, emsal seçilen bazı örgütlerde (ücret liderliği) bu durum, emek piyasası için önemli bir güç haline dönüşür. Emek piyasasında her zaman talep edilen yüksek nitelikli, vasıflı elemanlar, ücret konusunda diğer çalışanlara nazaran çok daha fazla bir güce sahiptirler.

¹ B. Çiftçi - U. Dolgun - D. Ergun - D. Kağncıoğlu vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2007, s.210

² Çiftçi - Dolgun – Ergun - Kağncıoğlu vd., ss.211-212

Tarafların bu durumda, eşit güce sahip olması en ideal durumdur. Başka bir ifade ile ekonomik bakış açısının koyduğu güç, her zaman işletmelerden yana olmamalıdır. Yani tarafları bu konuda uzlaştıracak bir oluşumun ve ortamın oluşturulması ideal durumdur.

3.6. Etik Boyut

Benligiray'ın bilgisine göre, “Hiçbir işi tamamlayamayan işgören, ücret alamamaktadır. Ancak bu şekilde ücret uygulaması yasal, sosyal ve etik nedenlerden dolayı bir işletmede istihdam edilen işgörenler için uygulanmaz. Sadece dışarıya iş verilen parça başı siparişlerde, örneğin fason iş de olarak tanımlanan işlerde uygulanmaktadır.”¹

Bu bilgidен şu anlaşılmaktadır: Hem işgören hem de işveren, kendisi için bir eşitlik tarifi yapmak ister. Aslında eşitlik tüm taraflar için gerekliyken bu, anlaşmayla sağlanmadıkça ve eşitliğin sağlanması için uygun bazı koşullar tamamlanmadıkça gerçekleşmesi mümkün değildir. Eşitlik bir anlamda tarafların anlaşmasıyla gerçekleşir.

Şu açıktır ki, biri için eşit olan, diğeri için eşit olmayabilir. Bu anlamda örgütler işgörenler için, çalışanlarda örgütler için neyin eşit ve adil olacağına karar vermeleri çok zordur. Bu tartışmaların bir başka yönü ise “ücretlerin taraflar arasındaki yeterliliği ile ilgilidir.”²

Örgütler genellikle maliyetlerini en aza indiren bir ücret düzeyi tercih ederken, işgörenler ücretlerini en yüksek düzeye çıkarmaya çalışırlar. Ücretin eşit ve adil olması bu aşamada problem çıkarır. Bu durumda yeterli ücret, işletmenin ödeme gücü ile işgörenin geçimini sağlayacak ücret düzeyidir.

¹ Benligiray, s.34

² Benligiray, s.35

Özet olarak; ekonomi bilimi ücrete üretim faktörü olarak yönelir, psikoloji bilimi ücreti bireysel bir ihtiyaç olarak ele alır, sosyologlar ücret konusunda toplum ve birey açısından yaklaşır, siyasal açıdan ise ücret daha çok iktidar ve etkinin kullanımı ile açıklar. Ücret konusu, bütün bu disiplinlerin etkileşimi içinde ele alınmalıdır.

4. ÜCRET-VERİMLİLİK-PERFORMANS İLİŞKİSİ ve ÜCRET TEORİLERİ

4.1. Ücret-Verimlilik İlişkisi

Verimlilik-ücret ilişkisini kurmak için verimliliğin tanımını doğru yapmak gerekir. “Verimlilik; bugünün dünden, yarının bugünden iyi olması demektir.”¹

Yani, verimlilik-ücret ilişkisinin kurulmasında üçlü diyalog dediğimiz, çalışan-örgüt-hükümet arasındaki verimlilik artışına birlikte duyulan ilginin önemi büyüktür. Çünkü işyerinde başlayan verimlilik artışı, ulusal düzeyde tüm sosyo ekonomik yapıyı etkileyecek öneme sahiptir.

Verimlilik-ücret artışı ilişkisine dayanan bir ücret politikasının taraflar ve genel ekonomi açısından faydalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışan fazla ücret elde etmek için, eskisine oranla daha akılcı çalışarak verimliliğin artmasına katkı sağlar,
- Teknolojik değişim sonucu yenilenen süreçler, çalışanların kendini yenilemelerine ve böylece örgütte insan kaynağı niteliğinin artmasına imkân verir,
- Ekonomik büyümeyi hızlandırır.²

¹ DPT, 2000, s.71

² DPT, 2000, s.72

Ücret-verimlilik ilişkisinde amaç verimlilik ve kaliteyi artırmak, maliyet kontrolü sağlamak, savurganlığı önlemek, işlem zamanlarını kısaltmak ve sürekli gelişimi sağlamaktır.¹

İşçilere daha fazla ücret ödenmesi, işverenlerin daha fazla kar elde etmesi ve devlete daha fazla vergi sağlamayla oluşan verimlilik, iç ve dış piyasalarda rekabet eden bir işletme için imaj, saygınlık ve kalite gibi hedefleri arasında önemli bir yer tutar. Bir işletme, üretilen mallarına karşı sürekli olarak talebi arttırabilmek ve sonucunda pazarlarda tutumabilmek için ürettiği ürünlerin fiyatını düşük, kalitesini yüksek ve satış sonrası sunduğu hizmetleri seçkinleştirmek için olduğu kadar verimlilik düzeyinin yükseltmek için de mücadele vermek zorundadır.

Verimliliğin yükselmesi; mevcut emek, sermaye ve toprak kaynaklarından daha öncekine göre daha fazla ürün elde etmek demektir. Verimlilik artışları bireylerin yaşam koşullarını önemli ölçüde etkiler. Genel olarak “toplum içerisindeki bireylerin diğerininkini azaltmadan en az bir kişinin gelirini yükseltmesi yalnızca verimlilik artışına bağlıdır.”²

Özetle, genel kanı şudur, ücretin yükselmesi çalışan kişilerin bedensel güçlerini arttırmasını sağlayacaktır. Bu da çalışanın veriminin artmasını sağlayacaktır. Çünkü yükselen ücretler dolayısıyla çalışanın refahı artacak; mesela daha iyi beslenecek, daha iyi konutlarda oturacak ve sağlık ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacaktır.

4.2. Ücret-Performans İlişkisi

“Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla doğru orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelir.”³ Bir anlamda, performansa dayalı ücret sistemleri bireysel performansı, grup performansını ve örgüt performansını dikkate alarak bir ücret sistemi kurulabilir.

¹ Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s.20.

² Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Nedir, <http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/verimliliknedir.htm>, (23.07.2014)

³ İ. Barutçugil, Performans Yönetimi, İstanbul, 2002, s.450

Ekonomik gelişme sürecinde ücretli kesimin çıkarlarını koruyan ve diğer ekonomi politikaları hedeflerinin gerçekleştirilmesini tehlikeye düşürmeyen, ücretin uygun bir ölçüye bağlanması ihtiyacı sonucunda performans dayalı ücret politikası doğmuştur. Enflasyona yol açmadan ücretlerin çıkabileceği en üst sınırı objektif olarak gösteren ölçü olarak ele alınmıştır. Performansa Dayalı Ücret Politikası, ücret artışında gösterge olarak verimlilik düzeyinin dikkate alınmasını öngörmektedir. Performansa Dayalı Ücret Politikası iki temel amaçtan hareket eder. Bunlar:

- Fiyat istikrarının sağlanması ve hızlı gelişme hedefi,
- Kalkınma meyvelerinin adil dağılımı¹ şeklindedir.

Eldeki üretim araçları ile en fazla üretimi gerçekleştirmek anlamındaki verimlilik, üretilenden fazla dağıtılamayacağından, ücretlere en üst düzeydeki sınırı belirlemek açısından en uygun ölçüyü vermektedir.

Fiyat istikrarının bozulmaması, ekonomik ve sosyal amaçların uyum içinde gerçekleşmesi için performans ölçütleri ele alınmakta ve Performansa Dayalı Ücretlendirme (Performansa Dayalı Ücret) politikası savunulmaktadır.²

Aktaş 'a göre ise ücret-performans ilişkisi kurulmasında amaç, çıktılarına dayalı bir ödeme yaparak maliyet kontrolü sağlamaktır. Bir başka ifadeyle temel odak, kontroldür.³

Performans ile ücret ilişkisinin kurulmasına olumlu bakan görüşler bu yöntemi şu noktalarda başarılı bulmaktadır:

- Kişileri çalışmaya teşvik etmede en iyi yol fazla para vermektir,
- Performansa dayalı bir kültürün geliştirilmesine yardımcı olur,
- Örgüt içi beklentileri tanımlar, bunların sınırını çizerek, örgütsel bağlılığı artırır,

¹ DPT, 2000, s.10

² M. Aktaş, İşletme Stratejisi ve Performans Yönetimi İlişkisi: Strateji-Yapı Perspektifi, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:1, C.14, S.9, No:475, 2012, s.97

³ Aktaş, s.98

- Üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardımcı olur,
- Çalışanlara katkılarına göre ücret verilmesi, adil bir ücret sisteminin gereğidir.¹

Gerçi bu olumlu görüşlerin yanında soğuk bakan görüşler de bulunmaktadır. Bunları özetlersek:

- Para tek güdüleyici araç değildir,
- "Kısa vadecilik" uzun süreli ödül yerine kolay para kazanmayı özendirir,
- Bireysellik, ekip çalışmasına zarar verebilir.²

Ücret-performans ilişkisi çalışanları bir amaç altında birleştirerek örgütün genel verimliliğini artırmada rol alır ve hizmet kalitesinin yükselmesine yol açar. Bunun sonucunda hizmet alıcılar tarafından müşteri memnuniyeti ile sonuçlanır.

4.3. Ücret Teorileri

Tarihsel gelişiminde önceleri sadece bir maliyet unsuru olarak belirlenen ücret, günümüzde makroekonomik analizlerde bir gelir unsuru olarak açıklanmaya başlanmıştır. Birçok ekonomistin ücret hakkında değişik düşünce ve çalışmaları farklı iktisadi doktrinlerin doğmasına yol açmıştır.

İktisadi düşünce tarihini en fazla uğraştıran konulardan biri olan ücrete ilişkin kuramlar şunlardır:

- Merkantilistler, 16 ve 17 nci yüzyılda ücreti bir maliyet unsuru olarak görmüşlerdir. Bir ülkede ücret ne kadar düşükse, üretilen malların fiyatı da düşük olacak ve ihracat artarak daha çabuk zenginleşecektir.
- Smith (1776) ise, ücreti; emek arz ve talebi sonucuna bağlar.

¹ Tortop, s. 260

² Tortop, s. 261.

- D. Ricardo, ücretin işgörenin aynı işi yapmaya devam edebilmesi için gerekli fiziki durumunu korumaya yeter bir gelir düzeyinde olması gerektiğini belirtmiştir. Yaşam standardı yükselse bile bu düzeyin geçici olduğunu çünkü nüfusun artması ile emek arzının artacağını ve böylece ücretlerin tekrar eski asgari fiziksel yaşamı sürdürecektir seviyeye ineceğini savunmuştur.
- F. Lasalle, Tunç Kanunu adı verilen teorisine göre kapitalist toplumlarda ücretlerin asgari fiziksel geçim sınırının üzerine çıkmadığını, yani tunç gibi katılaştığını, bu durumda devlet müdahalede bulunarak sefaleti önlemesi gerektiğini ileri sürmüştür.
- K. Marx'a göre fiyatı belirleyen yegâne unsur emektir. Marx, Ricardo'nun ücret teorisinden hareketle işgörenlerin istismar edildiği ve istismarın giderek arttığı sonucunda işsizler ordusunun çoğalmasıyla geniş kitlelerin sefaletinin dayanılmaz bir noktaya geleceğini, bunu da sermaye sınıfı ile emek sınıfı mücadelesinin nedeni olacağını söylemiştir.
- J. M. Keynes, büyük bir kitlenin gelirini oluşturan ücretin efektif talebi artırma gücünün yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Keynes'e göre kapitalist ekonomilerin asıl problemi tasarruf bolluğudur. Yüksek tasarrufu eritmek için ücretlerin artması gerekir. Artan ücretlerle, ücretin tüketim eğilimi yüksek olduğundan, efektif talep artacak, ekonomi krize sürüklenmekten kurtulacaktır.
- Marjinal Verimlilik Teorisi'ne göre, emeğin marjinal verimliliğinin ücret sınırını belirlediği, verimliliğin artması ile reel ücretlerin de devamlı olarak artabileceğini savunmaktadır. Ancak, rekabet düzeyinden daha yüksek düzeyde ücret ödenmesi halinde işsizliğe veya işgücünün yanlış tahsisine neden olunacağını kabul etmektedir. Günümüzde geçerliliğini korumaktadır.¹

Marjinal Verimlilik Teorisi'ne göre verimlilikten ücrete doğru bir geçiş söz konusudur. Oysa son yıllarda bazı iktisatçılar bunu tam tersinin yani ücretten verimliliğe doğru bir geçişin de geçerli olduğunu iddia etmektedirler.

¹ DPT, "Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu", Ankara, 2000, ss.5-6

Emek piyasasında var olan bir gerçek vardır "ne kadar ücret öderseniz o kadar karşılığını alırsınız" buna göre ücret düzeyinin düşüklüğü kısa vadede işveren lehine gibi görünse de uzun vadede gizli maliyetler ortaya çıkacaktır. ¹

Yani, çalışanların morali bozulacak, verimlilik düşecek, araç gereç hor kullanılacak, hırsızlığa göz yumulacak, teknolojik yeniliklere karşı çıkılacak, müşterileri küstürmek gibi zararlar ortaya çıkacaktır.

5. ÜCRETİN İLKELERİ

“Hem yönetimin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulması ve yürütülmesi önemli bir insan kaynakları yönetim işlevidir.”² Örgütlerde veya işletmelerde çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında ücret, tek ölçüt olmamakla birlikte önemli bir ölçüttür. Dolayısıyla örgüt içindeki ücret düzeni oluşturulurken “Eşit işe Eşit Ücret”, “İç Denge”, “Dış Denge”, “Bölgesel Farklılıklar”, “Performans”, “Tek Taraflı ya da Pazarlıkla Belirleme”, “En Az Ücret” ve “Ücret Yelpazesi” gibi birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Ücret, aynı zamanda “rekabet avantajı elde etmek için ücretlendirme belirleyici bir faktördür, itici bir güçtür.”³ Eğer nitelikli çalışan profili oluşturulmak isteniyorsa adil ve dengeli bir ücret yapısıyla personelin motivasyonunu yükseltmek, örgüte bağlılıkları artırmak, örgütsel değişimleri desteklemek için ücretlendirme konusuna özel önem verilmelidir.

“Ayrıca çalışanlara ödenecek ücretin; iş ve çalışan özelliğine göre diğer iş ve çalışanlarla karşılaştırma yapılarak belirlenmesini, ücret adaleti ve çalışan tatmini açısından önemli bulmaktadır.”⁴ Oldukça hassas olan ücretlendirmede en ideal olan, iş görenlerin örgüt içinde adaletli bir yapının varlığını hissetmeleridir.

¹ N.Gündoğan - M.K.Biçerli, Çalışma Ekonomisi, Eskişehir, 2004, ss.88-89.

² Benligiray, s.13

³ Öztürk, s.5

⁴ Serinkan, s.208.

5.1. Dış Denge İlkesi

Kamu kesiminde ödenen ücretlerin özel kesimde ödenen ücretlerle karşılaştırılması dış denge unsurunu ifade eder. Hakça karşılaştırma ilkesi de denilebilir. Karşılaştırmayı yaparken yalnızca ücretleri değil, hizmet koşullarını da göz önünde bulundurmak gerekir. Her iki kesimde az çok benzer hizmetlere ödenen ücretler bellidir.

Hakça karşılaştırmada sadece ücretler değil, çalışma koşulları ve ücret dışı sağlanan olanaklar da dikkate alınmaktadır. Bu ilkeye göre, hiç bir kamu görevlisi, aynı işi yapan ve aynı özelliklere sahip özel sektör çalışanlarından daha az ücret almamalıdır.

Özellikle memur statüsünde çalışıp, grevli ve toplu sözleşmeli sendikal haklara sahip olmayan kamu görevlilerine sağlanan ücret ve öteki ekonomik haklarla, benzer görevi yapan özel sektör çalışanına sağlanan ücret ve diğer ekonomik haklar arasındaki farklılık ya çok az olmalıdır ya da hiç olmamalıdır.

Çok az olmalıdır yaklaşımı, kamu yönetiminde çalışan öğretmen, hekim, avukat ya da mühendis gibi kamu görevlilerinin iş güvencesinin tam olarak sağlanması, özel sektör çalışanının ise sendikalı da olsa hür ve takdire dayalı çalıştığından yeteri kadar iş güvencesinin olmaması ile açıklanabilir.

Bu ilke toplum, yönetici ve çalışanlar açısından bakıldığında bunlardan yana bir ilke olarak görülmektedir. “Vergisini ödeyen vatandaş açısından bakıldığında eğer kamu çalışanı piyasadan daha az ücret alıyorsa, hakkının gözetildiği sonucunu çıkaracaktır, kamu çalışanına ödenen düşük ücret, ortaya konan kamu hizmetinin etkinlikten uzak olduğunu da düşündürecektir.”¹

Bununla birlikte, dış denge ilkesi, uygulamada bir takım zorluklarla karşılaşılır. Birincisi kamu hizmetinin fiyatını saptamak olanaksızdır. Belli bir iş için ödenilen ücret, çeşitli işlerde ve kuruluşlarda farklı olabilmektedir. Bu nedenle, türlü iş ve hizmetler için piyasada ödenen ücretleri bilmek yeterli olmamaktadır. Karşılaştırma yapma için bir seçim yapmak gerekir. İkincisi ise, ülke içerisinde

¹ Canman, s.180.

bölgesel ücret ve hizmet koşulunun farklı olmasından kaynaklanmaktadır ve bu farklılıklar, ücret karşılaştırmasını güçleştirmektedir.

5.2. İç Denge İlkesi

Kamu kuruluşlarınca ödenen ücretlerin kendi aralarında kişilerce karşılaştırılması iç denge ilkesinin bir gereğidir.¹ Kamu kesiminde iş değerlendirmesi tekniği ile işlerin güçlüğü ve sorumluluk derecesi tespit edilerek iş ve meslek dalları arasında bir karşılaştırma yapılır. Böylece sınıf, meslek ve memurların birbirine oranla alması gereken ücret tespit edilir.

Ücretlerde yapılacak farklılaşmanın iç dengeyi bozacak bir düzeye ulaşması olasılığının olması da karşılaştırma yapılmasını zorunlu kılmaktadır. “Ücret çeşitliliği, yapay sebeplere dayandırılırsa, kamu kuruluşları ve meslekler arasında anlamsız bir yarışma görülür. Bu yarışma siyasi iradenin yersiz bir şekilde müdahalesine yol açar.”² Bu durumda kamu kurumlarının etkililiği pasif kalmaktadır.

Ücretlerin, yapılan işin zorluğuna ve alınan sorumluluğun boyutuna göre ortaya konması, farklı meslek dalları arasında bir karşılaştırma yapılmasını zorunlu kılar. İkinci sebep, “ücretlerde gerçekleştirilecek farklılaşmanın iç dengeyi yıpratacak bir boyuta varması olasılığıdır.”³ Böylece ücret farklılıkları, objektif birimlere dayandırılmadıysa kamu kesiminde meslek ve kurumlar arasında bir mücadele doğacaktır.

Ayrıca üçüncü sebep, bazı dönemlerde belli personelin kazanılması için ödünler verilmesi zaruri olabilir.⁴ Bu nedenle ücret sistemi iç dengede olmalıdır. Buna göre ücretin, hem işletmenin üretim maliyetini çok seviyede arttırmayacak, hem de personelin hayat seviyesini yüksek tutması gerekir.

¹Tortop, s. 259.

² Canman, S.183.

³ R. Yüksel, Türkiye’de Kamusal Ücret Rejimi ve Yönetime Etkisi, TODAİE, Uzmanlık Tezi, Ankara, 1993, s.58

⁴ D. Kestane, “Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, S.142, Ankara, 2003, ss.126-144.

5.3. Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi

Kuruluş genelinde veya kamu hizmeti ise ülke genelinde, eşit işe eşit ücret verilmelidir. “Bu eşit ücrete getirilecek farklılıkların çok yerinde gerekçeleri örneğin, zor iklim ve coğrafya şartları, mahrumiyet, işi cazip hale getirmek gibi gerekçeleri olmalıdır.”¹

Burada bahsedilen iş eşitliği, “eş değerlilik” olup, “mutlak eşitlik” söz konusu olmaz. Bu ilkede, hangi yerde ve nitelikte olursa olsun birbirine benzer işleri yerine getirenler aynı ücret ödenir.

5.4. Bölgesel Farklılıklar İlkesi

Birçok ülkede, farklı nedenlerden dolayı ulusal maaş düzeyi yanında ek ödemeler yapılarak personelin cazip olmayan yerlerde çalıştırılması teşvik edilmektedir. Ülkemizde de var olan bu uygulama; “Ek Tazminat”, “Geliştirme Ödeneği”, “Olağanüstü Hal Bölge Tazminatı” adı altında örnek gösterilebilir. Bu tür ödemeler kamu görevlilerinin taleplerini karşılamada esneklik sağlar.”² Yani, bu farklılıklar ulusal boyutta aynı ücreti alan çalışanlar için olumsuz sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

5.5. Performans Faktörü

İleriki bölümlerde daha ağırlıklı değinilecek olan performansa göre ücret sisteminde, idare aynı işi yaptığı halde çalışana farklı ücret ödemede kriterlerini objektif şekilde belirleyebiliyorsa uygun düzeyde bir uygulama imkanı sağlar.

“Performans değerlendirmesinde objektif ölçütlere dayandırılmaması yönetim ile personel arasında ilişkilerin bozulmasına sebep olacaktır.”³ Bu nedenle; gerek yönetim ile personel ilişkisinin iyileştirilmesi, gerekse çalışanların motivesinin

¹ Kestane, ss.130-142

² Kestane, ss.133-144.

³ Kestane, ss.133-144

yüksek seviyede tutulması için ücret belirlenmesinde kriterlerin objektif seçilmesi, böylece verimliliğin arttırılması sağlanmış olacaktır.

5.6. Tek Taraflı Ya da Pazarlıkla Belirlenmesi

Ücretlerin tek taraflı olarak belirlenmesi, daha çok merkezden kontrol edilmesi nedeniyle ekonomik olarak faydalı gözkür, ayrıca hükümetlere bütçe hedeflerini daha etkin belirlemesini sağlar ve bu da bütçe dengesini olumlu etkiler. ¹

Ülkemizde memur ve işçi sendikalarına da ücretin belirlenmesinde söz hakkı tanınmasıyla ücretlerin belirlenmesinde pazarlık yolu açılmıştır.

5.7. Ücret Yelpazesi

Bu ilkedan anlaşılması gereken, kamu yönetiminde memur statüsünde çalışan en yüksek devlet memuru ve yeni ise başlayan az eğitimli ve değerlendirme olarak da en kolay görevi yapan kamu görevlileri arasındaki ücret farklılığıdır. Ülkemiz açısından yasalar gereği en yüksek devlet memuru olarak Başbakanlık Müsteşarı kabul edilir. ²

Bu durumda memur statüsünde çalışan kamu görevlileri içinde en yüksek ücreti Başbakanlık Müsteşarının alması gerekir. Oysa uygulamaya baktığımızda durum böyle değildir. Farklı personel yasalarına tabi olan Genelkurmay Başkanı ve Kuvvet Komutanları, Anayasa Mahkemesi ve Yüksek Yargı Organlarının Başkanları, Başbakanlık Müsteşarından daha fazla ücret alırlar.

Başka bir ifadeyle, devlet memurlarının çalıştıkları görevler en alt konumdan en üst konuma doğru bir piramit oluşturur. Piramidin altı dediğimiz başlangıç noktasındaki memurlar hem sayıca çoktur, hem de görev olarak daha az sorumluluk ve daha az bilgi ve deneyim isteyen görevlerde bulunurlar. Piramidin üst tarafına

¹ Kestane, ss.133-144

² A. Sakarya, "Başbakanlığın BDDK ve TMSF Yöneticilerinin Maaşlarında İndirim İstemesi Doğru Mu?", Referans Gazetesi, http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=46391&ForArsiv= (24.08.2014)

doğru çıkıldıkça görev ve sorumluluklar, bilgi, beceri, yetenek ve deneyim önem kazanmakta, görevli sayısı hızla azalmakta ve ücretler de artmaktadır. Ücret yelpazesi ya da açıklığı dediğimiz ilke bu açıklığın ne kadar olacağıdır.

5.8. En Az Ücret

“Ücretin, insan kaynağının kendisini ve ailesini geçindirebilecek düzeyde olması gerekir. Bu miktar “En Az Ücret” olarak kabul edilmeli, bunun üzerine yapılacak artışlar ise, insan kaynağını özendirmeye yönelik olmalıdır.”¹ Buradan şunu söylemek mümkündür: Devletin göz önünde tutması gereken toplumsal bir etmendir. Bir insanın insanca yaşayabilmesi için gereken en az gelir söz konusudur. Çalışanların, toplumda egemen olan ortalama yaşam standardına göre bir yaşam düzeyine kavuşabilmeleri için, yapmaları gereken harcama gücüne sahip olmaları sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, kamu yönetiminde çalışan kamu görevlisi, devlet adına kamu hizmeti yaptığından, alacağı ücretle insanca yaşayabileceği asgari bir yaşam sürdürebilmektedir.² Alınan ücretlerin yeterli olup olmadığını ya da yapılan isin ve görevin karşılığı olup olmadığını sağlıklı olarak saptamak pek olanaklı değildir.

6. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, çalışana emeğinin karşılığında verilecek ücretin, ne miktarda ve hangi kriterlere göre ödeneceğini belirleyen kurallar bütünüdür. Ücretin hesaplanma şekli ve ödenme biçimindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin doğmasına yol açmıştır.³

Ücretleme sistemlerini, kuruluşlarca farklı amaç ve yöntemler için başvuru alan sistemler olarak ele almak gerekir. Ancak, bu sistemlerin kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarca tercihi farklı olabilmektedir.

¹ K.U. Bilgin, “Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi”, Ankara, 2004, s.90

² A. Öztekin, Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara, 1998, s.22

³ Şahin, s. 145

Bir örgüt ücret sistemini belirlerken, yapısı, işlerin ve görevin nitelikleri, işgören özellikleri, beklentileri ve motivasyonları göz önünde bulundurmalıdır. Günümüzde yaygın olarak zaman esasına dayalı ücret sistemleri kullanılmasına karşılık, Performansa Dayalı Ücret ve ödül sistemleri önem kazanmaya başlamıştır.¹

Verimliliğe dayalı ücret sistemleri ile sağlanabilecek üç ana amaç vardır: “Bunlardan birincisi, ortalama çalışma hızını ve işçilerin etkenliğini artırmaktır; ikincisi, çalışma yöntemlerini geliştirmek; üçüncüsü ise işbirliğini ve ortak çıkar duygusunu geliştirmektir.”² Bütün bu amaçları sağlayacak tek tip bir özendirici ücret sistemi olmadığı gibi, tek başına özendirici ücret sistemleri de bu amaçlara ulaşmada yeterli değildir.

Hangi tür ücretlendirme sistemi seçilirse seçilsin önemli olan; seçilen sistemin çalışanlar ve sistemin uygulayıcıları tarafından iyi kavranmasıdır. Ücret sistemleri temel olarak; ana (kök) ücret sistemi ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi olarak incelenecektir. Ancak bunun yanında giderek çeşitlenen çalışma türleri nedeniyle çalışana dayalı ve iş değerlemesine dayalı ücret sistemleri üzerinde de durulacaktır.

Ücret sisteminin herhangi bir ögesinde yapılacak herhangi bir değişiklik tüm sistemde yapacağı etkiler göz önüne alınarak incelenmelidir. Sosyal yardımlardaki bir değişme temel ücretlerden bekleneni kolayca değiştirebilir. Aynı şekilde şu da mümkündür; “Temel ücretlerdeki bir değişme özendirici ücret planının bir güdüleyici olarak etkenliğini kolayca etkileyebilir.”³

Bu nedenle özendirici sistemler tasarlanırken tüm ücret sistemi göz önüne alınmalıdır. Ücret sisteminden kastedilen ücret yapısı, ücret düzeyi ve ödeme yöntemleridir.

Başarılı bir ücret sistemi kurup uygulamak için şunlar gerçekleştirilmelidir:

- Organizasyondaki tüm işlerin görece değerlerini ortaya çıkaran bir iş değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.

¹ Bingöl, s.484

² Z. Akal, Özendirici Ücret Sistemleri ve KİT’lerde Uygulanma Durumu, Ankara, 1980, s.23

³ Akal, ss.23-24

- Bölgede ve benzer işletmelerde gerekli ücret hadleri ile işletmenin ücret hadlerini kıyaslayan ücret piyasası araştırması yapılmalıdır.
- Kıdem ve iste başarı durumlarını değerleyen kıdem, terfi, transfer ve başarı değerlendirme sistemleri kurulmalıdır. ¹

6.1. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı olan, işte geçirilen zamanın ve yapılan iş miktarının önemli olduğu bir sistemdir. Çalışanların belli bir zaman dilimi içinde, belirli bir kalite veya miktarda iş yapmaları temeline dayanır. Çalışanların performansları dikkate alınmaz. Ana ücret sistemini zaman esasına, parça başına, götürü (takım birim) usule göre sınıflandırmak mümkündür. ² Buradan anlaşılan, bu sistemde ücret ölçüsünün zaman olduğudur.

“Yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın çalışanın işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir.”³ Ülkemizde kamu çalışanına maaşları zaman temeline dayalı olarak ödenmektedir.

“Tarihsel gelişimi itibariyle en eski ücret sistemi olan bu sistemde ücretler saat başına, gündelik, haftalık, aylık veya yıllık olarak ödenir” ⁴ Yani, bu sisteme göre ödenecek ücret, gün, saat, hafta, ay gibi bir zaman birimi esas alınarak hesaplanır. Formülize edilirse, “Ücret geliri (ÜG), çalışılan süre (ÇS) ile zaman birimi için belirlenen ücret miktarı (ücret haddi) (ÜM) çarpılarak bulunur.” ⁵

$$\ddot{U}g = \ddot{C}s \times \ddot{U}m$$

¹ DPT, “Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, ss.54-55.

² Bingöl, s.484

³ Benligiray, s.36

⁴ Bingöl, s.285

⁵ C. Uyargil - A.Özçelik, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2008.

6.1.1. Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemi

Zaman ögesinin anlamlı olduğu bu sistemde, saat, gün, hafta, ay ve yıl esas alınır. Bireysel çıktıların ölçülemediği durumlarda kullanılır. Sendikalar tarafından da benimsenen bir sistemdir.

Bir sakıncası, üstün başarı gösterenlerin mağdur olmasına yol açmasıdır. Diğer bir sakıncası da denetim ve gözetim mekanizmasının sağlamadığı durumlarda, çalışanların sistemi yavaş çalışmaya yöneltmesidir.

“Statü hukukuna dayandırılarak çalışan memurlar için sabit dönemsel ücretlendirmeyi ifade etmek amacıyla kullanılan maaş sistemi de zaman esasına dayalı bir ücret sistemidir.”¹ Diğer bir ifadeyle bilinen ücret türlerinin en eskilerinden olan bu sistemde ücret saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak ödenir. Bu sistemde işin niteliği ve verimi ile ücret tutarı arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir.

Sistem basit ve açık olduğu için çalışan gelirini kolaylıkla hesaplamaktadır. Uygulanması aşamasında masraf ortaya çıkmaz. Çalışan ve örgüt arasında anlaşmazlık çıkaracak soruna kaynak teşkil etmez. “İş ve başarı değerlendirmesi ile desteklenirse tatmin edici düzeyde ücret ödenmesi sağlar.”²

Sistemin sakıncaları ise; sistem çalışkan ile tembel, nitelikli ile niteliksiz ayrımı yapmaz herkes aynı ücreti alır. Çalışan ve örgüt arasında ilişkiler bozulduğunda verim önemli ölçüde düşer.

6.1.2. Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri

“Bu sistemde çalışanın geliri üretilen iş miktarı ile doğru orantılı olarak artar. Her tür ölçülebilen işlere uygulanabilir. İşgörenin fazla kazanma arzusu başarı düzeyini yükseltir. Böylece üretkenlik artar. Basit ve anlaşılır olduğu için ücret kazancı da kolay hesaplanır.”³ Sakıncası ise işgörenin çokça kazanma arzusu

¹ Bingöl, s.485

² Topalhan, s.85

³ T. Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1989, s.324.

beraberinde sağlık sorunları yaratabilir. Araç-gerecin yanlış kullanılması ekstra maliyet getirebilir, üretimin süratli oluşu üretilen malın kalitesini düşürebilir.

Bu ücret sisteminin uygulanması için, belli bir zaman dilimi içinde (gün vb), çalışanın ne kadar üretim yapabileceği önceden yapılan ölçümler ile saptanmaktadır. İş ölçümlerinin oluşturulması için bilimsel ölçüm yöntemi ve teknikleri kullanılmakta ve çalışanlarla bu konuda işbirliği yapılarak anlaşma sağlanmaktadır.

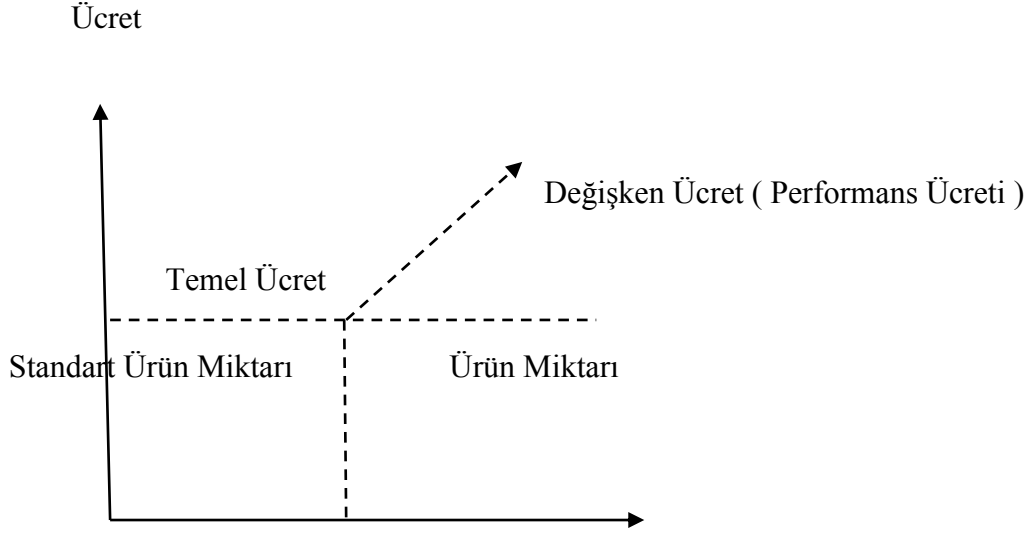
6.1.3. Parça Başı Ücret Sistemi

Endüstri devrimi sonrası ve bilimsel yönetim yaklaşımıyla birlikte ortaya çıkan parça başı ücret sistemleri ve ürün niceliğini esas alan benzeri sistemler, performans doğrultusunda değişken ücret ödenmesini öngören en eski performansla ilişkili ücret yaklaşımları olarak belirtilebilir.

“Bu sistemde ücret, herhangi bir isin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen parça miktarına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır”.¹ Parça başı ücret sistemine dayalı olarak değişken ücret, standart miktarda ya da daha az ürün üreterek temel ücretini almaya hak kazanan bir çalışana, standart üretim miktarından fazlasını ürettiği durumda değişken ücret verilebilir.

Değişken ücretin tutarı, standart üretim miktarından fazla üretilen ürün sayısı ile farklı yöntemlerle belirlenebilen belirli bir ücret haddinin çarpımı ile bulunur. Şekil 1'de parça başı ücret sistemine dayalı olarak temel ücret ve değişken ücret görülebilir.

¹ H.F. Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 5, S. 18, 2006, ss.92-93.



Şekil 1. Parça Başı Ücret Sistemi¹

Kaynak: S.Yalçın, Personel Yönetimi, 7. Basım, İstanbul, 2002, s.175.

“Parça başı ücret sisteminin bir özelliği de, parça başına ücretin her tür ölçülebilen nitelikteki işlere uygulanabiliyor oluşudur.”² Ancak bununla beraber bir takım sakıncaları mevcuttur.

6.1.4. Götürü Ücret Sistemi

“Belli bir zaman içinde, önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eden bir iş gören grubuna toptan ücret ödenmesidir. Eğer iş zamanından önce biterse çalışanlara fazladan ek ücret ödenmez.”³ Ancak bu zaman aştığı takdirde iş görenin ücretinde belirli bir oranda kesinti yapılır. Bu da işgören açısından dezavantajdır.

Hızlı bir şekilde işi tamamlamaya çalışmak işin kalite ve niteliğine zarar verebilir. İşini zamanından önce bitiren kişinin ödüllendirilmemesi bu sistemin eksikliğidir. Genellikle inşaat sektöründe ve tarımda uygulanan bir sistemdir.

¹ S.Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 2002, s.175.

² Yalçın, s.176.

³ Bingöl, s.487

Buradan da anlaşıldığı gibi, götürü ücret sistemi her iş için ayrı ayrı ücret hesaplanması gerektirmediği için oldukça basittir. Ancak işini belirlenen süreden önce bitiren çalışanı ödüllendirmemesi sistemin sakıncasıdır. Çünkü bu sistemde iş belirlenen bu süre içinde yapılmazsa, çalışanın ücretinden kesinti yapılmakta; önceden bitirilirse ek bir ücret ödenmemektedir.

“Uygulamada birim fiyat tespitinin güç olduğu ve seri üretimin yapılmasının mümkün olmadığı durumlarda götürü ücretten söz edilir. Çalışılan süre ve çalışan verimliliği dikkate alınmaz.”¹ Belirli bir zamanda, belirli miktarda iş yapma temeline dayanan bu ücretlendirme sistemleri çalışan performansını ve niteliklerini çok iyi değerlendirmedikten günümüzde bunların yerine çalışanları işletmeye yaptığı katkı oranında değerlendirmek ve özendirmek üzere birçok sistem geliştirilmiştir.

6.2. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı yaklaşımlarda, iş değerlendirme çalışmalarının ışığında, çalışanın çalıştığı işin değerine göre ücret ödenmektedir. Buna karşılık, beceri ve yetkinliklere dayalı yaklaşımlarda, çalışanların sahip oldukları beceri ve yetkinliklerin seviyesine, sayısına vb. göre ücret ödenmektedir.

“Ancak bu sistem, çalışanları daha fazla kazanabilmeleri için daha fazla öğrenmeye teşvik etmektedir. Çalışanların çoğunun en yüksek seviyelerde ücretlendirilmesiyle organizasyonlar, işe dayalı yaklaşım kullanan rakiplerine nazaran daha yüksek işgücü maliyetleriyle karşılaşabilmektedirler.”² Bunu engellemenin yolu, etkinliğin arttırılmasıdır. Yani daha az çalışanla daha çok iş yapılabilirdir.

Bireye dayalı ücret sistemi, işgörenin bilgi ve becerisine dayalı ücretlendirmenin yanında sorumlu oldukları iş performansına dayalı olarak da ödüllendirilmesi ile Performansa Dayalı Ücret sistemi ile birleştirilebilir.³

¹ Topalhan, s.89

² B. Kavashioğlu, “Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri /Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması”, YYLT, İÜ, SBE, İstanbul, 2004, ss.66-67

³ Benligiray, S.79

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerinin alternatifi olarak geliştirilen bu sistem daha çok bireyin bilgi birikimine yani bilgiye, beceriye ve yetkinliğe önem veren ücret sistemleridir. Geleneksel ücretlendirme sistemleri ile bugünün iş dünyasında yaşanan gelişmeler arasında kurulan bağ bu sistemi ortaya çıkarmıştır. Örneğin müşteri hizmetleri birimi için tercih edilen bir sistem olmuştur.

6.2.1. Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

İşin değeri değil, çalışanın örgüt için sahip olduğu değer söz konusudur. 1990'lı yıllarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Yeni teknolojiyi kullanan ve daha az işgücü ile daha fazla iş yapma ihtiyacı bu sistemi doğurmuştur. “Kendi gayreti ile yeni uygulamaları öğrenen ve teknolojiyi kullanabilen çalışanların bilgi ve becerilerinin ödüllendirilmesi geçerlidir.”¹

Üniversiteler ve araştırma-geliştirme laboratuvarlarında çalışanlara ödenen ücret bu gruba girmektedir. “Faaliyet sahasını değiştirmek isteyen örgütler için uygun bir sistemdir.”² Buradan anlaşılan ekonomik şartlarda, bir işletmede ücretin arz ve talep tarafından tayin edildiğidir. Eğer işletme, özel kişilere ihtiyaç duyarsa ve bu kişilerin arzı sınırlı ise, bu kişiler için yüksek miktarda ücretler ödeyecektir; ya da bunun tam tersi olur. Keza bazı işletmeler ücretlendirmede, çalışanları için beceri bazlı değerlendirme sistemlerini kullanırlar. Bu düzenleme altında, gerçekleştirdikleri mevcut görevleri ne olursa olsun çalışanlara becerilerine göre (gerçekleştirebilecekleri iş sayısı) ücret ödemesi yapılmaktadır. İş analizi çalışmaları sonucu iş tanımlarının yapılması gibi, becerilerin tanımlanabilmesi ve belirlenebilmesi için de beceri analizlerinin yapılması gerekir.

“Beceri analizlerinde elde edilmesi gereken bilgilerden başlıcaları; işler ve bu işlerle ilgili süreç ve görevler, bu görevleri yerine getirebilmek için gerekli davranışlar ve görevlerin el mahareti gerektirip gerektirmediği, görevlerin yerine getirilmesi sırasında yapılan hatalar, bu hatalara yönelik istatistikler ve işin

¹ Benligiray, ss.69-86

² Benligiray, ss.69-86

yapılabilmesi için öğrenilmesi gereken öğrenme becerileridir.”¹ Beceri dayalı ücret sistemleri hem işe hem de kişiye dayalı yapılarda uygulanabilmektedir. İşe dayalı yapının olduğu durumda ücret artışları, ücret yapısı içinde iş değerlemesine dayalı olarak belirlenen braket veya band içerisinde çalışanların öğrendikleri ya da geliştirdikleri becerilere göre yapılmaktadır.

Kişiye dayalı yapının olduğu durumda ise ücret artışları, ücret yapısı içinde farklı beceri kademeleri için belirlenen ücret hadleri içerisinde yine çalışanların öğrendikleri ya da geliştirdikleri becerilere göre gerçekleştirilebilmektedir. Bu sistemin dezavantajı ise sürekli artan eğitim ihtiyacıdır.

6.2.2. Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri

“Yetkinliklere dayalı ücret yapısı, temel ücretlerin çalışanların sahip oldukları ve/veya gösterdikleri yetkinliklere göre belirlendiği ve ücret farklılıklarının yetkinliklere göre oluşturulduğu kişiye dayalı bir ücret yapısını ifade etmektedir.”² Günümüz örgütlerinde giderek artan sayıda bilgi işçisi istihdamı zamanla ortaya çıkan yeni sorunlarla yüzleşmelerine neden olmuştur.

“Bilgi işçilerinin zihinlerinde gerçekleşen çalışmaların çeşitliliği, soyut oluşu, rutine bağlanamaması ve yaratıcılıkla ilgili oluşu, doğrudan gözlemlenememektedir.”³ Yeni arayışlar yetkinliğe dayalı ücret sistemini ortaya çıkarmıştır. İş değerlemesi yapıldıktan sonra belirlenen yetkinliklerin, kişilere göre sınıflandırılmasının ardından, belirlenen hedefler göz önünde bulundurularak bu hedeflere ulaşma yüzdelere göre ücret artışları öngörülmektedir.

Yetkinlik; bilgiyi değil, bilginin başarı yaratacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışları ele alır. Bu nedenle yetkinlik, işin önemini azaltarak çalışan üzerine yoğunlaşır ve mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları içerir.

¹ A. C. Acar, “Ücret Yönetimi Sistemi ve Süreci”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi(OÜ), Eskişehir, 2009, s.145.

² H. Zaim, "Competency Based Pay a New Approach to Compensation Policy", Akademik Araştırmalar Dergisi, No:32, 2007, s.119

³ Benligiray, s.87

Bu yönüyle bireye gerek örgüt içi, gerekse örgüt dışında kariyer fırsatı sunmaktadır. “Ancak bu sistemi uygulayan örgütlerin çoğu başarısız sonuçla karşılaşmışlardır. Çünkü bu sistemi uygulamak isteyen örgütler için yardımcı olacak yeterli araştırma yok denecek kadar azdır.”¹

“Yetkinlik kavramı ilk kez 1973 yılında McClelland tarafından kullanılmıştır. McClelland geleneksel zekâ testleri uygulanması yerine alternatif olarak yetkinliklerin değerlendirilebileceğini belirtmiştir.”² Keza ona göre bir kişinin ne kadar iyi araba sürdüğünün belirlenebilmesi için kâğıt üzerinde zekâ testleri yapılması yerine sürüş sırasında kişinin gösterdiği becerilerin izlenmesi daha uygun gözükmektedir.

Yetkinliklere dayalı ücretlendirmenin tüm kademelerinde konuyla ilgili uzman kişilerden oluşan komisyonlardan yararlanılarak ücret yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde planlaması yapılmalıdır. Aynı zamanda tüm çalışanlar süreçle ilgili olarak bilgilendirilmeli ve gerekirse bu konuda kendilerine eğitim verilerek sistemin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır. Gerekirse “çalışanların yetkinlik düzeyleri ve bu yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceği hakkında ilgili kişilerle toplantı ve karşılıklı görüşmeler yapılarak etkinliğin artırılması” sağlanabilir.³

Yetkinliklere dayalı ücretlendirme, çalışanların işletmeye bağlılığını artırmasının yanı sıra yetkinlik düzeylerinin gelişmesini sağlamakta, yatay kariyer hareketlerini kolaylaştırmakta, kendi kariyerlerinin gelişimi için çalışanları sorumluluk alma konusunda cesaretlendirmekte, işbirliği ve takım çalışmalarını teşvik etmekte ve görevlerin, rollerin ve bireysel yetkinliklerin örgütsel yetkinliklerle birleşmesini sağlamaktadır.

Yetkinlik bazlı ücret yönetiminin kullanılma nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

¹ Topalhan, s.143

² Topalhan, ss.142-143

³ S. Ünsar, "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, C:X, No:1, 2009, s.52.

- Ücretlendirmede ağırlıklı olarak kullanılan sabit ücret, eski ağırlığını kaybetmeye başlamakta ve değişken ücret kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.
- Ücretlendirmede performansın belirleyici rolü daha da artmaktadır. Geleneksel yaklaşımda, en azından tatmin edici bir performans gösteren çalışanlara aynı ücret uygulaması yapılırken, şimdi yüksek performans gösteren çalışanlarla düşük performans gösterenlerin birbirinden ayrılması zorunlu hale gelmiştir.
- Ücret kararları verilirken odak noktası işlerden, çalışanlara doğru kaymaktadır.¹

Yetkinliklerin değerlendirilmesi ve ücrete yansıtılmasını inceleyecek olursak, iki noktaya daha değinmek gerekir:

Yetkinlik düzeyine göre ödüllendirme: Bu yaklaşım "mutlak" bir değerlendirme yaklaşımıdır. "Her kişi, rol ya da iş için yetkinlik standartları belirlenir. Bireyin mevcut yetkinlikleri değerlendirilir".²

Yetkinlik gelişimine göre ödüllendirme: Bu yaklaşım "bağıl" bir değerlendirme yaklaşımıdır. "Yetkinlik düzeylerine göre ücret düzeyleri belirlenir. Yapılan yetkinlik değerlendirmelerinde, en yüksek düzeyde yetkinliğe sahip çalışan en yüksek ücreti alır, en düşük yetkinliğe sahip çalışan da en düşük ücreti alır. Aradakiler ise yetkinlik düzeylerine göre ilgili ücret düzeyiyle eşleştirilir".³

Sonuç olarak, bu bilgiler ışığında, son yıllarda iş stratejilerinin tanımlanması için dikkat çeken yaklaşım organizasyonun temel yetkinliklerinin kullanılmasıdır. Bazı organizasyonlarda bu stratejik temel yetkinlikler üzerinde durulması, yetkinliğe dayalı ücret sistemlerinin geliştirilmesinin en önemli nedenlerinden biri olmuştur.

¹ Kavashoğlu, s.62

² Canman, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara,1995, s.91

³ Canman, ss.91-92

6.2.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bu sistem, genellikle ücretlerin ya doğrudan doğruya, ya da dolaylı olarak verimlilik standartlarına veya işletmenin karlılık durumuna bağlandığı durumlarda kullanılmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde, bazı özendirici planlar ücretleri farklı kriterlere bağlamaktadır. “Bu kriterler, çalışanların verimliliği, grupların verimliliği ya da bütün işletme örgütünün karlılık verimi gibi kriterlerdir. Bu sistemlerde hedef örgüt amacının gerçekleştirilmesi için çalışanların motivasyonunu arttırmaktır.”¹ Bu da baz ücret ve maaşların üzerinde ücret ödeyerek parasal bir özendirme metoduyla gerçekleştirmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle bu ücret sistemi günümüzde en geçerli ve en çok tercih edilen, aynı zamanda da adil ücret sağlayan bir sistemdir.

Bu sebeple “OECD üyesi ülkelerin çoğunda 1993 yılından bu yana kamu kurum ve kuruluşlarında performans esaslı ücretlendirme metodu uygulanmaktadır.”² Bu durum modern insan kaynakları yönetimine geçişin de önemli bir adımıdır. Bu sistemde kişinin görevli olduğu işte gösterdiği performans ölçüt alınmaktadır ve ücretiyle performansı arasında doğru bir orantı kurulmaktadır.

Bir diğer deyişle, çalışan performansı ile ücret arasında bir bağ kurularak oluşturulan bir sistemdir. Aynı zamanda yapılan işin kendisinin esas alındığı geleneksel ücret sistemlerinden, çalışanın gelişimine ve örgüte kattığı değere göre belirlenen sistemdir.

“Bu sisteminde temel amaç; yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek, üstün vasıflı çalışanlar için örgütü cazibe merkezi haline getirmek, verimlilik ve kalite gibi alanlarda örgüte yüksek performans düzeyi kazandırmak, çalışanların kazançlarını genişletmektir.”³ Aynı zamanda bu sistem ile yüksek performans gösteren kişi düşük performans sergileyenlerden ayırt edilip yüksek bir kazanç elde ettiğinde eşitsizlik duygusundan kurtulmasına yardımcı olacaktır.

¹ Yalçın, s.176

² Bilgin, s.91.

³ Serinkan, s.211

Performansa Dayalı Ücret Sistemleri Bireysel, Grup ve Organizasyon Performansına Dayalı Ücret Sistemleri olarak sınıflandırılabilir.

6.2.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

“Bireysel Performansa Dayalı Ücret sistemi; bireylerin tek tek performanslarının artması ile örgüt performansının artacağı varsayımından hareket eder.”¹ Ücret ile bireysel performans arasındaki ilişki *eşitlik teorisi* ile de açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar çaba ile ödül arasında bir bağ kurarak yüksek performans gösterip verimliliği artıracak, bu da istenen ücret düzeyine ulaşmayı sağlayacaktır. “Lock ve meslektaşlarının 1980 yılında yaptıkları bir araştırma da bireysel performansa dayalı ücret uygulamaları, çalışanların motivasyonunu artırarak iş kapasitesini ve verimliliği artırdığını ileri sürmektedirler.”² Bu anlatılanlara göre, bireysel performans, bir bireyin yapması gereken iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir.

Bu durumda iyi çalışan ile çalışmayan personel arasındaki fark dikkate alınmış, daha yüksek performans gösteren personel ödüllendirilmiş, daha düşük performans gösteren personel de dâhil tüm çalışanlar teşvik edilmiş olmaktadır. ³ Bu sistemler incelenecek olursa, zaman akordlu, parça akordlu ve liyakata dayalı olmak üzere, bölümlere ayrılabilir.

Zaman Akordlu Ücret Sistemleri: “Bu sistemde işin bitirilme zamanı esas alınır. Sağlanan "zaman tasarrufu" için işgörene ücret ödenir. Zaman akordlu ücret sistemleri genellikle bu sistemi kuranların adları ile anılır.”⁴

Halsey Sistemi: 1887’de ortaya atılmıştır. Zamandan yapılan tasarrufa prim ödeyen sistemdir. Verilen iş standart zamandan önce bitirilirse tasarruf ettiği zamanın yüzdesine göre hesaplanan primi alır. Ancak hesaplanan bu primin tamamı işgörene verilmez. %25 ile %50 arasında paylaşılır.⁵ Eğer tasarruf edilen zamanın tamamı

¹ Ünal, s.9

² Kaymaz, s.113

³ Benligiray, s.40

⁴ Topalhan, s.94

⁵ Ö. F. Akyüz, Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 2001, s.89

işgörene ödenirse yöneticiler standart zamanı kısaltarak işgörene daha az prim verme yoluna gidebilirler. Bu da işgören aleyhine bir durum doğurur. Tasarruf edilen zaman paylaşıldığında örgüt bu tasarruftan yarar sağlamak ve işgörenin alacağı prim oranı düşecektir.

Bu sisteme göre, eğer işi daha standart süreden kısa sürede tamamlarlarsa, birim zaman için ödenen ücrete ek olarak zamandan sağladıkları tasarruf nispetinde prime hak kazanırlar. Halsey ücret sisteminde genelde çalışanın zamandan sağladığı tasarrufun parasal karşılığının %50'si çalışana geriye kalan diğer yarısı işverene bırakılmaktadır.

Rowan Ücret Sistemi: Bu sistem Halsey sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmak için 1901 yılında ortaya atılmıştır. Halsey sisteminde olduğu gibi tasarruf edilen zaman için prim ödenmekte. Ancak aradaki fark tasarruf edilen zamanın tamamı işgörene prim olarak ödenmektedir. Örgütle paylaşım söz konusu değildir. Sakıncası, tasarruf edilen zamanın tamamı işgörene bırakıldığı için, örgüt standart zamanı kısaltarak daha az prim ödeme yoluna gidebilir.¹

Bedaux Ücret Sistemi: Bu sistem de “Halsey sistemine benzetmekle birlikte tasarruf edilen zamanın %75'i işgörene, %25'i tasarruf sağlanmasına yardımcı olan diğer işgörenlere (temizlikçi, taşıyıcı) ödenir.”² Bu sistemin temel amacında, iş gücünün verimini doğrudan doğruya ölçmek ve hem de değerlendirmek olmaktadır. Her işte aşağıdaki üç nokta göz önünde bulundurulmalıdır. Operasyonun süresi, çalışma hızı ve yorulma derecesi önemlidir.

Emerson Ücret Sistemi: İşgörenin çalıştığı fiili iş süresi, standart iş süresine oranlanarak bu orana göre prim almasıdır. Bu sistemde işgörenin verimine uygulanan yüzde prim oranları tespit edilir. Standart çalışma zamanının fiili çalışma zamanına bölünmesi ile işgörenin etkinlik endeksi hesaplanır.

“Örneğin 8 saatte bitirilmesi gereken bir iş 10 saatte bitiriliyorsa işgörenin etkinliği= $8:10 \times 100 = \%80$ 'dir. Bu durumda %80 etkinlik düzeyinden sonra prim ödenecektir. Etkinlik düzeyi %100'e ulaştığında ödenen prim oranı %20 olacaktır.

¹ C. Doğan, <http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm> (28.07.2014).

² Doğan, <http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm> (28.07.2014).

Sistemin hesaplanma şekli karışık ve uzun olması ve verim standardının çok yüksek düzeyde belirlenmesi sebebiyle işgörenler tarafından eleştirilmektedir.”¹

Bu sistem, Rowan sistemini andırmaktadır. Belirtilen sistemde farklı olarak ödenecek ücret miktarı ve bir etkinlik endeksi belirlenip bu endeksin çalışılan zamanın parasal değeri ile çarpılması sonucunda hesaplanmaktadır. Standart çalışılan zamanın fiili, çalışma zamanına bölünmesi ile etkinlik endeksi bulunur. Sonuç olarak prim ödeneceğine hangi etkinlik düzeyi aşılması ve hangi prim yüzdelerinin uygulanacağına da farklı etkinlik düzeyleri karar verir.

Barth Ücret Sistemi: “Halsey ve Rowan sistemine benzemekle birlikte garantili bir saat ücreti yoktur. Standart üretimin üzerindeki kazanç, parça başı ücret sistemine göre her zaman düşük olmaktadır.”² İşe yeni başlayan ve işe adaptasyon süreci yaşayan işgörenlerin üretime yeterli düzeyde katkıları oluncaya kadar uygulanması geçerli olan bir sistemdir.

Standart zamana dayanmasına rağmen bu sistemin Halsey ve Rowan sistemlerinden farkı, garanti edilmiş bir saat ücretinin olmamasıdır. Bu sistem, çalışanlara standardın altındaki üretimi için belirli bir ücreti garanti etmemektedir.

Parça Akordlu Ücret Sistemleri: “Miktar esasına dayalı ücret sisteminde olduğu gibi ücret çalışılan zaman içinde üretilen çıktıyla orantılı olarak artmaktadır. Verimin ölçülebildiği her işte bu ücret sistemi uygulanabilir.”³ Örneğin birim ücreti 20 TL olan bir işten, işgören 60 dakikada iki parça üretiyorsa saatte 2 birim üreteceğinden ücret geliri saatte 20 TL değil, 40 TL olacaktır. Ne kadar üretim o kadar gelir söz konusudur. Zaman akordlu ücret sistemlerinde olduğu gibi parça akordlu sistemlerde bu sistemleri kuranların adları ile anılmaktadır.

Taylor Ücret Sistemi: Rowan ve Halsey sisteminin olumsuzluklarını gidermek için ortaya atılmıştır. İşgörenin her bir parçayı ne kadar zamanda ürettiğini kronometre ile ölçerek zaman standardı belirlemek söz konusudur.⁴

¹ Benligiray, ss.43-44

² Benligiray, s.42

³ Topalhan, ss.101-102

⁴ Doğan, <http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm> (28.07.2014).

Parça başına iki tür ücretten söz edilir; standarda erişen işçi yüksek ücret alacak erişemeyen düşük ücret alacaktır. Standartların genellikle liyakatli işgörenler dikkate alınarak belirlenmiş olması orta düzeydeki işgörenler tarafından eleştirilmektedir. Her şey bir kronometre üzerinden hesaplandığı için bu sistemde iş görenler adeta bir makine gibi çalışmak zorundadırlar.

“Çünkü çalışanların garantili bir asgari ücreti yoktur. Çalışan, kazanmak için sürekli üretmek zorundadır. Düşük verimli iş görenler gerektiğinde işten uzaklaştırılmaktadır.”¹

Grant Ücret sistemi: Taylor'un geliştirdiği sistemin olumsuzluklarını bertaraf etmek için zaman tasarrufu değil, işgörenin etkinliğini temel alır. Eğer işgören isterse prim için çok çalışır istemezse baz ücreti ile yetinmektedir.²

Üretim standartları bilimsel yöntemlerle belirlenmekte ve verim düzeylerine göre ücret ödenmektedir. İşgören eğitimi önemli olmuştur. Kardan çok hizmete önem vererek bu husus ısrarla savunulmuştur. Ancak bu sistemde Taylor sisteminde olduğu gibi çalışanları prime hak kazanan ve baz ücreti alanlar şeklinde ayırdığı için eleştirilmiştir.

Merrick Ücret Sistemi: Yapılan araştırmalardan bu sistemin, Taylor sisteminin modifiye edilmiş hali olduğu görülmektedir. Bazı sanayi birimlerinde bu sistem Taylor sistemi adı altında uygulanmaktadır.

“Yüksek verimlilik potansiyeline sahip olanlar için iyi bir teşvik sistemidir. İşin %80'nini tamamladıklarında çalışanlara temel parça başına ücretin %10'u oranında ikramiye ödemek mantıklı görünmektedir. Bu uygulama ile çalışanlar işin %100'ünü tamamlamak için teşvik edileceklerdir.”³

Gerek zaman akordlu gerekse parça akordlu ücret sistemlerinin hepsinin ortak yönü; çalışanların gösterdikleri bireysel performansa göre garantili baz ücretin yanında önceden tespit edilmiş prime de hak kazanmalarıdır.

¹ Benligiray, s.43

² Benligiray, s.44

³ Topalhan, ss.101-103.

Bireysel performansa dayalı bu sistemler günümüzde neredeyse kullanılmamaktadır. Ancak ortaya çıkardıkları ücret felsefesi Performansa Dayalı Ücret sisteminin temelini oluşturmuştur.

Liyakata Dayalı Ücret Sistemi: “Liyakata dayalı ücret artışını, çalışanın temel ücretine ek olarak adlandırır. Bireysel performansa göre bir işgörene ödül olarak verilmiş ücret artışıdır. Kişiyi özel olarak belirlenir ve ücret artışının ne kadar olacağına yönetici kişisel yargılarla karar verir.”¹

Bu durumdan dolayı çalışanlar arasında çok da tercih edilmemektedir. Temel ücrete yapılan bu ilave miktar, her çalışanın bütün yıl boyunca aynı performansı gösteremeyeceği için kişinin performansı düşse de bunu almaya devam edeceğinden örgüt açısından sürekli bir maliyet demektir.

Ancak; şu da unutulmamalıdır ki olağan dışı bir görevi başarı ile yerine getiren bir çalışanın tatmin edici bir şekilde ödüllendirilmesi de bu sistemin üstün yanlarından birisidir. Liyakata dayalı ücret sisteminde amaç, ücret yapısını bozmadan işgörenin bulunduğu ücret sınıfı içinde performansındaki artışı ödüllendirmek maksadıyla belirli bir değişiklik yapmaktır. Fakat, “işgörenin performansı düştüğünde ücretinde herhangi bir değişiklik yapılmayacağı için, örgüt açısından bu sistemin özendirici bir tarafı yoktur.”² Bu sistemin uygulanabilirliği ve etkin çalışması sağlıklı bir Performans Değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır.

Değişken Ücret Sistemi: “Yüksek performansa dayandırılan bir ödemedir. Prim şeklinde nakit bir ödeme sağlar. Ödeme tutarı belli koşulların gerçekleşmesine bağlı olan ve dönemden döneme değişiklik gösteren, kalıcı olmayan bir ücrettir. Bu da çalışanlar açısından dezavantaj olarak görülmektedir.”³

Çünkü ücretin yapısından kaynaklı güvensizlik, çalışanların parasal güven duygusunu etkileyerek onların işyerlerine karşı davranışlarında olumsuz sonuçlar doğurabilir. Diğer taraftan; değişken ücret Performansa Dayalı Ücret'in temelini

¹ Bingöl, s.495.

² G.B. Kümbül, “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, Cilt:3, Sayı:1, 2001, ss.56-57.

³ Bingöl, ss.496-497.

oluşturur. Sağlanan ödül temel ücrete eklenmediğinden performans düzeyi korunmadıkça ödüller sonraki döneme aktarılmaz.

İşgören katılımının en yüksek olduğu bir sistem olarak temel mantık, çalışanların kendi ücret paketi üzerinde sahip oldukları kontrolü artırmaktır. Çalışanlar, tatmin edilmemiş ihtiyaçları kullanarak motive edilirler. Bundan dolayıdır ki tatmin edilmemiş her bir ihtiyaç performansın iyileştirilmesi maksadıyla güdüleyici bir işleve sahiptir.¹

Performansa Dayalı Ücret sisteminin diğer sistemlerden farkı; sistemde çalışanların performansı, satış, kar, maliyet ve zaman tasarrufu gibi somut (sayılabilir) göstergelere göre değil, Performans Değerlendirmesi'ne göre ölçülmektedir. “Çalışan verimliliği bir başka çalışan tarafından değerlendirilir böylece herkes farklı ücret alır. Takım ve kazanç paylaşım sisteminin aksine burada ödüller tek tek bireylere dağıtılır.”²

Bireysel Performansa Dayalı Ücret sisteminin dezavantajı ise; takım çalışmasının önemli olduğu işlerde bireysel performansın ödüllendirilmesi grup dayanışmasını zayıflatabilir. Farklı ücret alan kişiler arasında oluşan rekabet ve iş bölümü, yardımlaşmayı sekteye uğratabilir.

6.2.3.2. Grup (Takım) Performansına Dayalı Ücret

1980’li yıllarda rekabet ve üretim pazarında görülen yapısal değişim, işletme yöneticilerinin yeni üretim modelleri ve yönetim tekniklerini dikkate almasını gerektirmiş, Taylorist ve Fordist örgütsel ilkelerden uzaklaşma eğilimi başlamıştır. Bu doğrultuda, yönetimde tüm sistemlerin insan odaklı olarak yeniden yapılanmasına, çalışanların yönetime katılımlarının desteklenmesine, özellikle de müşteri ve kalite kavramlarının öne çıkmasına şahit olunmuştur. İşte bu “kavramlardaki

¹ Bingöl, s.497

² A. Ünal, Performansa Dayalı Ücret, Ankara, 1998, ss.22-23

değişim, takım çalışmalarının yaygınlaşmasına neden olmuş ve takıma dayalı performans sistemlerini öne çıkarmıştır.”¹

Bu yöntemle ulaşılmak istenen hedef maliyeti düşürüp, kaliteyi artırmaktır. Çünkü oluşturulan küçük gruplarla takımda yer alan kişilerin ayrı ayrı ödüllendirilmesi yerine, grup olarak ödüllendirilmesi esas alınır. Kollektif yapılan işlerde kişileri tek tek değerlendirmenin zor olacağı düşünülerek takım performansları izlenir.

Çalışanlar arasında rekabetin aksine işbirlik ile dayanışmayı sağlar ve yaratıcılığı teşvik eder. Özellikle çıktının takım çalışmasına bağlı olduğu durumlarda uygulanır. ² Ancak gruplar arası rekabet veya takım içindeki bazı bireylerde "sosyal tembelleşme" görülebilir. Böyle durumlarda bireysel ve takım performansına dayalı ücret planları birlikte uygulanabilir.

Bu sistemde toplam ödülün nasıl paylaştırılacağı önemli bir sorundur. Çünkü takımda çalışanlar farklı statülere veya ücret yapılarına bağlı olarak çalışıyor olabilirler. İkincisi de her üyenin performansı birbirinden farklı olabilir. Bu durumda, eğer kişilerin verim dereceleri ayrı ayrı saptanabilirse sorun ortadan kalkacaktır.

Takım performansında, bireylerin performansları arasında farklılıkların göz önünde bulundurulması önemlidir. Buna verilecek bir örnek, ABD'nin ünlü basketbol oyuncusu Michael Jordan ile ilgilidir. Takım ödülünün yanında bireysel performansına bağlı olarak ayrıca ödüllendirilmektedir. Aksi takdirde diğer takım üyelerine ödenen ücretin aynısı kendisine de ödenirse takımdan hemen ayrılması söz konusu olabilecektir.

“Grup içi ilişkilerin sıkılaşması yanında avantajı; takımın performansını ölçmenin bireysel performansı ölçmekten kolay oluşudur. Dezavantajı ise; doğru guruplar oluşturulmazsa üyeler arasında rekabet ve çatışma yaşanabilir böylece üyelerin performansı net olarak gözlemlenemeyebilir.”³

¹ A. Ünal, ss.22.

² DPT, s.41

³ Şahin, s.154

Takım performansına dayalı ücret sistemi uygulamalarında iki önemli sorun ile karşılaşilmektedir: Bunlardan birincisi, çoğu zaman yapıcı olmayan gruplar arası rekabet; ikincisi ise takım üyelerinin, boşluğu diğer kişiler doldurur düşüncesi ile bireysel çabalarını azaltmaları sonucu ortaya çıkan sosyal tembelleşmedir. Bununla birlikte, takım performansının mali getirisi grup üyeleri arasında dağıtılacağı için, “takım performansına dayalı ücretin salt grubun değil, bireylerinde performansını olumlu yönde etkileyeceği ve bahsedilen olumsuz etkilere rağmen örgütsel ve kişisel performansın artacağı kabul edilmektedir.”¹

Araştırmalar bu duruma çok fazla rastlanmadığını ortaya koymuş ve isteksiz davranacağı sanılan çalışanların bunun aksine genellikle işbirliği içinde olduklarını ortaya çıkarmıştır.² Diğer yandan, çalışanların takım içinde isteksiz davranmasını engelleyecek en önemli faktörler, takım arkadaşlarının psikolojik baskısı ve onlarla olan toplumsal ilişkilerdir. Takım bilinci ve bir takım üyesi olma baskısı çalışanların gevsek davranmalarının önüne geçmektedir.

Sonuç olarak, kurumların veya işletmelerin takıma ve bireye yönelik performansa dayalı ücret sistemlerinden kendilerine uygun bir kombinasyon oluşturup, onu uygulamaları daha yerinde olacaktır. Zaten günümüzde de pek çok kurumda hem takım performansına göre hem de bireysel performansa göre ödüllendirme sistemi birlikte kullanılmaktadır.

6.2.3.3. Organizasyon (Örgüt) Performansına Dayalı Ücret

“Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla geliştirilmiştir. ‘Bu örgüt hepimizin’ düşüncesinin yayılması ve bütünleşmeyi sağlayarak motivasyonu artırması önemlidir.”³

Örgütün çalışanları ortak bir amaç etrafında toplaması söz konusudur. Örgüt içi kar ve kazanç paylaşımı gibi uygulamalar amacı pekiştirebilir. Böylece çalışanlar arasında rekabet önlenmiş olur.

¹ Ateş - Ünal, s.319

² DPT, Verimliliğe Dayalı Ücret, s.42

³ DPT, Verimliliğe Dayalı Ücret, ss.42-43

“Örgüt performansına dayalı ücret sistemlerinde gelir artışı ya da gelir azalışı şeklinde sağlanan kazançlar ile örgütün elde ettiği kar, belli kıstaslar çerçevesinde çalışanlara dağıtılmaktadır.”¹

Örgüt performansı ile ücreti ilişkilendiren ücret sisteminin asıl amacı, çalışanları örgütsel strateji ve amaçla bütünleştirmektir. Amaç konusundaki bu uzlaşma, kurum içi kar ve kazanç paylaşımı ile desteklenerek çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaktadır. “Bu uygulama, ABD ve Avrupa ülkeleri ile Japonya’da yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.”²

Bu sistemde, yöneticiden beklenen performans düzeyi, örgütlerin performans hedeflerinden türetilmeli ve yöneticinin performans sonuçları, örgüt performansına yaptığı katkıyla ölçülmelidir. Yönetici, belirlenmiş olan örgüt hedefleriyle, performans değeri olarak kendisinden ne beklenildiğini bilmeli; anlamlı biçimde ve bunlara uygun olarak değerlendirilmelidir. Eğer bu gereksinimler karşılanmazsa, yönetici yanlış değerlendirilir; takım çalışması yerine uyumsuzluk, huzursuzluk ve zıtlıklar ortaya çıkar.

Aynı durum, diğer çalışanlar için de söz konusu olmaktadır. Çalışanların performansı, örgütün performansına yaptığı katkı ile ölçülür.

Maliyetten kazanca (tasarrufa) dayanan sistemin en yaygın olarak kullanılanı kazanç paylaşımı, mali katılım ve satış değerine göre prim sistemidir.

Kazanç Paylaşım Sistemi: Örgüt performansına bağlı olarak kazancın ölçülmesi ve bunların çalışan ve işveren arasında bölünmesini öngörmektedir. Üretim ve maliyetler çalışanların kontrolü altındadır. “Sistem işbirlikçi bir anlayışı benimsemektedir. Ölçülebilir verimlilik artışından doğan finansal kazancın çalışanlara ve yönetim arasında paylaşılmasına imkân verir.”³

Örgüt performansı ile ücreti ilişkilendiren ücret sisteminin asıl amacı, çalışanları örgütsel strateji ve amaçla bütünleştirmektir. Amaç konusundaki bu

¹ Benligiray, s.54

² Mehmet Hüseyin Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cmisi/pdf> , (15.08.2014)

³ Topalhan, s.112

uzlaşma, kurum içi kar ve kazanç paylaşımı ile desteklenerek çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmaktadır.

Burada verimlilik ve tasarrufa dayalı kazancın paylaşımı söz konusudur. Çalışanlar verimliliği artırıp, maliyette tasarruf sağladıklarında ve kaliteyi geliştirdiklerinde prim alırlar.

Kazanç paylaşım sisteminde ücreti kullanarak tasarrufun özendirilmesi, işbirliğinin sağlanması, işgörenleri örgüt işlevlerine katkılarının sağlanması gibi amaçlar söz konusudur. Bu amaçlara ulaşmak için çeşitli kazanç paylaşım planları geliştirilmiştir.¹ Bunlar, Scanlon Planı, Mitchell Fein Planı ve Lincoln Özendirici Ödeme Planı gibi isimler almışlardır.

Scanlon Planı: Birim başına düşen işgören maliyetinin azaltılması ile elde edilen kazancı paylaşırlar. İşgören maliyetinin üretimin satış değerine oranı üzerine kurulmuştur. “Oranı tespit etmek için geçmiş dönem kayıtlarından yararlanılır. Yapılan tasarruf miktarını tespit etmek için ise sendika, çalışanlar ve yönetim işbirliği ile üretim komitesi kurulur.”² Bu komite verimliliği artırmak, israfı önlemek, kaliteyi artırmak için öneri de getirir.

Bu planın dezavantajı; çalışan verimliliği düşse dahi kazançtan pay almaları yönetimin işine gelmemektedir. Yine aynı şekilde örgüt verimliliğinin yüksek olmasına rağmen kazancın sağlanamadığı durumda da çalışan pay alamayacağı için mutsuzluk söz konusudur.

Mitchell Fein Planı: Çalışma süresindeki zaman tasarrufunun karşılığı olan kazanç paylaşımını öngörür. Kısa çalışma süresi içinde daha fazla ürün veya hizmetin elde edilmesidir. İş standart zamandan önce bitirilmemiş ise herhangi bir ödeme yapılmaz.³

¹ Topalhan, ss.113-114.

² Topalhan, ss.114-115.

³ Topalhan, ss.114-115

Lincoln Özendirici Ödeme Planı: Her bir işgörenden maliyetin azaltılıp karlılığı artırma çabası içinde olmaları istenir.¹ Sistem işbirliği, iş bilgisi, performans ve liyakat, takdir sistemi esasına dayanarak yılsonunda çalışanlara üretime katkıları oranında ikramiye veya prim dağıtılmasını öngörmektedir.

Mali Katılım: Mali katılım, işgörenlerin çalışmış oldukları örgütün yürüttüğü faaliyetlerin mali sonuçlarına katılmalarıdır. Çalışanların mevcut gelirine örgütün belirlenmiş bir dönem sonunda elde ettiği kardan oransal olarak bir kısmının nakdi (kar paylaşımı) veya hisse sahipliği olarak verilmesi şeklinde olmaktadır. “Avrupa Konseyi'nin 92/443/EEC sayılı tavsiyesi ile mali katılım, Avrupa Birliği'nde iki başlık altında toplanmıştır.”²

Kar Paylaşım Sistemi: Kar paylaşımı, kurum düzeyinde elde edilen karın belirli bir oranının çalışanlara eşit veya belirli ölçütler doğrultusunda hemen ya da sonradan ödenmesi temeline dayanan bir ücret uygulaması olup, esas amacı kardan pay verilmesini garantileyerek, çalışanların katılımını ve katkısını, dolayısıyla da verimliliği ve karlılığı artırmaktır. “Uzun dönemdeki amacı ise, kurumda bir ortaklık kavramının geliştirilmesidir.”³ Bu uygulama gerek dünyada gerekse Türkiye’de yaygın bir uygulama alanına sahiptir.

Bu düşünce, çalışanla örgüt arasındaki çekişmelerin karın paylaşılması yolu ile azaltılabileceği düşüncesinden doğmuştur. Amaç; örgütün ekonomik durumunu yansıtan esnek bir ödül sistemi uygulamaktır.

Örgütün elde ettiği kardan önceden belirlenmiş bir orana göre pay alınması yolu tercih edilmektedir. Yılsonunda örgütün net dönem karının sabit bir oranının hemen veya gecikmeli olarak dağıtıldığı bu sistemde nakit dağıtım yöntemi çalışanın kardan pay alma beklentisi sonucunda motivasyonlarını da artıracaktır.⁴

Bu sistemin dezavantajı; işgören çok çalıştığı halde örgüt kar edemezse hiçbir gelir elde edemez. Çünkü her zaman örgütün ufak karı veya hiç kar edememesi söz

¹ Topalhan, ss.115-116

² Topalhan, ss.124-129

³ Ateş - Ünal, ss.320-321.

⁴ Ateş - Ünal, s.321

konusudur. Diğer taraftan gecikmeli dağıtım söz konusu olduğunda çalışanın bu süreyi beklemesi motivasyonu düşürebilir.

Bu sistem, örgütün karlılık durumuna göre değişiklik göstermekle birlikte, çalışanlara normal ücretlerine ek olarak, şirket karının belli bir oranının ödenmesini öngörür. Bu yöntemle, işverenle çalışan arasındaki iliksi güçlendirilerek, çalışanın işyerine ilgisini artırmak, çalışanları işletmenin karını yükseltmek için daha fazla çalışmaya özendirmek, personelin mali güvenliğine katkıda bulunmak gibi amaçlar güdülür. “Çalışana yapılacak ödemeler, prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak yapılır.”¹

Sonuç olarak, kar paylaşımından doğan esnek ücret yapısı, ilgili kurumun kar açıklamadığı dönemlerde bir kaosa neden olabilmektedir. Çünkü ödemeler kar bazında olduğundan, kar edilmeyen dönemlerde çalışanlara herhangi bir ödeme yapılmayacak olması huzursuzluk kaynağı olabilmektedir. Bu tür uygulamaların önüne geçmek için, karla kapatılmayan yıllarda ikramiye adı altında ödemeler yapıldığı görülmektedir.

Hisse Sahipliği Sistemi: Bu teşvik sisteminde Performansa Dayalı Ücret sisteminden farklı olarak çalışana nakit yerine hisse senedi verilmesidir.

Başka bir ifadeyle, “günümüzde giderek yaygınlaşan yönetim anlayışıyla birlikte örgütler, çalışanların üretim ve karar alma sürecine etkin katılımını sağlamak için onları kuruma ortak etme programlarını yürürlüğe koymaktadırlar.”² Bu durum, örgüt psikolojisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların ve yöneticilerin verimi içselleştirmeleri ve performans duyarlılığının homojenize olması sonucunu doğuracaktır. Bu yönde çalışanlara ve yöneticilere yönelik teşvik edici uygulamalardan birisi de hisse senedi opsiyonudur.

Hisse senedi verme sistemi, iki şekilde gerçekleşir: Birincisi bedelli olarak verilen bu değerli evrakın gerçek değerine değil iskonto uygulandıktan sonra

¹ B. Kumbul, <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm> , (02.08.2014)

² Ateş - Ünal, s.321

satışının yapılmasıdır. İkincisi ise bedelsiz olarak dağıtılan hisse senedidir. Yani örgüt büyüyüp geliştikçe çalışan kazancının arttığı bir yöntemdir.¹

Örgüt açısından dezavantajı; çalışanlar örgütün ortağı durumuna geçebilir. Çalışanların yönetimde etkinlik sağlamalarını önlemek için yönetime katılma hakkı vermeyen hisse senetleri çıkartmaktadırlar.

Özetlemek gerekirse, ticari ve endüstriyel özelliği ağır basan kamu kuruluşlarında çalışanlara belirli oranlarda pay verilmesi, kurumun özel sektör gibi kar güdüsü ile hareket etmesine ve performans güdüsünün, klasik memur zihniyetini asarak, yerleşmesine olanak tanınması bakımından önemli bir adım oluşturmaktadır. Nitekim dünyada, gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe bu yönde artan bir eğilim bulunmaktadır.

Satış Değerine Göre Ücret Sistemi: Örgüt performansına bağlı ücret sistemlerinden birisi de bu sistemdir. Çalışana çok yüksek olmayan sabit ücret+satış primi çalışanın ücretini oluşturmaktadır. Mesela “bir ayda gerçekleştirilen satış miktarı aşıldığında, aşılın satış kotası üzerinden kazanılan prim, ücret niteliği kazanmaktadır.”²

Sonuç olarak; özel sektöre baktığımızda serbest piyasa mekanizmaları mantığına göre hareket ettiklerini varsayarsak, “iyi bir ücret sistemi ilkesel bazda kamu kuruluşları için de geçerli olduğu düşünülebilir”.³

¹ Ateş - Ünal, s.321

² Ateş - Ünal, ss.321-323.

³ Tortop vd., s.258

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ ve PERFORMANSIN ÜCRET ile İLİŞKİLENDİRİLMESİ

1. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ

1.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanımı

“Bu sistemler; ücret ile performans arasındaki ilişkiye dayalıdır.”¹ Çalışanların ücret, prim ve ikramiyeleri kendi koydukları hedeflere ya da işletme tarafından konulmuş hedeflere ulaşmış olup olmadıkları, ulaşamadıysalar ne derece yaklaştıklarına bakılarak belirlenmektedir. Çoğu işçi ve işveren, bu sistemin çok daha adaletli bir ücretlendirme sistemi olduğunu düşünmektedir. Çünkü bu sistem sayesinde hantallaşmış kurum düzenleri yenilenmekte, çalışanlar da performanslarının iyileştirilmesi yönünde teşvik edilmiş olmaktadır.

“Ayrıca performansa dayalı ücretlendirmenin en önemli özelliği de şudur ki; bu sistem sayesinde tek bir merkezden kontrol sona ermekte, çalışan kendi başına hedefler koyabilmekte, az çalışırsa az kazanacağını, çok çalışırsa da çok kazanacağını bilen çalışanların çok kazanmak için hızlarını ve verimlerini arttıracakları aşîkardır.”² Böylece çalışan kendisinin patronu olmakla beraber kendi ve işletmenin kaderini belirleyecektir. “Performans-ücret artışı ilişkisi ekonomik büyümeyi hızlandırır.”³ Ekonomik büyüme, kıt olan üretim kaynaklarının daha etkili kullanılması demektir.

Yaşadığımız zamanda globalleşme ekonomik, politik, içtimaî ve kültürel alanlarda etkisini açık bir şekilde hissettirmesi, teşekküller açısından da hayatiyetlerini sürdürmeyle eş anlamlı hâle gelmiştir. Bu aşamada şahıs menşeli, katılımlı, ekip ruhuna dayalı görüş ve tutum sistemine dayalı yeni istihsal ve idare

¹ Kümbül, ss.56

² İnsankaynakları.com İçerik Ekibi, “Kıdem Mi, Performans Mı?”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3796> , (05.08.2014)

³ Sabuncuoğlu, s.126

teknikleri yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmış, işletmelerde finansal sermaye yanında insan sermayesiyle daha fazla rekabet gücü kazanıldığı görülmüştür.

Başarıya dayalı eder sistemlerinde kullanılan motive edici unsurlar yalnızca para üzerine kurulu değildir. Ateşleyici unsurlar olarak bazı aygıtlar bir arada kullanılabilir. Bunlara örnek olarak prim verilmesi, mükâfat, kardan pay verme ve hisse sahipliğini verebiliriz.¹ Başarmaya dayalı fiyatlandırmada en sık kullanılan uygulama, ücret artışlarının performans notlarına göre farklılaştırılmasıdır.

Başarıya dayalı fiyatlandırma, bir yandan görevlilerin gelecekte daha yüksek başarı göstermesini sağlamak diğer yandan da görevlileri geçmiş dönemde göstermiş olduğu performanstan dolayı ödüllendirmek için görevlilere dâhilî ve harici ödüller temin edecek maddi ve para dışı araçların bir arada kullanıldığı bir sistemdir.²

1.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Önemi

Çalışanın iş performansını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonu olarak ele alınan performans değerlendirme ile çalışan hakkında bireysel karar verme olanağı elde edilecek, onun başarısı ve başarıya gücü hakkında bilgi sağlanacaktır. Elde edilen bilgiler ilgili bölümlerde farklı amaç ve yaklaşımlar için kullanılacaktır. “Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanın eğitimi, bir işten başka bir işe aktarılması, yetersiz olanların saptanması, işten çıkartılması, terfi etmelerinin önlenmesi, yeterliliklerinin ödüllendirilmesi gerçekleştirilir.”³ Genel hatlarıyla düşünülürse performans değerlendirme çalışanın iş fotoğrafının çekilmesi gibidir.

İşletmelerin ücret sistemlerini performansa dayalı olarak belirlemeleri, adaletli bir ücret dağıtımının tesis edilmesi ve bunun çalışanlara hissettirilmesi bakımından önemlidir. İşgörenler eğer, fazla emekleri karşılığında ödüllendirileceklerini bilirlerse, performanslarında buna bağlı olarak artışlar olabilecektir. “Çalıştıkları işyerlerinde böylesi bir teşvik sistemi olmadığını, yada

¹ Benligiray, s.43.

² Benligiray, s. 41- 42

³ Ünal, ss.7-8.

uygulanan fiyat sisteminin hakkaniyetli olmadığını bilen/düşünen görevlilerin varlığında, görevlilerin fazla mesai yada emek göstermesi için bir neden kalmamakta, bundan dolayı başarılarında düşüşler gözlenmektedir.”¹

Bu, ekseriyetle kişiliğin oturmamış, otokontrolü olmayan görevlilerin üzerinde negatif etkileri vardır. Başarıya dayalı fiyatlandırma düzeneğinin etkili uygulandığı teşkilatlarda görevlilerin işe konsantre olmaları kolaylaşmaktadır. Nakit/ücret ve çeşitli motive edici ekipmanlarla çalışanların veriminde artış sağlanabilmektedir.

Performansa dayalı ücret sistemlerinin yaygınlaşması ile birlikte performans değerlemesi de önem kazanıp güncelleşmiştir. Böylece, personel yönetiminin yan konularından biri olmaktan çıkıp ana konularından biri haline gelmiştir. “Performans değerlemenin fayda ve sakıncaları performansa dayalı ücret açısından yakından ilgilidir.”²

Performans değerlemesi, objektif analiz ve sentezlerdir. Çalışanların yeteneklerinin yaptıkları işin nitelik ve gereklerine uygunluğunu ya da kişinin o işteki başarısını saptamaya çalışmaktadır.

Çalışanın başarısına endeksli olarak ücretlendirilmesinin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Örneğin, sistem yetersiz olarak uygulanabilir, uygulama kurumlara yüksek bir maliyet getirebilir, sistemin faydaları ölçülürken güçlükler ve nitelikteki iyileşmeler gözden kaçırılabilir.³ Bu nedenle başarıya dayalı ücretlendirmede tam anlamıyla mükemmel bir sonuç beklemek mümkün gözükmemektedir.

¹ Benligiray, s.17

² Ünal, ss.7-8.

³ Benligiray, s.17

1.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Hedefleri

“Bu ücret politikası çalışanların ekonomik çıkarlarını koruyan, diğer ekonomik hedeflere zarar vermeyen, ücretlerin belirlenmesinin uygun bir ölçüte bağlanması gereksiniminden ortaya çıkmış, ekonomik anlamda enflasyona sebep olmadan maksimum ücret sınırını nesnel olarak gösteren bir ölçüdür.”¹ Çalışan ücretlerinin arttırılmasında gösterge olarak performans düzeyleri dikkate alınmaktadır. Ayrıca toplu pazarlıkta da ücret artışına baz alınacak kriter performans düzeyi olmasını öngörmektedir.

Genel olarak, performansa dayalı ücret sisteminin hedefleri aşağıdaki gibidir:

- İşletmecilerin, görevlilerin üstündeki denetimlerini artırmak,
- Görevlilerin daha sıkı çalışmaları için güdülenmelerini ve aynı zamanda işle ilgili hedeflerin farkına varmalarını sağlamak,
- Görevlilere ödenen fiyatları, onların şirket hedeflerinin gerçekleşmesine katılımlarına ve yeterliliklerine göre belirleyebilmek,
- Etkili biçimde muvaffakiyet; kalite, yaratıcılık ve takım çalışmasını sübvansiyon eden mevcut birikim ve kıymetleri güçlendirmek,
- Şirket malûmatın “sonuç ve performans odaklı” hale gelmesini temin etmek veya kalite, müşteri eksenli gibi şirket için oldukça önemli konuları geliştirmek.²

¹ Benligiray, s.18.

² Kümbül, ss.1-5.

1.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Gerekleri:

Başarıya dayalı ücretlendirmenin uygulanması için belirli şartların oluşturulması lazımdır. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Çalışanların vaziyet ve düşünceleri üzerine bir araştırma ihtiva eder.
- Kararlar cesaretlerini geliştirmek üzere faydalanılmaktadır.
- Başarıya dayalı fiyatlandırma uygulaması ile ilgili hipotezler için telkin ve deneyim aşamalarından geçilir.
- Görevlileri etüt edecek olan fertlerin mükemmel formasyon almaları temin edilmeli ve bu yönde eksiklerin giderilmesi için mümkün olduğunca en iyi araştırmalar yapılarak eksiklerin giderilmesi hal yoluna bakılmalıdır.
- Muvaffakiyete dayalı fiyatlandırma kolay anlaşılır,hakkaniyetli ve uygulanabilir olmalıdır.
- Faaliyetler ile ilgili makro hedeflerin,mantıklı ve makul performans ölçütlerine dönüştürülmesi gereklidir.
- Mesai adlandırmaları açık olmalı; ücretlilerinde işverenlerin de mevkilerinin farkında olmaları gerekir.
- Ödeme dereceleri, istenen başarının elde edildiği raddelere göre belirlenmelidir.
- Yüksek, orta ve düşük başarı düzeylerinin uygun şekilde mükâfatlandırılmaları için, başarının beğeni görmesine göre fiyatlandırmada değişiklik olmalıdır.
- Başarıya dayalı fiyatlandırmanın yeni programları tüm personele,uygun bir formasyonla ve neden, başarıya bağlı fiyatlandırmanın yeğlendiği açıkça ifade edilerek duyurulmalıdır
- Başarıya dayalı fiyatlandırma sistemlerinde şu üç öge mutlaka olmalıdır:¹

¹ Atay, ss.14-15.

1.5. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İçeriği

Performansa dayalı ücret sistemleri, günümüzde çok büyük ölçüde ilgi gören ve sendikaların aksine işveren tarafından desteklenen bir sistemdir.¹ İşletmeleri performans değerlendirmeye yönelten nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmede stratejik iş hedeflerine ulaşmak
- İşletmeye esneklik sağlamak ve insangücü maliyetlerini düşürmek
- Verimlilik, kalite, karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak
- Performans düzeyini iyileştirerek çalışanların kazanımlarını genişletebilme yeteneğine sahip olmak
- İşgücü maliyetlerini arttırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek
- Yetenekli ve nitelikli personel için cazip bir firma olabilmek.

Performansa dayalı ücretleme sistemi, fiyatların görevlinin başarısına bağlı olarak toplandığı bir maliyet sistemidir. Performansa bağlı ücretleme düzeni günümüz modern kuruluşlarında yaygın şekilde kullanılmaktadır.

1.6. Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminde Kullanılan Teşvik Araçları

Heşreyden önce, Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemi, teşvik edici bir ücretlendirme sistemidir. Performansa dayalı ücretlendirmede verilen teşvik, nakit paradan şirket hissesine kadar birçok şekil alabilmektedir. Ayrıca arasındaki süre de birkaç ay ile birkaç yıl arasında değişebilmektedir. Performans çeşitli düzeylerde (bireysel, takım ve örgüt) ölçülebilmektedir. “Çalışanlar, bireysel performanslarına

¹ Sabuncuoğlu, s.255

göre ödüllendirilebildiği gibi ödüller, bir takımın performansına bağlı olarak takım üyelerine dağıtılabilir. ”¹

Takım performansına göre ödüllendirmede, ödüller takım içindeki kişilerin bireysel performansına göre de verilebilmektedir. Ayrıca tüm çalışanlara örgütün genel performansına bağlı olarak da ödül verilebilmektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminde kullanılan parasal araçlar şunlardır:

- Prim: Çalışanın bireysel olarak ya da grup içinde yapmış olduğu iş ödüllendirmek için ödenen ek ücrettir,
- İkramiye: Asıl ücrete ek olarak bazı nedenlerle (yılbaşı, bayram, başarı vb.) verilen ücrettir,
- Komisyon: Çalışanın işverenin yararına sağladığı çıkarların değeri üzerinden yüzde miktarıyla ödenen karşılıktır,
- Kardan Pay Verme: Hizmet sözleşmesiyle çalışanların, organizasyonun belirli bir dönemde elde edeceği kara belirli oranlarda katılmalarıdır,
- Hisse Sahipliği: Nakit kar payı yerine organizasyonun hisseleriyle çalışanların ödüllendirilmesidir.²

1.7. Performansa Dayalı Ücret Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Performansa dayalı ücret yönetiminde karşılaşılan sorunlara değinmeden önce, performans değerlendirilmede ortaya çıkan sorunları ele almak gerekir.

Performans değerlendirme sistemi sonuçların ücretlerin belirlenmesinde kullanılması, kritik sorunlara yol açabilen bir uygulamadır. Performans değerlendirmesini yapanlar yöneticilerdir. Yani uygulamanın içine insan faktörü girmektedir. Buna bağlı olarak, değerlendirme sürecinde subjektifliklere, taraflı

¹ Benligiray, ss.42-43

² Benligiray, s.43

değerlendirmelere rastlanması kaçınılmazdır. Ayrıca, değerlendiricilerin değerlendirme sistemi, yöntemi ve çalışanın durumu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması da değerlendirme uygulamasında hatalar ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Performansı, yalnız değerlendirilen bireye bağlı olarak ele almamak gerekir. “Nitekim üst yönetim, bireye işi daha iyi yapabilmesi için gerekli koşul ve olanakları sağlamamışsa veya amiri, onu iyi yönetmemişse ve işletme amaçlarına uygun şekilde yönlendirip iş vermemişse, bunların çalışanın başarısızlığında katkısı büyük olacaktır.”¹

Bir başka deyişle sorumlu olduğu bölüm ve birimdeki işlevlerin ve işletmenin özelliklerini iyi tanımayan; bundan dolayı planlama, zamanlama hatalarıyla yanlış uygulama ve değerlendirme yapan bir yönetici, yalnız kendi performansını değil, astlarının performansını da olumsuz etkileyecektir.²

Verimliliğe dayalı ücretlendirme sisteminde yaşanan en büyük sıkıntı enflasyon sorunudur. Netice olarak performansa dayalı yapılan fiyat artışı ya çok önemsiz olarak gerçekleşmekte ya da artışların tümü tek bir yüzde ile ne kadarının enflasyondan, ne kadarı performanstan meydana geldiğini açıklanmadan yapılmaktadır. Bu durumda “performansa dayalı ücretlendirme sisteminin amacı olan verime ve güdülemeye ulaşamamakta, ayrıca enflasyona dayalı yüksek ücret artışlarının olması nedeni ile şirketin ücret yapısını sağlıklı bir biçimde koruyabilmek zorlaşmaktadır.”³

Bu şekilde var olan sistemlerde yaşanan diğer sorunlar ise, başarının ve çalışanlar için önemli olan ödüllerin belirlenmesinde, performans ile ödüllerin ilişkilendirmesinde karşımıza çıkmaktadır. Verimliliğe dayalı ücretlendirme sisteminde ücret yapısı adil ve tutarlı bir şekilde yürütülebilmesi de kayda değer önwm taşır.

¹ P. Tınaz, İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulma Öncesinde Bir Uygulama Önerisi, Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, S.21, Ankara, 2003, s. 81.

² Tınaz, s. 81.

³ www.insankaynaklari.com,erşim:05.08.2014

2. PERFORMANS ÜCRET İLİŞKİSİ ve PERFORMANSLA ÜCRET ARASINDA İLİŞKİ KURULMASININ GEREKÇELERİ

2.1. Performans Ücret İlişkisi

İlk çağlardan beri insanlar başkasına bağımlı biçimde iş gördüğü bilinmektedir. Daha modern iş (işçi-işveren) ilişkileri, iş hukuku ve hizmet akdi gibi gelişmeler 18 inci yüzyıl ortalarından itibaren sanayi devrimiyle ortaya çıktığı, kabul edilir.¹ Ücret sistemleri tarihi oldukça eskilere dayanmaktadır. Günümüze baktığımız vakit toplumlarda insan emeğinin gittikçe yaygınlaştığını görebilmekteyiz. Edindiğimiz deneyimlerden, ücret sisteminin, insanlık tarihi boyunca gelişim kademelerinden biri olduğunu söylenebilir.

Avrupa’da feodal senyörler, hükümetler, sanayinin ve ticaretin gelişmesini istedikleri için sanat kuruluşlarının yeniden canlanmalarına yardım etmiş ve zorlukları ortadan kaldırmağa çalışmışlardır. İmalat, geçmiş yüzyıllarda olduğu gibi aile imalatı olmaktan çıkarak atölyeye dönme eğilimi, imalatın usullerinin ve tarzlarının tespiti ve kontrolü bakımından oluşturdukları düzen iyi sonuçlar vermiştir. Fakat “düzendeki bazı aksaklıkları çözmek amacıyla İngiltere’deki özellikle Kraliçe Elizabeth zamanında, çıraklar ile kalfalar için ve bunların ücretleri hakkında çok ciddi ve fevkalade yönergeler çıkarılmıştır.”²

Sanayi Devrimi ile birlikte bu devrin bir sonucu olan imalatın artması sonucu bu devrimi yaşayan ülkelerin zenginleşmesine ve ellerindeki kaynakları daha verimli kullanmalarına sebep olmuştur. Fakat artan bu zenginlik tüm topluma aynı oranda yansımamıştır. Üreticilerin da çok kar etme isteği ve rekabet ortamı işgörenlere ödenen ücretleri gittikçe azaltarak sefillik ücretine dönüştürmüştür. Bu durumu, Avrupa ülkelerinden, özellikle İngiltere, İsviçre, Almanya ve Fransa daha çok hissetmiştir.³ Performans ücret ilişkisinin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi kamu kesiminde ve özel sektörde olmak üzere iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür.

¹ E. Akyiğit, Yıllık Ücretli İzin, Ankara, 2000, s.36.

² S. Ağaoğlu - S. Hüdaioğlu, İş Hukuku Tarihi, C.1, Ankara, 1939, ss.34-36

³ C. Talas, Sosyal Politika, Ankara, 1967, s.15

Kamu kesiminde performans ücret ilişkisine bakıldığında, 1883 yılında ABD'de yapılan Pendleton Kamu Hizmetleri Reformu'nun, kamu hizmetlerinde performans ve liyakate dayalı sistemlerin kaynağı olduğu düşünülebilir. Reform kapsamında getirilen üç temel prensip ile kamu hizmetlerini yerine getirecek personelin seçiminde, tutulmasında ve ücretlendirilmesinde siyasal baskı ve sübjektif unsurların yerini liyakat esasına dayalı ilkelerin alması istenmiştir.¹ Reform kapsamında getirilen ilkeler; kamu görevleri için memur seçiminde hakkaniyet esasının gözetilmesi ve rekabetin sağlanması, kamuya girecek memur adaylarının seçiminde tarafsız kurullarca yapılacak sınavların geçerli olması ve tüm kamu görevlilerinin politik etki ve baskılardan korunmasıdır.

Sonuç itibarıyla ABD'de 1936-1939 yılları arasında 37 eyaletin yaklaşık dörtte üçünde liyakate dayalı sistemler geliştirilmiştir. 1978 yılında ise ABD'nin 39. Başkanı olan Jimmy Carter döneminde “idari başkanlık” stratejisiyle ilgili en önemli düzenleme olan “Kamu Hizmetleri Reformu Kanunu” çıkarılmıştır.²

Söz konusu reform ile temel olarak informal ve sübjektif hale gelmiş mevcut performans değerlendirme sistemi yerine objektif kriterler doğrultusunda belirlenmiş hedeflere dayalı performans değerlendirme sistemine ve kıdeme dayalı otomatik ücret artışları yerine performanstaki farklılıkları esas alan bir ücret sistemine geçildiği söylenebilir.

Özetlemek gerekirse “kamu kesiminde performansla ilişkili ücretle ilgili olarak ABD'de 1978 tarihinde çıkarılan Kamu Hizmetleri Reformu Kanunu'nun, özellikle de liyakate dayalı ücret başlığının bir milat olduğu, bundan sonra hem ABD'de hem de diğer ülkelerde yapılan çalışma ve uygulamalarda daha çok sistematik ve bilimsel yöntemlerin izlendiği, ücret artışlarında kıdem ya da yaş gibi kriterlerin yerine performansa yönelik kriterlerin de söz konusu olduğu söylenebilir. Keza performansla ilişkili ücrete yönelik uygulamalara 1978 öncesinde de rastlanabilmektedir.”³

¹ Talas, ss.16-20.

² Talas, ss.16-20.

³ Organization for Economic Cooperation and Development, Performance-related Pay Policies for Government Employees, y.y., OECD Publishing, 2005, p. 27.

Örneğin 1946 yılında Fransa'da kamu personeline gösterilecek yüksek performans karşılığında bireysel düzeyde ya da grup düzeyinde değişken performans ücreti verilmesi kararlaştırılmış, “1950'lerin başından beri Japonya'da ülke genelinde kamu personeline yüksek performans karşılığı "gayret bedeli (diligence allowance)" ödenmiş, 1964 yılında Kanada'da ilk kez kamu personeliyle ilgili liyakate dayalı ücret artışı sağlayan sisteme geçilmiştir.”¹ Ancak, sistematik ve bilimsel yöntemlerin izlendiği çalışmalar söz konusu olduğunda, performansla ücret arasındaki ilişkiye yönelik gelişmelerin 1980 sonrasında çok daha önemli olduğu söylenebilir.

Türkiye'ye bakıldığında ise, ülkemiz sanayileşme sürecine batı ülkeleri kadar hızlı adapte olmamıştır, bunun sonucunda da iş hukuku konusunda batılı ülkelerin gerisinde kalmıştır.

Ortaçağ döneminde kölelik Osmanlı'yı da etkilemiş işgücünü oluşturmuştur. Köle düzeni, tam olmasa da çok farklı biçimlerde bütün ülkelerde görülmüştür. Ancak, köleliği en çok geliştirerek kullananlar Yunan ve Roma'lılardır. Kölelikte emekleri karşılığında herhangi bir ücret söz konusu olmazken; köleler, bir meta gibi elden ele satın alınarak sahip değiştirmişlerdir.

Bu çağda işgücünü oluşturan bir diğer grup ise zanaatkarlardır. Bu üretim ilişkisinde içinde ücretlilik sistemine özgü işveren ve işgören ayrımına pek rastlanmaz. Usta – çırak, kalfa- çırak ilişkisi ve ücretleri lonca kanunları, zaviye gibi toplumlar tarafından düzenlenmektedir. Osmanlı ve batının dinsel temalı bu örgütleri devlet tarafından denetlenerek gruplar içerisindeki ücreti belli oranda düzenlemişlerdir.²

Derebeylik dönemi başlaması ile toprakla birlikte alınıp satılan köle ve vergi veren Hristiyan köylüler ortaya çıkmıştır. Bu kişiler içinde ücret ödenmez sadece karınları doyurulurdu. “İlerleyen zamanlarda loncaların ortaya çıkması ile kanun koyucular tarafından yasal kullar oluşturulmuştur.”³ Bu kullar ile Usta kişiler, çırakları yetiştirerek kalfalığa ulaştırdıktan sonra ücret söz konusu olmuştur.

¹ Talas, ss. 17-20.

² Işıklı, s.16

³ E. İnce, Her Yönüyle Ücret, İstanbul, 1990, s.2.

Endüstri devrimi sonucunda ücretle ilgili olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Bu devrim sonucunda ortaya çıkan işçi sınıfı emeklerine karşılık belirli bir ücret almışlardır. Ücret her geçen gün daha çok kesimi ilgilendiren bir hal almış ve birçok yasal ve ekonomik düzenlemeler ile yapılandırılmıştır.

1900'lü yılların başında Frederick Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın temel ilkelerinden toplumsal olarak mümkün olan en yüksek üretkenlik düzeyine çıkarılmasıdır. Bu ve benzeri ilkelerin iş'e, dolayısıyla organizasyona aktarılmasında ise bir takım faaliyetler söz konusudur.¹

Bunlara örnek olarak her işin bu işi oluşturan görevlere ayrılması, görevlerin bilimsel açıdan ayrıntılı incelenmesi, görevlerin yerine getirilmesinde etkin olacak yol ve yöntemlerin geliştirilmesi ve bunların standartlaştırılması, bu işleri yapabilecek yeterli kişilerin seçilmesi, gerektiğinde bunların eğitilmesi ve finansal olarak onları destekleyecek, gayretlerini artıracak teşvik edici ücret sistemlerinin geliştirilmesi verilebilir.

Dolayısıyla, ücretin çalışanın üretime yaptığı katkı oranında farklılaştırılmasını temel alan ve amacı yüksek performans gösterme konusunda çalışanları gayrete getirmek olan teşvikli ücret ve unsurlarının Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na ve hemen öncesinde Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'na zemin oluşturan çalışmalara dayandığı söylenebilir.

Bilimsel yönetim anlayışının yayılmaya başladığı 1900'lü yılların çok öncesinde de sistemli olsun ya da olmasın, bir hedefe ulaşma, liyakat gösterme ya da fiili performans karşılığı verilecek ücret ve ücret unsurlarının olabileceği ve bunların da performansla ilişki ücret konusunun kapsamına girmesi gerektiği düşünülebilir. Bu husus göz önüne alındığı vakit performansla ilişkili ücretleme antik çağlara kadar dayandırılabilir. Ancak sistemli ve bilimsel bir yaklaşım çerçevesinde, çalışanların performanslarını artırmayı amaçlayan teşvik edici unsurların ve performansla ilişkili ücretin Bilimsel Yönetim Yaklaşımına dayandığının yadsınamaz bir gerçek olduğu söylenebilir.

¹ Koçel, 2003, s.198

Performans ücret ilişkisinin tarihsel süreç içerisindeki gelişimi kamu kesiminde ve özel sektörde olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenebilir.

Kamu kesiminde performansla ilişkili ücretle ilgili olarak ABD'de 1978 tarihinde çıkarılan Kamu Hizmetleri Reformu Kanunu'nun, özellikle de liyakate dayalı ücret başlığının bir milat olduğu, bundan sonra hem ABD'de hem de diğer ülkelerde yapılan çalışma ve uygulamalarda daha çok sistematik ve bilimsel yöntemlerin izlendiği, ücret artışlarında kıdem ya da yaş gibi kriterlerin yerine performansa yönelik kriterlerin de söz konusu olduğu söylenebilir.

Keza performansla ilişkili ücrete yönelik uygulamalara 1978 öncesinde de rastlanabilmektedir. Örneğin “1946 yılında Fransa'da kamu personeline gösterilecek yüksek performans karşılığında bireysel düzeyde ya da grup düzeyinde değişken performans ücreti verilmesi kararlaştırılmış, 1950'lerin başından beri Japonya'da ülke genelinde kamu personeline yüksek performans karşılığı "gayret bedeli (diligence allowance)" ödenmiş, 1964 yılında Kanada'da ilk kez kamu personeliyle ilgili liyakate dayalı ücret artışı sağlayan sisteme geçilmiştir.”¹

Ancak, sistematik ve bilimsel yöntemlerin izlendiği çalışmalar söz konusu olduğunda, performansla ücret arasındaki ilişkiye yönelik gelişmelerin 1980 sonrasında çok daha önemli olduğu söylenebilir.

Özel kesim işletmelerinde performansla ilişkili ücret incelendiğinde ise kamu kesimindekine benzer bir gelişimin olduğundan bahsedilebilir. Özel kesimde “performans ücret ilişkisi sistemli bir şekilde ilk kez 1880'li yıllarda bilimsel yönetim yaklaşımının altyapısına ve Taylor'ın prensiplerine zemin hazırlayan bir grup ABD'li mühendis tarafından ortaya atılmıştır.”²

Endüstri devriminin yaşanması ile birlikte 1920'lere kadar sistemli ve bilimsel olarak performans ücret ilişkisine yönelik yapılan tüm çalışmaların, üretimin artırılması amacı çerçevesinde verimliliği artırmak ve çalışanları fazla üretime teşvik etmek şeklinde olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda gerek standart zaman gerekse

¹ Organization For Economic Cooperation and Development, Performance-Related Pay Policies For Government Employees, Y.Y.OECD Publishing, 2005, s.27.

² M. Ertürk, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2013, s.16

standart üretim miktarı kriteri göz önüne alınarak yüksek performans gösteren çalışanlar ile düşük performans gösteren çalışanları ayırmak ve bu ayrımı çalışanların ücretlerine yansıtmak amaçlanmıştır.

Örneğin Taylor, yaptığı çalışmalar sonucunda, çalışanları fazla üretime teşvik etmek için "farklılaştırılmış (değişken) günlük ücret (differential piece rate)" yöntemini geliştirmiştir.

“Yöntemin esası zaman birimi esasına göre iki ayrı ücret haddi belirlenerek üstün performans gösteren çalışanların normal performans gösteren çalışanlardan daha yüksek ücret almalarını sağlamaktır. H. L. Gantt, gerekli çalışma zamanını esas alan farklı bir ücret sistemi geliştirmiştir. ‘Gantt Bonus Plan’ olarak adlandırılan bu yöntemde çalışanlara düzenli olarak saatlik ya da günlük ücret garanti edilmekte, standart zamanın altında üretim yapılması ya da standart üretim miktarının aşılması durumunda belirli oranlarda ekstra ücret (bonus) verilmektedir.”¹

1980 sonrası dönemde öncelikle beceriye dayalı ücretin şüphesiz en önemli yenilik olarak ön plana çıktığı söylenebilir.

“1980'e kadar genelde işe dayalı olarak belirlenebileceği düşünülen ücretin, çalışanın işinde gösterdiği becerilere göre de belirlenebileceği ya da bu becerilere bağlı olarak ücret artışı alabileceği fikri önem kazanmıştır.”² Bu fikrin yayılmasında 1980'lerden itibaren verimlilik ve rekabet kavramlarının önemli hale gelmesiyle birlikte eskiye göre daha eğitilmiş ve çok çeşitlilik gösteren bir işgücü profilinin ortaya çıkmasının etkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında 1980'lere kadar sadece ücret artışı olarak yansıtılabileceği düşünülen yüksek performansın, değişken performans ücreti (variable pay) ya da özendirici (incentives) olarak çalışana verilebileceği fikri de yine bu dönemde gündeme gelmiştir.

Ücretlerin sadece iş değerlemesine dayalı belirlenmesi yerine, sektörde benzer işler için ödenen ücretlerin tespit edilerek, ücretlemede işletme içi eşitlikle beraber işletme dışı eşitliği de sağlayacak bir yaklaşım da bu dönemde benimsenmiştir. Öyle ki işletmeler ücret konusuyla ilgili olarak hem ücret

¹ Koçel, 2003, s.510

² Koçel, ss.348-351.

politikalarının belirlenmesinde stratejik yön sağlayacak işletme dışı verileri hem de iş değerlendirme çalışmaları ile işlerin göreceli değerlerine yönelik verileri birlikte kullanmak zorunda kalmışlardır.

1990'lı yıllardan günümüze kadar gelen süreç içerisinde performans ücret ilişkisine yönelik geliştirilen diğer yöntem ve yaklaşımlara örnek olarak katkıyla ilişkili ücretleme (contribution related pay), 360 derece performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında ilişki kuran planlar, geniş band ücretleme ve performansa dayalı ek yararlar verilebilir.¹

Ücretin binlerce yıllık tarihi gelişimine bakacak olursak çok büyük sancılarla zor günler geçirerek bu aşmalara geldiğini gözlemlemekteyiz. Ücretin altın çağını bu son yüzyılda yaşadığı bir gerçektir. Bunun bir sonucu olarak kanunlarla korunan toplu sözleşmesi ve grev hakkı olan ücret, büyük bir yol kat etmiştir.

Özetlemek gerekirse özellikle 1990'lardan sonra performansla ilişkili ücretlemenin örgütlerde önemli hale geldiği söylenebilir.

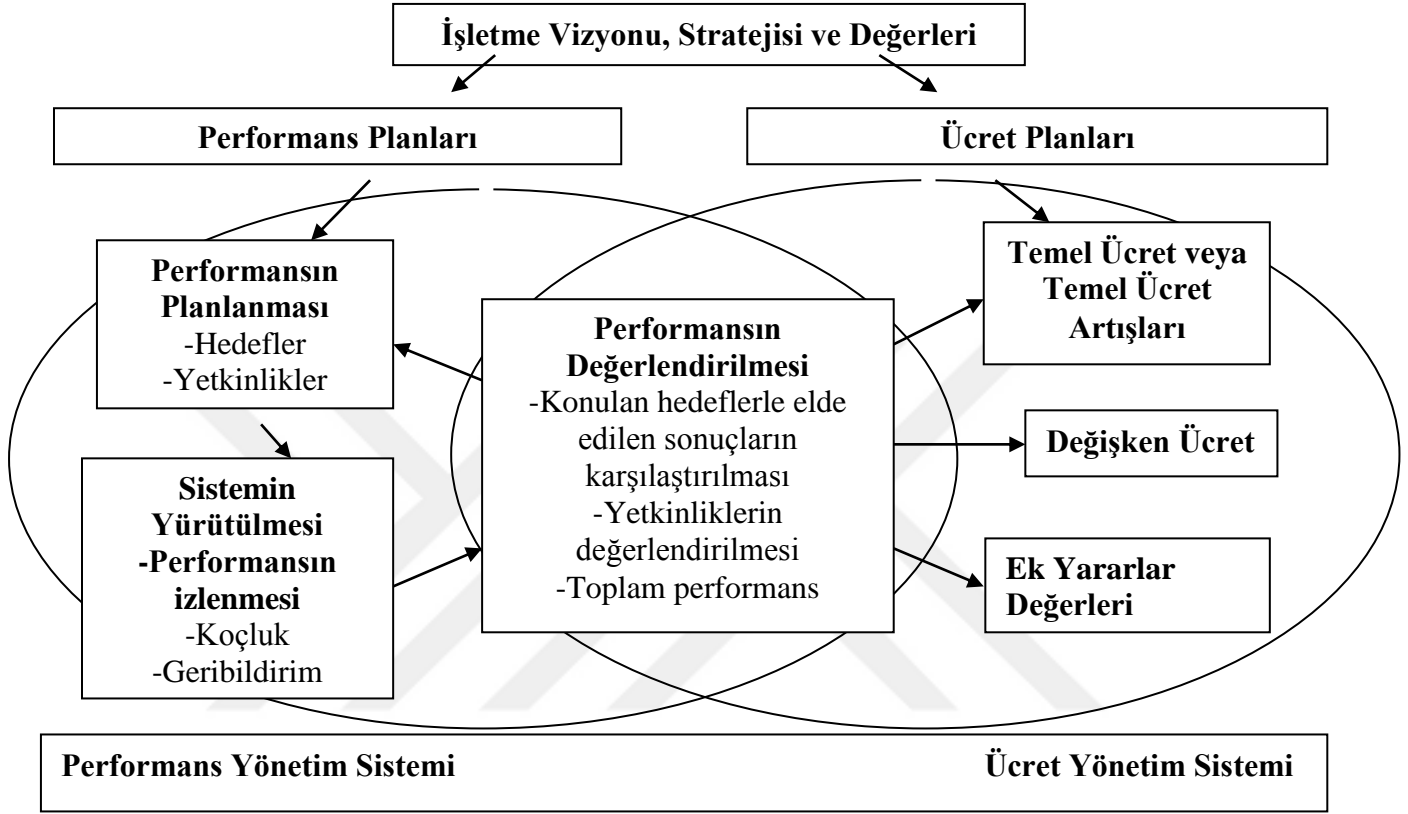
2.2. Performansla Ücret Arasında İlişki Kurulmasının Gerekçeleri

Ücret, işgören ve işveren arasında bir alışveriş bağı vardır. Bu bağı biçimlendiren önemli kurallardan biri de adalettir. Buna göre ücret, sağlanan katkıya denk olmalı ve çok katılım sağlayan daha çok ücret almalıdır. Bununla birlikte, ödül ve cezalar adil olmalıdır.

Ücret adaletinin yanı sıra işletmeler yaşamlarını sürdürebilmeleri için fikirleri gerçeğe dönüştürecek stratejik hedefler geliştirmeli ve bunlara ulaşabilecek uygun uygulama ve faaliyetleri gerçekleştirmek zorundadır. Bu uygulama ve faaliyetlerin gerçekleşmesi ise şüphesiz çalışanlarının örgüt performansına daha iyi katkıda bulunmalarına bağlıdır. Söz konusu katkının oluşabilmesi için “performans yönetimi ile ücret yönetimi arasında ilişki kurarak çalışanların performans farklılıklarının

¹ Koçel, ss.349-352.

ücretlerine yansıtılması, tercih edilen uygulamalardan biri olarak dikkat çekmektedir.”¹



Şekil 2: Performans Yönetimi Sistemi ile Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki²

Kaynak: Performans Yönetimi Sistemi,

<http://www.educore.com.tr/danismanlik/yonetimsistemleridanismanlik/iso9001danismanligi>
(16/05/2014)

Performans ücret ilişkisinin temelde iş ahlâkı bakımından ücret adaletinin sağlanması için kurulması gerektiği söylenebilir. Çoğu durumda amaç ücret adaleti ile çalışanların tatmin olmasını sağlamak ve bu şekilde iş performansını ve örgüt verimliliğini artırmaktır. Keza, “performans ücret ilişkisinin tarihçesinde de

¹ S. Bayraktaroğlu - S. E. Yılmaz, “360 Derece Geri Bildirim sistemine Eleştirel Bir Bakış”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.1, 2012, ss.7-8.

² Performans Yönetimi Sistemi,

<http://www.educore.com.tr/danismanlik/yonetimsistemleridanismanlik/iso9001danismanligi>
(16/05/2014)

incelediği üzere, yıllardan beri iş performansını artırmak için başvurulan ilk yollardan biri ücret mekanizmasına başvurmak ve özellikle değişken ücreti kullanmak olmuştur.”¹

Kişileri güdüleyen faktörleri araştıran kuramlar (Kapsam Teorileri) ve davranışın ortaya çıkışından sona erişine kadar geçen süreçte değişkenlerin ve bunların birbiriyle olan ilişkilerinin üzerinde duran kuramlar (Süreç Teorileri) olmak üzere iki başlık altında incelenen motivasyon teorileri, istenen davranışların gösterilmesi ve beklenen sonuçların elde edilmesi için performansla ücret arasında ilişki kurulması konusunda teorik altyapı oluşturarak işletme yöneticilerine yol göstermektedir.

Öyle ki çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için yöneticilerin performans ile ücret arasında açık bir ilişki olduğunu mutlaka göstermeleri gerekmektedir.² Böylelikle motivasyonu sağlayacak eşitlik, adalet ve hakkaniyet esaslarının varlığı, performansla ilişkili ücretlemenin yardımı ile tesis edilebilecek "dağıtım adaleti" algısı ile anlaşılacaktır.

Özel kesimde veya kamu kesiminde performans ücret ilişkisinin kurulması ile üretimin artırılması, kalitenin geliştirilmesi ya da çalışanların gerekli yetkinlik ve becerileri kazanması verimlilik ya da örgüt performansının artışı ve ücret maliyetlerinin azalması anlamına gelmektedir. Örneğin 100 birim üreterek 100 TL alan bir işgörenin ücret maliyeti oranı (ücret gideri/ürün-çıktı birimi) $100/100=1$ iken; performansla ücret arasında ilişki kurulması sonucu daha çok gayret göstererek 130 birim üretmeye başlayan çalışana, bu performansı karşılığı temel ücretine 20 TL eklenerek 120 TL toplam ücret verilmesi ücret maliyetini $120/130=0,92$ 'ye düşürecektir. Üretimin artırılması gibi, hizmet kalitesinin artırılması, müşteri memnuniyeti sağlanması, gerekli beceri ve yetkinliklerin kazanılması ve önceden belirlenen farklı hedeflere ulaşılması gibi performans kriterleri için de aynı durum geçerlidir. Buna göre ücret giderinden daha yüksek bir işgücü verimliliğinin sağlanması ücret maliyetlerini düşürücü etki gösterecek, çalışanların performans

¹ Bayraktaroğlu - Yılmaz, ss.7-8.

² T. Topaloğlu - P. Özer Sural - Ed. Celaleddin Serinkan, Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008, ss.1-3.

artışı sonucu oluşan katkının, çalışanların performansı karşılığı yapılacak ücret artışı ya da verilecek değişken ücretin maliyetinden çok olması durumunda örgütler ekonomik etkinlik sağlayacaktır.

Dolayısıyla “örgütlerin ücret giderlerine değil, ücret maliyetlerine odaklanmalarının daha akılcı olduğu, çalışanların ücret ve iş tatminine zaten olumlu etki yapan ücret ve ücret giderlerinin artırılmasının performansı ve verimi de artırması durumunda örgütün bir kaybı olmayacağı gibi kazancı bile olabileceği” söylenebilir.¹

Verimlilik artışının en önemli nedeni; çalışanların değişken ücretin büyümesine kapılarak takım ya da örgüt hedeflerine daha sıkı odaklanmaları, daha çok gayret göstermeleridir ki bu hususun da performansla ilişkili ücretlemenin temel varsayımlarından biri olduğu söylenebilir.

3. PERFORMANSLA İLİŞKİLİ ÜCRETLEMENİN OLUMLU ve OLUMSUZ YÖNLERİ

1980’ lerden bu yana, globalleşme eğiliminde paralel olarak rekabetin artması, pek çok işletmelerin başarılı olabilmesi bazı köklü değişimleri uygulamasını gerektirmiştir. Bilim ve teknolojiadaki değişimler ürün ve üretim sürecini etkilediği gibi, çalışanları, sendikaları ve çalışma yaşamını da etkilemiştir. Gerçekten sendikalar güç kaybetme eğilimine girerken, hizmetler sektörü önem ve kapsam olarak değişmiş, zenginleşmiş ve bu sektörde çalışanların sayısı hızla artmıştır.

Rekabetin üstünlüğünün sırrının insan olduğu keşfedilmiş ve işletmelerde insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. İnsan kaynağından her alanda ve en yüksek bir şekilde istifade etmek temel amaçlardan biri haline gelmiştir. “İşletmelerde yüksek kalite ve yüksek verimliliği sağlamak için işçi motivasyonunu artırılması ihtiyacı ise gündeme performansa dayalı ücreti getirmiştir.”²

¹ A. C. Acar, “İşletmelerde Ücret Yapısını Oluşturulması ve Bir Uygulama”, İstanbul, 2007, s.25.

² Ünal, ss.34-36.

Çalışanları gayrete getirerek verimliliği artırdığı düşünülen performansla ilişkili ücretlemenin bazı tartışmaları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Öyle ki ilgili literatürde pek çok yazarın, yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulgulara dayanarak performans ücret ilişkisine dayanak verdiği ya da ilişkiye muhalefet olduğu görülmektedir.¹

Performansla ilişkili ücretlemenin olumlu ya da olumsuz etkileri konusunda yapılan tartışmalarda temel husus maddi yararın (dar anlamda ücretin) çalışanları motive edip etmediğidir.

Performansla ilişkili ücretlemeyi savunanlar ücreti motive edici unsur olarak kabul ederken ilişkiye karşı çıkanlar Herzberg'in motivasyon teorisinde olduğu gibi ücreti motive edici unsur değil, eksikliğinde motivasyon kaybına neden olan hijyen bir faktör olarak düşünmektedir.

Performansla ilişkili ücretlemeyi destekleyenlerin ve ilişkiye karşı çıkanların düşünceleri nedenleriyle birlikte ve bu konuda yapılan araştırmalar da göz önünde bulundurularak iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

3.1. Performansla İlişkili Ücretlemeyi Destekleyen Görüşler

Performansla ilişkili ücretlemenin savunulmasında en önemli nedeninin kim daha çok katkı sağlayacaksa ona daha çok ödeme yapılması (ücret adaleti) olduğu söylenebilir. Öyle ki konuyla ilgilenen çoğu kişi başarının finansal ve somut ödüllerle tanınmasının doğru ve hakkaniyetli bir yaklaşım olduğunu düşünmektedir.

Performans degerlendirmesi ve sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesi uygulamasının, bugünün modern ve yeni yönetim anlayışları tarafından hükmedilen iş piyasasında büyük ve sağlam organizasyon yapılarına sahip olmak isteyen işletmeler tarafından izlenmemesi mümkün değildir. “Bir işletmenin insan kaynakları, o işletmenin başarılı olup olamayacağını büyük ölçüde belirleyen bir faktördür.”²Bunlara dayanarak, işletme organizasyonunun ve dolayısıyla

¹ Bayraktaroğlu, s.7

² Uyargil, ss.10-12.

işverenlerini performans değerlendirmesine dayalı ücretlere olumlu baktığı söylenebilir.

İşverenler, işletmelerini büyütmek, iş ve kar hacimlerini arttırmak, organizasyon yapılarını sağlamlaştırmak ve modernleştirmek amacındadırlar. Performans değerlendirme sisteminin organizasyonun tümü için yarattığı olumlu sonuçlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru bir biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlaması için gerekli olan bilgiler daha kolay, daha doğru ve daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru bir şekilde belirlenebilir.
- Kısa dönemli insan gücü gereksinimlerinin giderilmesinde esneklik sağlanır.¹

Neticede, performans değerlendirme sonuçlarına dayalı ücret sistemi günümüzde, sendikaların aksine işverenler tarafından daha çok destek bulan bir sistemdir. Bunların haricinde performansla ilişkili ücretlemenin işgören ve örgüt verimliliğini artırdığını ileri süren çok sayıda ampirik çalışma söz konusudur.

Son olarak şunu söylemek gerekirse, performansın ücretlerle ilişkilendirilmesi ile yönetim uygulamalarının da iyileştirilmesi söz konusu olabilecektir. Örneğin performansla ücret arasında kurulan ilişki ile farklı iş türlerinde ve çalışma koşullarında geçerli olacak şekilde performansla ilişkili ücret konusunda tüm çalışanlara eşit fırsatlar sağlayacak farklı iş standartları belirlenebilecektir. Yönetim, doğru bir planlama, programlama, görev dağılımı ve kontrol ile çalışanlara maksimum ücreti alabilecekleri iş fırsatlarını sunabilecektir.

¹ Sabuncuoğlu, ss.255-256.

Olumlu görüşlere kamu – özel sektör ayrımı açısından bakılırsa, kamu sektörü yerine özel sektörün performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerde belirlenmesine bakışının olumlu olduğu görülür. Bugünün global iş piyasasında en önemli işletmeler çok uluslu şirketlerdir. Bu şirketler sağlam organizasyonlara sahip büyük işletmeler oldukları için, performans değerlendirmesine uygun bir altyapıları ve yetkin insan kaynakları departmanları vardır. “Çok uluslu şirketler, insan kaynakları planlamasında uzun dönemli çalışma zorunluluğuna ve bu işin gerekliliğine en çok inanmış olan kuruluşlardır.”¹

Dev yatırımları ve üretimleriyle çok büyük ekonomik birimler haline gelmiş olan ve çağa damgasını vuran bu işletmelerin de, günümüzde en büyük önem verdiği konulardan birisini insan kaynakları planlaması ve buna bağlı olarak da performans değerlendirme uygulaması ve sonuçlarına bağlı olarak ücretlerin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, performans değerlendirmesine dayalı ücret belirlenmesine karşı olumlu görüşler büyük ölçüde işverenler ve özel sektörden gelmektedir.

3.2. Performansla İlişkili Ücretlemeye Karşı Çıkan Görüşler

Ücretlerin verilen katkıya denk olması ve ücret adaletinin tesis edilmesi önemli görülürken bunu sağlayacak uygun performansla ilişkili ücret sistemlerinin kurulması ve işletilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Keza ilgili sistemlere yönelik olumsuz tepkilerin büyük kısmının, performansla ilişkili ücretlemenin teoride faydalı olması ihtimaline karşın, pratikte ücret adaletini sağlayacak sistemlerin kurulmasının zor hatta imkansız görülmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bununla birlikte bazı yazarlara göre performansla ilişkili ücretlemenin motive edici özelliğinin tartışmalı olması, performansla ilişkili ücretlemeye karşı çıkanların bir başka dayanağı olarak belirtilebilir. Burada tartışılan konu maddi yararın (dar anlamda ücretin) etkili bir motive edici olup olmadığıdır.

¹ Kaynak, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1989, s. 5.

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmesine karşı geliştirilen olumsuz görüşler, çoğunlukla bu uygulama ile çıkarları çatışan gruplar tarafından oluşturulmuştur. Bu grupların ise temel olarak, sendikalar ve kamu sektörü olduğu söylenebilir. “Sendikalar, özünde çalışanların birlikten kuvvet doğar düşüncesiyle kurdukları ve temel amaçları çalışanların tüm haklarını korumak ve iyileştirmek olan kuruluşlardır.”¹

Performans değerlendirme sistemine göre ücretlerin belirlenmesi ise tamamen zıt olarak, aynı kademede de olsa çalışanlar arasındaki performans farklarının ücrete yansıtılarak ücret farklılıkları olmasını temel amaç alır. “Sendikalar ve performans değerlendirme sistemi arasında çıkan çatışmalar ve sendikaların performans değerlendirme sistemi sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesi uygulamasına karşı sahip oldukları olumsuz görüşlerin temeli buradan kaynaklanmaktadır.”²

Performans değerlendirme sistemi ise temel fonksiyonu itibarıyla çalışanlar arasında ücret farklılıkları yaratarak mutlak eşitliği bozmaktadır. Bu bağlamda, sendikaların performans değerlendirme sistemine bağlı ücret belirlenmesine olumsuz görüşler beslemeleri, bu görüş ve tepkilerin de uygulamada sorunlara yol açabilecek olması beklenebilir bir durumdur.³

Performans değerlendirmesiyle ücretlerin belirlenmesine karşı geliştirilen olumsuz görüşlerin bir kısmı da kamu kesiminden kaynaklanmaktadır. “Kamu sektöründe, ücretlerin belirlenmesinde siyasi etkenler diğer etkenlerden daha etkili olmaktadır.”⁴

Performans değerlendirme sistemine göre ücret ve terfi, işten çıkarma gibi kararların verilecek olması ise bu avantajı belirli ölçüde azaltacağı, kamu kesiminde geçerli olan kıdeme göre ücret sistemini performansla göre ücret sistemine çevireceği için olumsuz görüşlerle karşı karşıya kalmaktadır.

¹ S. Zaim, Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1997, ss.494-495.

² Uyargil, ss.134-135.

³ Uyargil, ss.134-135.

⁴ H. Ansal vd., Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik, İstanbul, 2000, s. 77

Sonuç olarak, performans değerlendirme sistemine ve sonuçlarına göre ücretlerin belirlenmesine karşı olumsuz görüşler, büyük ölçüde kamu sektöründen ve sendikalar tarafından kaynaklanmaktadır.

Bahsedilen hususlar performansla ilişkili ücretlemenin tam olarak anlaşılması ve etkili bir şekilde yönetilebilmesi için ideal olarak yapılması gereken, ancak az sayıda işletmenin yerine getirdiği uygulamalar olarak belirtilebilir. Bundan dolayı performansla ilişkili ücretleme ile çoğu zaman taahhüt edilenin çok azı somut olarak verilebilmekte, performansla ilişkili ücretlemenin avantajlarından çok dezavantajları ön plana çıkmaktadır.

4. PERFORMANSLA ÜCRET İLİŞKİSİNİN ÇERÇEVESİ ve FARKLI BAKIŞ AÇILARI

Performansla ücret arasındaki ilişkiyi en geniş şekilde tanımlayabilmek ve söz konusu ilişki için Türkçe'de hangi boyutun kullanılması gerektiğini belirlemek amacıyla öncelikle insan kaynakları yönetimi ve ücret konusunda çalışan yazarların performans ücret münasepetine yönelik tanımlamalarının ve performans-ücret ilişkisinde kullandıkları kavramların irdelenmesi, bu doğrultuda performans ücret ilişkisine yönelik açıklama yapılması daha doğru olacaktır.

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılması, performansa dayalı bir ücret sistemi kurulmasını gerektirir. Bu konu ücretlerin öneminin büyük olması açısından, büyük dikkat verilmesi gereken bir konudur. Performans değerlendirmenin sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması, performans değerlendirme sisteminin en kritik ve sorun yaratan konusunu oluşturur. ¹Performansa dayalı ücret sistemi, performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasındaki artış arasında ilişki kurmaktadır.

¹ Uyargil, ss.124-125.

Kalkınmış ve kalkınmakta olan ülkelerde performanstaki artış gerçeğinin bilincine varılarak, bunun bir sebebi olarak performans ölçümü ve performans arttırıcı yöntemlerin geliştirilip yaygın olarak kullanılması gerekliliğinin kavranması epeyce yeni bir ilerlemedir.

Gerçekten de “milli ve devletlerarası pazarlara yönelik üretim aşaması, üretimde kullanılan etkenlerin giderek daralması ve buna bağlı olarak fiyatların üst seviyelere çıkması, günümüzde özellikle kalkınmış ülkelerde kaynakların daha etkin kullanımı problemini gündeme getirmiştir.”¹

Böylece, kalkınmış ülkelerin sahip olduğu kaynakları en etkin biçimde üretimde kullanılması, söz konusu problemlerin önüne geçmekle birlikte, fiyat seviyelerinde yumuşama sağlayacak ve üretimde artışı beraberinde getirecektir.

4.1. Sendikaların Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı

Ücretlerin belirlenmesinde birçok farklı taraf söz sahibidir. Bu taraflar temel olarak; çalışanlar (üretim işçileri, büro işçileri, teknik personel, profesyonel işgörenler, gözetimciler, yöneticiler), sendikalar, kamu, müşteriler, bireyler, hükümet, işletme (örgüt), satıcılar ve endüstriyel alıcılar olarak belirtilebilir.² Bu taraflar içinde en önemli olanlardan biri de, hiç şüphesiz sendikalar.

Sendika, kısaca çalışanların ekonomik ve sosyal alanlardaki haklarını ve çıkarlarını korumak için kurulmuş olan mesleki örgütler olarak tanımlanabilir. 2821 sayılı ve 05/05/1983 kabul tarihli Sendikalar Kanunu’nda ise, sendikalar : “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir” şeklinde tanımlanmıştır. ³

Şimdiye kadar değinilen işletme dışı faktörler içinde en dikkat çekicisinin sendikaların etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de uzun yıllardır

¹ Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1994, s.178.

² Acar, Ücret Yönetimi, Gebze, 1995, s.3

³ Sendikalar Kanunu, T.C. Resmi Gazete, 18040, 1983.

işveren ve işçi arasında bir çatışma konusu olan ücretlerin belirlenmesinde, sendikalar ve toplu pazarlık görüşmelerinde ücretlerin belirlenmesi için gerçekleştirdikleri pazarlık, grev gibi faaliyetler önemli rol oynamıştır.

Performans değerlendirmenin ücretlerde belirlenmesi konusunda da, sendikaların etkisi önemlidir. Özellikle çalışanların çoğunluğunun sendikalı olduğu bir işletmede, sendikanın performans değerlendirmesi ile ücretlerin belirlenmesini istemediği bir koşulda, bu uygulamayı gerçekleştirmek işletme için ciddi bir problem haline gelebilir.

Sendika ve işletmenin ücret politikaları karşıt çıkar gruplarını temsil etmeleri nedeniyle doğal karşılanırsa bile, her iki tarafın işbirliği içinde çalışması ücretlerin belirlenmesi sürecinin sağlıklı işlemesi açısından büyük önem taşımaktadır. Genellikle sendikalar, ücret derecelerinin toplu iş sözleşmesi görüşmeleri içinde saptanması görüşünü kabul ederler ve bu konuyu belli başlı görevleri içinde saymaktadırlar.

Sendikaların temel amaçları, aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Üyelerinin yaşam standartlarını ve ekonomik koşullarını korumak ve mümkünse geliştirmek,
- Piyasa şartları, teknolojik değişimler veya yönetim kararlarından meydana gelebilecek tehditlere karşı bireysel güvenliği geliştirmek ve mümkünse garanti etmek,
- Toplumsal sistemdeki güç ilişkilerini, sendikaların amaç ve çıkarları yönünde etkilemek, bu ilişkilerin sendikalara bir tehdit oluşturacak yöne gitmesini önlemek,
- Sendika üyesi olsun veya olmasın, tüm çalışanların durumlarını geliştirmek,

- İş ortamındaki belirsizliklere, yönetimin keyfi uygulamalarına, değişken şartlara ve bunların oluşturabileceği tehditlere karşı korunma mekanizmaları geliştirmek.¹

Sendikaların genel olarak üç türlü fonksiyonu vardır. Bunlar ekonomik, sosyal ve siyasi.² Sendikaların ekonomik fonksiyonlarının en önemli özelliği de, toplu pazarlık sistemine katılmalarıdır. Toplu pazarlık, işveren ile çalışanlar arasında meydana gelen, ücret ve ücret dışı iş koşullarının belirlenmeye çalışıldığı görüşmelerdir.³

Bu görüşmelerde devreye, pazarlık faktörü girer. Toplu pazarlığın bireysel pazarlıktan en önemli farkı ise, pazarlık taraflarının birlikten doğan güce sahip olmaları ve buna bağlı olarak, bireysel pazarlığa göre daha yüksek olan bir isteklerini kabul ettirme gücüne sahip olmalarıdır.

Pazarlık kavramında bir alma - verme süreci ifade edilse de, işletme yöneticileri çoğu zaman bu süreci “kendilerinin verdiği ve sendikaların aldığı” bir süreç olarak görmektedirler. Bu görüş ise, verimliliği artırma amaçlı olan performans değerlendirme sistemi söz konusu olduğunda kaçınılması gereken bir görüştür. “Günümüzde bu görüşün yerini, hem işverenin hem de işçinin kazandığı, çatışmadan çok uzlaşmaya dayalı bir ücret belirleme düzeninin alması hedeflenmektedir.”⁴

Sendikal örgütlerin performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde temel alınmasına karşı olan bakışları konusu, performans değerlendirme sisteminin başarısında rol oynayan ve incelenmesi gereken bir konudur. Sendikalar, her ne kadar kendilerine üye olan çalışanların koşullarını iyileştirmek amacı taşısalar da, birtakım özellikleri itibariyle performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz görüşlere sahiptirler.

¹ S. Dursun, “Sendikaların Ücretler ve Verimlilik Üzerine Etkisi”, YYLT, Karadeniz Teknik Üniversitesi(KTÜ), SBE, Trabzon, 2007, ss.14-15

² Zaim, s.313.

³ Dursun, s.16

⁴ Ekin, Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1994, s.97.

Sendikalar, genel yapı olarak bireyselden çok toplumcu yapıyı benimseyen kuruluşlardır. Performans değerlendirme sistemi ve bunun ücretlerde kullanılması anlayışı ise, toplumdadan çok bireysel bir anlayışa yakındır. Sendikaların performans değerlendirme sistemine karşı oluşabilecek olumsuz tepkilerinin temeli buradan kaynaklanmaktadır.¹

Sendikalar, bir işletmede aynı kademedeki işçiler arasında oluşabilecek ücret farklarını önlemek için ücretlerin işçiye değil, işe göre ödenmesini hedef alan bir ücret sisteminin uygulanmasını isterler. Böyle bir ücret sisteminde, aynı ücret seviyesindeki çalışanlar, performansları birbirlerinden farklı olsa bile, aynı ücreti alacaklardır. Bu özellik dikkate alındığında, bu şekilde bir ücret uygulamasının, çalışanları verimliliklerini arttırmaya yönelik teşvik etmeyeceği kesindir. “Performans değerlendirme sistemine göre ücretlerin belirlenmesinde ise, bu anlayıştan farklı olarak diğer işçilere göre daha yüksek performans gösteren işçilerin, bu performansları karşılığı ödüllendirilmesi amaçlanmıştır.”²

Yani ücret belirlenmesinde temel alınan faktör kademe veya kıdem olmaktan çıkmış, performans haline gelmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre ücret belirleme, yöneticiler için genellikle daha kolaydır, ve yöneticilerin bu sisteme göre ücretlerin belirlenmesi taraftarı olmaları, çalışanlara göre daha çok rastlanan bir durumdur.

Bunun temel nedeni olarak, yöneticilerin başarısının ölçülmesinin daha kolay olması ve performans değerlendirme sisteminin yöneticilere uygulanmak için daha elverişli bir sistem olması gösterilebilir.

Yönetici olmayan personele bu sistemin uygulanması ise daha zordur ve sonucunda, ücret yönetiminin eşit işe eşit ücret ilkesiyle çelişen bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Eşitlik ilkesi, sendikaların yapıları ve anlayışları gereği benimsedikleri bir ilkedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre ücretler belirlenirse, aynı işi yapan ve aynı ücret seviyesinde olan çalışanlar arasında bile ücret farklılıkları ortaya çıkmasına rastlanabilir.

¹ Zaim, s.494

² Zaim, s.494

Buna bağılı olarak sendikaların, ücrette eşitlik ilkesini ücret yönetiminde temel felsefeleri olarak benimsedikleri için, performans değerlendirme sistemine bağılı ücret sistemlerine olumsuz tepki göstermeleri, bu tepkilerin de uygulamada güçlükler yaratması beklenebilecek bir sonuçtur.¹

Ücretin, önemli bir güç sembolü olduğundan ücret konusunda bahsedilmişti. Sendikalar için; ücretleri belirlemede etkili olabilme dereceleri, onların güçlerini ifade eder. Toplu sözleşmeler ve ücretlerin belirlenmesi de, sendikaların en önemli faaliyetleri ve güçlerini kullanma alanlarıdır. Fakat ücretlerin belirlenmesi toplu sözleşmeyle değil, performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılırsa, sendikalar, en önemli fonksiyonlarından mahrum kalmış gibi görüneceklerdir. Bu durum da, “sendikaların performans değerlendirme sistemi ve ücretlerin bu sistem sonuçlarına göre belirlenmesine karşı olumsuz bakmalarına neden olma potansiyeline sahiptir.”²

Buraya kadar değinilen konular, sendikaların performans değerlendirme sisteminin ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasına olumsuz baktıkları yönündedir. Fakat düzgün çalışan bir performans değerlendirme sistemi ve buna bağılı olan bir ücret sistemi, çalışanları ve dolayısıyla sendikaları memnun etme potansiyeline sahiptir.³ Buna bağılı olarak söylenebilir ki, iş piyasasındaki en hassas konulardan birisi olan ücretlerin belirlenmesinde, uzlaşmaya varıldığı ve sisteme inanç ve güven sağlanabildiği takdirde, sendikaların da bu uygulamaya olumlu bakması sağlanabilir.

4.2. İşverenlerin Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı

İşletmeler hem çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmak hem de personelin örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkaracak bir ücret politikası belirlemeye çalışmalıdır. Bunun için de, nesnel olarak ölçmek zor olsa da ücretlemenin, personelin örgüte katkıları için adil bir ödüllendirme sağlamasına, ücret yapısının adil ve eşit davranma ilkesine ve bu konuya ilişkin yasal gereklere uymaya olanak tanınmasına vb. dikkat etmelidirler. Ayrıca, ücretlemede enflasyon,

¹ Uyargil, s.134

² Dursun, s. 21-22.

³ Dursun, s.60-61.

piyasa koşulları, teknoloji, sendika faaliyetleri gibi zorunlu koşulları da hesaba katmalıdırlar.¹

İşçi örgütleri var olduğu gibi, işverenler de hak ve çıkarlarını savunmak ve toplu pazarlıklarda taraf olmak için işveren sendikaları kurmaktadır. İşverenler, genellikle işletmenin çıkarlarını birinci sırada tutan bir anlayışa sahiptir. Bu anlayışın katı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi ise, ücretlerde artışları minimuma indirmeye kadar ileri gidebilir. Çünkü, sonuçta “ücret çalışan için en önemli gelir de olsa, işletme ve işveren için bir maliyet, hatta oldukça önemli bir maliyettir. İşveren de maliyetleri minimuma indirmek amacını taşımaktadır.”² İşveren açısından kabul edilebilir ve enflasyon üstü, yani reel bir ücret artışı yapılabilmesi için, mutlaka ek finansal kaynak yaratılmalıdır. Bu da ancak verimliliğin artırılması ile olabilir.

Performans değerlendirme sistemine bağlı bir ücret sistemi, çoğunlukla işverenlerin olumlu baktıkları bir sistemdir. Bunun nedeni bu sistemin çalışanlar arasında fark yaratma, üstün performansı teşvik etme, daha verimli çalışmaya motive etme gibi etkileri olmasıdır.

Bu etkiler de, işletme çıkarları doğrultusunda olduğu için işverenlerin ücretlerin belirlenmesinde, performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına dayanan bir ücret sistemi kullanılmasına olumlu bakmalarına neden olur.³

“Performans değerlendirme sonuçlarına dayalı ücret sistemi günümüzde, sendikaların aksine işveren tarafından daha çok destek bulan bir sistemdir.”⁴ Sonuç olarak, şimdiye kadar değinilen faktörlere dayanarak işverenlerin, işçi sendikalarına oranla performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılmasına daha olumlu baktıklarını söylemek mümkündür.

4.3. Kamu Sektörünün Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı

Performans değerlendirme sistemi ve ücretlerin bu sisteme göre belirlenmesi, temelinde modern insan kaynakları yönetiminin, daha geniş açıdan bakılırsa ise

¹ Benligiray, ss.10-11

² S. Yorgun, Küreselleşme Surecinde Sendikalar, İstanbul, 1998, ss.26-28

³ Yorgun, s.26-28.

⁴ Sabuncuoğlu, s. 255

liberal ekonominin ve vahşi kapitalizmin bir uygulamasıdır. Devletin uyguladığı sosyal güvenlik anlayışı ise, her çalışanın gösterdiği performansa bağlı olmaksızın belli bir ücret almasını ve belli yaşam standartlarına ulaşmasını hedeflemektedir.

Kamu sektörü, yapı itibarıyla özel sektörle önemli farklara sahip bir alandır. Bu farklardan en temeli kamu sektörünün; karı temel alan ve işletme çıkarlarını sosyal sorumluluktan önde tutan özel sektöre karşın, hizmeti ve sosyal sorumluluğu amaç kabul etmesidir. Bu durum, kamu kuruluşlarının zararına bile çalışmasına yol açabilir, bu zarar da devletin başka kaynaklardan yarattığı fonlarla kapatılmaya çalışılacaktır.

Çalışanlar açısından bakılırsa görülecek en önemli fark, kamu sektöründe özel sektörde olmayan çalışma garantisi yani işini kaybetmeme güvencesi ile ücret garantisi bulunmasıdır.¹ Bu özellikler, çalışanların özel sektör yerine kamu sektöründe çalışmayı tercih etmelerine neden olabilecek en önemli faktörlerdir.

“Kamu sektöründe ücretlerin belirlenmesinde, siyasi etkenler diğerler etkenlerden daha etkilidir.”² Bu durumun Türkiye için geçerli olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Bunun yanında, kamu sektörü her zaman için dikkat çeken ve gerek hizmetlerinin işleyişindeki başarı gerek de şeffaflık açısından sorgulanan bir sektördür.

Türkiye’de, hemen her kesimde kamu hizmetlerinde çalışanların fazlalığı, gündem oluşturan bir konudur. Bunun nedeni de, bütçe giderlerinin önemli bir kısmını kamu sektöründe çalışan işçi - memur ücret ve maaş ödemelerinin teşkil etmesidir.³

Kamu sektörünün, özel sektörle arasındaki genel yönetim anlayışı ve buna bağlı olarak personel yönetimi açısından farklılıklarının var olduğu, performans

¹ H. Ansal, v.d., Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik, İstanbul, 2000, s.77

² Ansal vd., s.77

³ Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İşsizlik, İstanbul, 2002, s.127.

değerlendirme sistemine bakışları incelenirken göz önünde bulundurulmalıdır.¹ Bu farklar şöyle açıklanabilir:

- Kamusal Nitelik Unsuru: Kamu sektöründe asıl amaç kazanç değil, toplumsal hizmet ve sosyal sorumluluktur. Ayrıca kamu hizmetlerinde zorunluluk ve acele olma durumu geçerlidir.
- Açıklık Unsuru: Kamu sektörünün hizmetleri, tüm vatandaşların ve kamuoyunun gözü önündedir. Dolayısıyla kamu hizmetlerinin yalnızca iyi yürütülmesi yeterli değildir, bunların iyi yürütüldüğünün herkese benimsetilmesi de gereklidir.
- Yasal ve Biçimsel Kurallara Bağlılık Unsuru: Kamu hizmetleri, yasal ve biçimsel kurallara göre yürütülmek zorunda olan hizmetlerdir. Bir kamu yöneticisinin karar ve eylem serbestliği, bir özel sektör yöneticisine göre çok daha kısıtlıdır. İzlenecek yol önceden belirlenip, kurallara bağlanmıştır.
- Büyüklük ve Kapsayıcılık Unsuru: Kamu sektörü, büyük ölçekli olmayı zorunlu kılar. Bunun nedeni de kamu hizmetlerinin tüm vatandaşları kapsamayı hedeflemesidir.² Özel sektör ise ne boyutta olursa olsun toplamda kamu kadar büyük ölçekli olamaz.

Performans değerlendirme sistemi sonucu gerçekleşebilecek olaylardan bazıları işten çıkarma, atama, tayinler, kurum içindeki pozisyonun düşürülmesi tehlikesidir. Kalite zincirinde en zayıf halka olmamak için yaşanacak, iş arkadaşları arasında oluşacak güçlü rekabet de kamu sektörünün, performans değerlendirme sistemine olumsuz bakmasına yol açar.³

Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sistemi, modern insan kaynakları uygulamalarındandır ve daha çok bireyselci, yenilikçi, batıcı bir uygulamadır. Kamu sektörünün bu uygulamaya gösterdiği tepkilerin bir kısmı da, bu nedenden kaynaklanmaktadır.

¹ C.Tutum, Personel Yönetimi, Ankara, 1979, s.8

² Tutum, ss.8-9.

³ Sabuncuoğlu, s.194-195

Kamu kesiminin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri konusunda, aşağıdaki alıntı, fikir vericidir: “Dünyada ve Türkiye’de kamuda yeniden yapılandırma ya da reform adı altında yeni liberalizmin temel yönelimlerinin pekiştirilmesi ve kamunun tasfiyesi hedeflenmektedir. Bu süreç hem kamu hizmetleri üretenleri, hem kamu hizmetlerinden yararlanan ya da yararlanması gereken milyonlarca insanın haklarını olumsuz etkilemektedir.”¹ Yine kamu reformu sürecinde esnekleşmeye uygun toplam kalite, takım çalışması gibi üretim organizasyonları oluşturuluyor. Bu girişimlerin diğer önemli bir boyutu, sendikalaşmayı, sendikal hak ve özgürlükleri tehdit etmesidir.

Kamu sektörü, genel refah seviyesi artırılması ve hayat standartlarının yükseltilmesi için, performans değerlendirme sistemi, bu sistemin ücretlerde kullanılması ve modern insan kaynakları yönetimi uygulamalarından çok, aşağıdaki yolların bulunması taraftarıdır. Bunlar:

- Sermayenin rant alanlarından istihdam yaratacak yatırım alanlarına yönlendirilmesi,
- Faiz, döviz ve enflasyonun düşürülmesi,
- Siyasilerin görevini daha doğru ve dürüst biçimde yapması, adam kayırma ve yolsuzluk gibi olumsuzlukların durdurulması,
- Milli gelir dağılımının daha adil hale getirilmesi,
- Etkin servet beyannamesi sistemi uygulanması,
- Sosyal güvenlik konularının Avrupa’daki standartlara ulaşması,
- Nitelikli işgücünün artırılması amacıyla eğitime daha çok önem verilmesi

Şeklinde sıralanır. ²

¹ Kesk, “Kamu Hizmeti ve Kamu Hizmeti Alanında Yeni Eğilimler”, Değişim Sürecinde Kamu Hizmetleri ve Sendikal Politikalar, KESK’in Sesi Sempozyum Dizisi, S.1, 2003, s.4.

² Ö. Özkanlı, Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama, YDT, AÜ, SBE, Ankara, 1995, s.108

Yakın geçmişte yapılmış geniş kapsamlı araştırmalara göre, ülkemizde kuruluşların büyük çoğunluğunda verimlilik ve örgütsel etkinlik üzerinde performans değerlendirmenin etkisi olduğu saptanmıştır. Ancak özellikle kamu sektöründe, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmeden çok kıdem, eğitim, siyasi görüş gibi faktörler rol oynamaktadır.¹

Sonuç olarak, buraya kadar bahsedilen veriler göz önüne alınırsa kamu sektörünün genel bünyesi tarafından kabul görmediği ve ücret, terfi, iş güvencesi gibi garantiye alınmış kavramların garantisini yok etme özelliğine sahip olduğu için performans değerlendirme sistemine ve bu sistemin ücretlerde kullanılmasına kamu sektörü açımsızdan olumsuz bir bakış olduğu söylenebilir.

4.4. Özel Sektörün Performans Ücret İlişkisine Bakış Açısı

Özel sektör, birinci amacı kar etmek olan sermaye sahipleri tarafından yapılmış yatırımlarla kurulan şirketleri barındırır. Buna bağlı olarak, özel sektörün performans değerlendirme sisteminin ücretlerde kullanılmasına olan bakışının, işverenlerin bakışıyla aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuçta, özel sektörü sermaye sahibi işverenler ve onların işletmeleri meydana getirmektedir.

Özel sektör, kapitalist sisteme yakın bir anlayışla çalışır. Bilindiği gibi, kapitalist sistemde amaç esas olarak üretim yapmak, üretimi büyütmek ve geliştirmek, sermayeyi büyütmektir. “Sermaye sahibi üretim yapabilmek için, 4 üretim faktörüne ihtiyaç duyar. Bunlar; emek, doğal kaynaklar, sermaye ve girişimdir.”²

Emek, yapısı itibarıyla diğer üretim faktörlerinden daha hassas bir önem taşır. Bunun nedeni de işin içine insan faktörünün girmesidir. Fakat buna rağmen, işletme için bir üretim faktörüdür ve “ücret” şeklinde bir bedeli vardır. İşveren üretim faktörlerinden en yüksek verimi alarak üretim yapmayı hedefler. Yani kapitalist

¹ Özkanlı, s.108.

² KESK, s.17.

sistemin mantığı içerisinde, kapitalist emek sürecinde çok doğal olarak sermaye sahibi, belli bir süre için satın almış olduğu emek gücünü, o zaman birimi içerisinde en yüksek verimlilikle çalıştırmak isteyecektir ve üretim biçiminin organizasyonunu da buna uygun bir şekilde gerçekleştirecektir.

Günümüzde özel sektörün en önemli işletmeleri, çok uluslu şirketlerdir. Bu şirketler, sağlam ve büyük organizasyon yapılarına sahip oldukları için, performans değerlendirme uygulamasına elverişli bir altyapıları vardır. “Çok uluslu şirketler, insan kaynakları planlamasında uzun dönemli çalışma zorunluluğuna ve bu işin gerekliliğine en çok inanmış bulunan kuruluş türlerinden birisidir.”¹ Dev yatırımları ve üretimleriyle çok büyük ekonomik birimler haline gelmiş olan ve çağa damgasını vuran bu işletmelerin de, günümüzde en büyük önem verdiği konulardan birini insan kaynakları planlaması ve dolayısıyla performans değerlendirme sistemi oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi; eğitim ihtiyacı, terfi, ücretin belirlenmesi ve işten çıkarma gibi kararlara kaynak olarak kullanılacak sonuçlar veren, verimliliği arttırmayı hedefleyen, işletmenin tüm bölümlerinin insan kaynakları bölümüyle ilişki içinde olmasını sağlayan, dinamik bir sistemdir.

İşletme verimliliği, birçok farklı ölçülerin bir kombinasyonudur. İnsan kaynakları yönetimi ve onun uygulaması performans değerlendirme sistemi de, organizasyonel verimliliğin davranışsal yönü olarak görülebilir.

Karı arttırmayı ve buna bağlı olarak da verimliliği arttırmayı, karı oluşturan kalemlerden gelirleri maksimuma çıkarmayı, maliyetleri de minimuma indirmeyi amaçlayan özel sektör işletmelerinin, verimliliği arttırmayı esas alan bir sistemi tercih etmeleri doğaldır.

¹ KESK, s.18.

SONUÇ

Ücretin tanımı bu çalışmada, ekonomik açıdan "emeğin fiyatı", sosyal politika açısından "emeğin geçim aracı" olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde örgütler ücreti performansla değerlendirerek ücret süreçlerini verimliliğe ve rasyonel bir istihdam politikasına dayandırmak istemişlerdir. Çünkü Performansa Dayalı Ücret uygulamalarının en önemli gerekçesi, verimli olmayan kamusal mal ve hizmet üretiminin hız ve kalite yönünden rekabet edilebilir bir düzeye çıkarılarak müşteri odaklı bir yaklaşımı iç süreçlerine dahil etmektir. Aynı zamanda örgütler tarafından; konulan iş hedeflerine ulaşmak, örgütün performansını yüksek tutmak, yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek, yetenekli işgörenler için cazip örgüt olmak, işgören maliyetini düşürmek için Performansa Dayalı Ücret sistemi tercih edilmektedir.

Performans değerlendirme, çalışan ile yönetici arasında bir iletişim aracıdır. Astlar üstlerince nasıl görüldüğünü anlar, varsa eksikliklerini düzeltme fırsatı bulurlar. İşveren performans değerlendirme ile çalışanlarının eğitim ihtiyacını ve gelişme alanlarını belirler, kariyerini planlar, ücret ve diğer maddi beklentilerin geçerliliğini görme imkanı bulurlar.

Performans değerlendirme, kişiyi hangi konuda olursa olsun bir bütün olarak ele alıp, tanımlanmış olan iş ve görev tanımının birim zaman içinde ne düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik bir çabadır. Performans, belirli bir süreyi kapsamalı, sistematik olmalı, ölçülebilir somut sonuçları ortaya koymalı ve başarı odaklı olmalıdır.

Bir anlamda, ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılması, temel olarak çıktıya dayalı ücret sistemlerinin, yani verimliliği esas alan ve çalışanların verimliliğini arttırmaya çalışan ücret sistemlerinin bir uygulamasıdır. Sistemde gerçekleştirilmek istenen amaç çalışanlarının gerçek performanslarının ne olduğunun doğru bir biçimde belirlenmesi ve performans değerlendirme sistemi uygulamalarının sonuçlarını göre hak edenin, hak ettiği şekilde ödüllendirilmesi veya eksiklerinin belirlenmesidir.

Ücretler, çalışanlar ve işverenler arasında problemlere neden olma potansiyeline sahip olan en önemli konulardan birisidir. Ücretin çalışan açısından önemi, çalışanın tek gelir kaynağı olmasıdır. Toplumun büyük çoğunluğu da ücretli çalışanlar olduğu için, ücretin öneminin aslında tüm ülke ekonomisini etkileyecek kadar büyük olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çalışmada, günümüzde oldukça yaygın bir kullanım alanı bulunan performans değerlendirme ve performans değerlemenin ücretle ilişkisini ortaya koyan performansa dayalı ücretlendirme hakkında bilgiler vermek amaçlanmış ve sistemin sorunlarıyla ele alınmasına dikkat edilmiştir.

Performans değerlendirme, ulaşılan sonuçları kullanmak için yapılır. Yani asıl olan sonuçların uygun biçimde kullanılmasıdır. Performans değerlendirme sonuçları stratejik planlamada, personel planlamada, çalışan personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, ücret yönetiminde, kariyer planlamada, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarda, sözleşme yenileme veya işten çıkarma gibi alanlarda kullanılabilir.

Bu çalışmada yapılan geniş literatür araştırmasında, günümüz işletmelerinde performans değerlemeyi en etkili kullandıkları alanlardan birinin ücret olduğu belirtilmiştir. Ülkenin ekonomik ve sosyal koşulları nedeniyle, ücretin çalışan üzerindeki etkisinin yüksek olması, performans değerlendirme sonucu olacak ödüllendirmenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemi, diğer ücretlendirme sistemlerinden farklı olarak, çalışanların gelişimine ve organizasyon içerisindeki yerlerine önem verdiği için insan kaynakları konusunda en iyi biçimlenmiş ücretlendirme sistemidir. Performansa dayalı ücret sistemi, değerlendiriciler arasındaki yaklaşım farklılıklarının ortadan kaldırılması ve standardizasyonunun sağlanması durumunda gelecek vaat eden bir ücretlendirme sistemi olarak görünmektedir.

Bunların gerçekleştirilmesi için de yöneticilerin gerekli bilgi ve vasıflara sahip bir konuma gelmesi, insan psikolojisi konusunda bilgilenmesi gerekmektedir. Çalışanlarda ise bu konuda gerekli bilincin oluşması, gerekli eğitim düzeyinin

oturtulması ve bu ücretlendirme sistemini kötüye kullanmamaları konusunda duyarlı hale gelmeleri gerekmektedir.

Bu sebeple, yönetici ve çalışanların bu ücretlendirme sisteminin işleyebilmesi için yeterli duyarlılıkta olmaları durumunda, çalışanların kendilerini geliştirmesi açısından, yöneticilerin de hak edene hak ettiği ücreti ödemeleri açısından her iki taraf için de faydalı ve ileriye götürücü bir sistemdir.

Şimdiye kadar yapılan yorumlar temel alınır, özellikle Türkiye şartlarında performans değerlendirmeyle ücretlerin belirlenmesi uygulamasının gerçekleşmesi için, tarafsız ve doğru değerlendirmeler yapılması, aynı zamanda çalışanların ve sendikaların sisteme güvenip inanmasının sağlanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, personelin iş performansına ilişkin verilerin değerlendirilmesini sağlayan performans değerlendirme, seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak her zaman istenilen sonucu vermeyen, bazı durumlarda personelin performansının olduğundan yüksek, bazı durumlarda ise olduğundan düşük değerlendirildiği bir süreçtir.

Adil ve kapsamlı bir Performans Değerlendirme için bu etkenler göz ardı edilmemeli, iş ve görev analizleri yapılmalı, bunları ölçecek kriterler belirlenmeli, çalışanların ulaşabileceği iş hedefleri koymalı, bu süreç ara ara izlenmeye alınmalıdır. Sürecin tamamlanmasını müteakip Performans Değerlendirme sonuçları; ücret artışı, ödül, ikramiye, kariyer gelişimi, yer değiştirme, yeterli performans göstermeyenleri uyarma, eğitim ihtiyacının tespiti birçok olumlu etkene hizmet edecektir. Performans Değerlendirme sonuçları cezalandırma amacına yönelik değil, gelişime yönelik olmalıdır. Çünkü etkili Performans Değerlendirme; aynı zamanda çalışanları bir arada tutma, örgütte kolektif katılım kültürü yaratma, çalışanların keşfetmeye ihtiyaç duydukları ilave fırsatlar ortaya koymaya, çalışan ve yönetici sorunları erkenden görmeye ve bu vesile ile verilen görevi değiştirmeye fırsat vererek etkili iletişime hizmet eder. Bu sayede çalışan motivasyonu arttırılmış ve performansa dayalı ücret sistemi istenilen hedefine ulaşmış olacaktır.

Yönetimin performans değerlemeyi kabul etmemesi, gereksiz bir iş olarak algılaması, değerleyicinin performans değerlendirme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması performans değerlendirme sürecinde çeşitli hataların yapılmasına yol açmaktadır. Yapılan hataların performans değerlemenin etkinliğini olumsuz olarak etkilemesi, bu hataların giderilmesi ya da azaltılmasına yarayacak yöntemlerin geliştirilmesi için çalışmaların yapılmasını sağlamıştır.

Zaman içinde yetkinlikler, personel gelişimini ölçme ve değerlendirmenin yanı sıra, kariyer yönetimi, personel alımı, eğitim gibi hemen hemen tüm insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha yaygın bir kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Bu sebeple de başarılı bir performans dayalı ücretlendirmenin özünün, ölçülebilir bir performans ve yapılandırılmış bir performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlı olduğu açıktır. Sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi ise hem performans değerlemenin hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesine hem de personel tarafından ücret sisteminin adil olarak algılanmasına bağlıdır.

Son olarak, bu tür sistemlerde önemli olanın personel performansını doğru ve objektif biçimde ölçümleyecek, personel gelişimi doğrultusunda örgütsel gelişmeyi sağlayacak, toplum yapısına ve örgüt kültürüne uygun bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin kurulması ve bu sistemin amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde yürütülmesi gerektiğini söylemek doğru olur.

KAYNAKÇA

Acar, A.C., Ücret Yönetimi, Gebze, 1995.

Acar, A.C., İşletmelerde Ücret Yapısını Oluşturulması ve Bir Uygulama, İstanbul, 2007.

Acar, A.C., “Ücret Yönetimi Sistemi ve Süreci”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 2009.

Ağaoğlu, S. - Hüdaioğlu, S., İş Hukuku Tarihi, C.1, Ankara, 1939.

Akal, Z., Özendirici Ücret Sistemleri ve KİT’lerde Uygulanma Durumu, Ankara, 1980.

Akyiğit, E., Yıllık Ücretli İzin, Ankara, 2000.

Akyüz, Ö.F., Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 2001.

Aldemir, M. - Ataol, A.C. - Budak G., Personel Yönetimi, İzmir, 2001.

Ansal, H. vd., Türkiye Emek Piyasasının Yapısı ve İşsizlik, İstanbul, 2000.

Artan, S., Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama, Eskişehir, 1981.

Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarının Verimliliğini Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996.

Ataay, İ.D. - Acar, A.C., İnsan Kaynakları Yönetimi-Ücret Yönetimi, İstanbul, 2010.

Ataman, B.C., “İşsizlik Sorununa Yeni Yaklaşımlar”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.53, S.1, Ankara, 1998.

Bağdadioğlu, E., İşçiler Açısından Ücret, Ankara, 1999.

- Barutçugil, İ., Performans Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Bayraktaroğlu, S. - Yılmaz, S.E., “360 Derece Geri Bildirim sistemine Eleştirel Bir Bakış”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.14, S.1, 2012.
- Benligiray, S., Ücret Yönetimi, İstanbul, 2007.
- Bilgin, K.U., Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Ankara, 2004.
- Bilgin, M.H., “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cmisl/pdf>, (15.08.2014).
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2010.
- Bozkurt, G., İslâm ve Osmanlı Hukukunda Kölelik, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 1980.
- Canman, D., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995.
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.
- Çiftçi, B - Dolgun U.,- Ergun, D. - Kağnıcıoğlu, D., vd., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2007.
- Devlet Planlama Teşkilatı, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı-Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.
- Dinler , Z., Mikro Ekonomi, Bursa, 2005.
- Doğan C., <http://151820051082.tr.gg/Primli--Ue-cret-Sistemleri.htm> (28.07.2014).
- Dursun, S., “Sendikaların Ücretler ve Verimlilik Üzerine Etkisi”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, Trabzon, 2007.
- Ekin, N., Endüstri İlişkileri, İstanbul, 1989.
- Ergül, H.F., “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 5, S. 18, 2006.

Ergüney, O., Ücret Tatminin İşgören Tatmini ile İlişkisi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2006.

Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2013.

Filiz, A., “Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi”,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=534, (20.06.2014).

Gündoğan, N. - Biçerli, M. K., Çalışma Ekonomisi, Eskişehir, 2004.

Güran, T., İktisat Tarihi, İstanbul, 1988.

İnce, E., Her Yönüyle Ücret, İstanbul, 1990.

İnsankaynaklari.com İçerik Ekibi, “Kıdem Mi, Performans Mı?”,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3796>,
(05.08.2014).

Kavashioğlu, B., “Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısı ve Beceri /Yetkinliklerin Ücret Yapısı İçerisindeki Yerine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması”, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2004.

Kaynak, T. - Adal, Z. - Ataay, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.

Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1989.

Kaytancı, U. B., Etkin Ücret Teorisi ve Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir Uygulama, Ekonomik Yaklaşım Dergisi, C.21, S.76.

KESK ,“Kamu Hizmeti ve Kamu Hizmeti Alanında Yeni Eğilimler”, Değişim Sürecinde Kamu Hizmetleri ve Sendikal Politikalar, KESK’in Sesi Sempozyum Dizisi Sayı 1,1-19, 2003.

Küçükcalay, A.M., İktisadi Düşünce Tarihi, İstanbul, 2008.

Kümbül B., <http://www.isguc.org/bkumbul1.htm> (02.08.2014).

Kümbül, G.B., Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, İş Güç

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.3, S.1, 2001.

Lordoğlu, K. - Özkaplan N., Çalışma İktisadı, İstanbul, 2003.

Milli Prodüktivite Merkezi, Verimlilik Nedir,

<http://www.verimlilik.baskent.edu.tr/belgeler/verimliliknedir.htm>,

(23.07.2014).

Organization For Economic Cooperation and Development, Performance-Related Pay Policies For Government Employees, Y.Y.OECD Publishing, 2005.

Özkanlı, Ö., “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, AÜ, SBE, YDT, Ankara, 1995.

Öztekin, A., Türk Kamu Yönetiminde Personel Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara, 1998.

Öztürk, A., “Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları”, Sayıştay Dergisi, S.42, 2001.

Öztürk, N., “Ücret Kuramında Yeni Yaklaşımlar”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1. Hf, S. 1, 2005.

Performans Yönetimi Sistemi,

<http://www.educore.com.tr/danismanlik/yonetimsistemleridanismanlik/iso9001danismanligi> (16/05/2014).

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000.

Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler, Bursa, 1997.

Sakarya, A., “Başbakanlığın BDDK ve TMSF Yöneticilerinin Maaşlarında İndirim İstemesi Doğru Mu?”, Referans Gazetesi,

http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=46391&ForArsiv
= (24.08.2014)

Sendikalar Kanunu, T.C. Resmi Gazete, No: 18040, 1983.

Serinkan, C. İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2011.

Sönmez, P., “Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, C.5, No:3, Ankara, 2006.

Şahin, L., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu-İş Dergisi, C.11, S.2, 2010.

Şenel, A., İlkel Topluluktan Uygar Topluma Geçiş Aşamasında Ekonomik Toplumsal Düşünsel Yapıların Etkileşimi, Ankara, 1982.

Talas, C., Toplumsal Ekonomi Çalışma Ekonomisi, Ankara, 1997.

Talas, C., Sosyal Politika, Ankara, 1967.

Tınaz, P., “İşletmelerde Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulma Öncesinde Bir Uygulama Önerisi”, Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi, S.21, Ankara, 2003.

Topalhan, T., Ücret ve Ücret Teorileri, Ankara, 2010.

Topaloğlu, T. - Özer S.P., Motivasyonda Kapsam Kuramları; (Ed. Serinkan, C.), Liderlik ve Motivasyon, Ankara, 2008.

Tortop, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2010.

Tosun, K., İşletme Yönetimi, C.1, İstanbul, 1977.

Tutum, C., Personel Yönetimi, Ankara, 1979.

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, Türkiye’de İşgücü Piyasası ve İşsizlik, İstanbul, 2002.

Türkiye Kamu Sendikası, İstihdam İşsizlik ve Ücret Sorunlarına Çözüm Arayışları, Ankara, 2004.

- Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya.
- Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1994.
- Uyargil, C. - Özçelik, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2008.
- Ünal A., Performansa Dayalı Ücret, Ankara, 1998.
- Ünal, A., "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme", Kamu-İş Dergi C.7, S.1, 2002.
- Ünsar, S., "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.10, No:1, 2009.
- Yalçın, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1994.
- Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002.
- Yavaş, M., Maaş ve Ücret Haczi, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, S.84, 2009.
- Yediyıldız, B., Tarih, II. Cilt, İstanbul, 1994.
- Yorgun, S., Küreselleşme Sürecinde Sendikalar, İstanbul, 1998.
- Yüksel, R., Türkiye’de Kamusal Ücret Rejimi ve Yönetime Etkisi, TODAİE Uzmanlık Tezi, Ankara, 1993.
- Zaim, H., "Competency Based Pay a New Approach to Compensation Policy", Akademik Araştırmalar Dergisi, No:32, 2007.
- Zaim, S., Çalışma Ekonomisi, İstanbul, 1997.
- http://www.butce.org/html/makaleler/performans_dogan.htm (15.08.2014).
- <http://www.educore.com.tr/danismanlik/yonetim-sistemleri-danismanlik/iso-9001-danismanligi> (16/08/2014).

ÖZGEÇMİŞ

24 Aralık 1986 tarihi, Antalya İli Merkez ilçesi doğumluyum. İlk ve orta eğitimimi Antalya’da tamamladım. Karatay Lisesi mezunuyum. Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldum. Şu anda Antalya Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü’nde Denetmen olarak görev yapmaktayım. Bekarım.

Serdar ÇELİK

