

## **KURUMLARDA ÜCRET, ÜCRET SİSTEMLERİ ve ÜCRET- BAŞARI İLİŞKİSİ**

### **WAGE, WAGE SYSTEM AND WAGE-SUCCESS RELATIONSHIP IN INSTITUTIONS**

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Fazlı ERGÜL  
Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü  
[fazli@dicle.edu.tr](mailto:fazli@dicle.edu.tr)

#### **ÖZET**

Kurumlar ücret ve ücret sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlaması gerekmektedir. Kurumların ücret ve ödüllendirme stratejilerinden farklı beklentileri bulunmaktadır. İlk beklenti, istenen nitelikteki kişilerin şirkete çekilebilmesi ve sonrasında elde tutulabilmesidir. İkinci beklenti, ücret stratejisinin maliyeti yönetebilen ve kontrol edebilen bir yapıya sahip olmasıdır. Diğer bir beklenti ise çalışanların daha iyi performans sergilemeleri konusunda motivasyon unsuru oluşturması olarak sıralayabiliriz. Günümüzde ücret konusu çok karmaşık bir hal almıştır. Bir çok gelişmiş ülkelerde ücret ve ücretlendirme konusu bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:**ücret, ücretleme, ücret sistemleri

#### **ABSTRACT**

Institutions should evaluate wage and wage systems in well-designed strategies, and should plan their details. Institutions have various expectations from wage and rewarding strategies. The first of them is to draw a person having required qualities to a firm and to keep him there. The second expectation is that wage strategy should have a structure which administrates and keeps it under control. Another expectation can be motivation factor which enables employees to show better performance. Nowadays, the issue of wage cause a lot of academic studies and discussions in many developed countries.

**Key Words:** wage, rewarding, wage system

## **GİRİŞ**

Ücret konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. Bundan dolayı ücret konusunda çok titiz çalışmalar yapılmaktadır. Hatta gün geçtikçe ücret konusu karmaşıklaşmakta, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin bir çok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaktadır.

- Ücretleme konusu bir çok kesimi ilgilendirmesi.

- İşletme açısından, işletmenin kendi çıkarı açısından konuya bakması

- Çalışanların ücretleri arasında bir dengenin sağlanması

- Ücretleme konusuna devletin el atması

- Sendikaların kuruluşu ve sendikaların özellikle ücret konusu üzerinde durmaları gibi konular ücret konusunun önemini göstermektedir.

Ücret ve maaş yönetimi güç ve çok yönlü bir problemdir. Bu problemlerin çözüm yolları kolay değildir. Sendika, işçi, işveren, kamu ve hükümet tarafından kabul edilebilecek bir ücret baremi yoktur. Hükümet bu konuda sadece asgari ücreti tespit etmektedir. Asgari ücret, ücret bareminin tabanını oluşturmakta, tavanı ise ekonomik şartlar, maliyet masrafları ve rakip firmaların uyguladıkları satış fiyatları vs. gibi faktörler tespit etmektedir.

Günümüzde ücretler geçmişte uygulanan keyfi esaslara göre değil, objektif esaslara dayanılarak tespit edilmektedir. Ücretlerin objektif bir şekilde belirlenebilmesi ancak iş değerlemenin gerçekleşmesine bağlıdır. İş değerlemesi, ücretlerdeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesi ve işler değerlerine göre sınıflandırılarak rasyonel bir ücretleme için yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1991). İş değerlemesi ücretlemenin kendisi veya bir ücret sistemi değildir. Sadece ücretlemeye adil ve objektif ölçütlere göre temel oluşturan bir tekniktir.

İşletme yöneticisini en çok düşündüren ve yoran konulardan biri de ücretlemedir. Ücretleme için üç alanda çalışmak gerekmektedir.

- İşletme dışı ücret araştırmaları; Ücret piyasa araştırması

- İşlerin güçlük derecelerinin tespiti; iş değerlemesi
- İşi yapanın başarısının ölçülmesi; işgören değerlemesi(performans değerlendirmesi) yapmak sözkonusudur.

### **Ücretlemenin Tanımı ve Önemi**

**Ücret:** Belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Yalçın, 1994).

Çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedeli olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1991).

Bu tanımlardan anlaşılacağı gibi, ücret insan emeğine ödenmektedir. Bir örgütte ürünü ortaya çıkartan emeğin karşılığı ödenmelidir. Anayasanın 55. maddesine göre "ücret emeğin karşılığıdır." Bu ifadeye göre eğer bir işgörenin emeği ödenmediği takdirde bu işgören zorla çalıştırılmış veya ona angarya yaptırılmış olmaktadır. Onun için Anayasanın 18. maddesine göre "Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır." ifadesine ters düşmektedir.

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

### **Ücretlemenin Amaçları**

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da işgöreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Bir bakıma ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu gibi aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur. Hatta işgörene yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır.

Ücret konusu yönetim açısından bakıldığında bir çok amaçları bulunmaktadır. Aslında bir işletmenin ücret yönetiminin amacı arzu edilen bir hizmeti kısa ve uzun vadede en ucuza satın almaktır (Sabuncuoğlu, 1991).

Ücretlemenin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İşletmeye nitelikli insan gücü çekmek
- İşgörenin işletmede devamlılığını sağlamak
- İşgöreni görevinde motive etmek
- İşgöreni yükseltmeye özendirmek
- İşgöreni kendini gerçekleştirme için cesaretlendirmek (Carrol ve Tosi, 1977).

### **Ücret Politikası**

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

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

Ücret politikası işletmeden işletmeye değişmektedir. Buna rağmen ücret politikasında evrensel ilkeler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bir görev için yapılan ödeme, benzer işletmelerde aynı nitelikte görev için yapılan ödeme diğerinden az olmamalıdır.

- Bir işletmede bir görev için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödemeye denk olmalıdır.

- Ödeme işgörenler tarafından adil bulunmalı.

- Normal şartlarda bir işgören bir üst makama geçmekte ise bu yeni görevde aldığı ücret eskisinden daha yüksek olmalıdır.

- Ücret objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

- İşletmenin ücret politikası değişen çevre şartlarına göre uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

- Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Günümüzde bu durum tartışma konusudur.

### **Ücret Sistemleri**

İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygularlar.

Bir çok yazar, ücret sistemini çeşitli sektörlerde sınıflandırmalara tabi tutmuşlardır. Temel olarak ölçü birimine göre sistemler sınıflandırılmaktadır. Ölçü birimi olarak bazıları ya verim süresini, ya da verimin niceliğini almışlardır. Bazı ücret sistemlerinde ikisi birlikte kullanılabilir.

Ücret sistemleri iki büyük gruba ayrılmaktadır(Yalçın, 1994).

#### **A ) Ana-baz Ücret Sistemleri**

1. Zamana göre ücret
2. Parça başına ücret
3. Götürü ücret

## **B ) Teşvik Edici Ücret Sistemleri**

- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| 1. Halsey Sistemi | 5. Emerson Sistemi  |
| 2. Rowan Sistemi  | 6. Gantt Sistemi    |
| 3. York Sistemi   | 7. Michelin Sistemi |
| 4. Taylor Sistemi | 8. Bedeaux Sistemi  |

Ayrıca bu iki büyük grubtan başka, “İşçilerin Kardan Pay Alması Sistemi” de eklenmektedir.

## **C) İşçilerin Kardan Pay Alması Sistemi**

### **A. Ana - Baz Ücret Sistemleri**

Bu ana-baz ücret sistemleri diğer bütün sistemlerin hemen hemen temelini esasını oluşturmaktadır.

#### **1. Zamana Göre Ücret Sistemi**

Bu sistemde zaman unsuru önemli rol oynar. Buradaki zaman unsuru; işçi, saat başına gündelik, haftalık, aylık olarak önceden tespit edilen bir ücreti alır. Ücret daima sabit kalır. İşgörenin verimi artarsa bu artış nedeniyle işletme avantaj sağlar, fakat bu menfaat işçiye yansıtılmaz.

Bu ücret sistemi genellikle şu durumlarda kullanılır :

- İşgörenden çeşitli işlerin yapılması istenildiğinde.
- Surat yerine, daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde ( saat, radyo - televizyon endüstrisinde ).
- Denetim, bekçilik gibi işlerde yani işgörenin sadece işyerinde bulunma durumlarında.

Patron ile işgören arasında ilişkinin azalması ve uzmanlaşma sonucunda, zamana göre ücret sistemi gitgide önemini kaybetmektedir. İşveren artık eskiden olduğu gibi işçisini seçip almak yerine, emeği satın almaya başlamıştır.

Bu ücret sistemi verim ve üretimin artmasına uygun değildir. Bu nedenle, özellikle çok sayıda vasıflı işçi gerektiren işlerde ve seri üretimde her iki tarafta zarar görecektir. Çalışkan ile tembel, liyakatli ile liyakatsiz arasında fark olmayacak, aynı ücreti alacaklardır.

Bu sakıncalara karşın sistem çok basit olduğu için yönetimi kolay olacak, işgören alacağı parayı bildiği için bir güvenlik duygusu içerisindedir. Ayrıca bu sistem çalışanlar arasında birliği özendirilmektedir.

## **2. Parça Başına Ücret Sistemi**

Bu sistemde ücret, herhangi bir işin 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 ( Sabuncuoğlu, 1991 ).

### **Avantajları**

- Ortalama üretim düzeyini aşan ve daha çok parça üreten işçiler diğer işçilere göre daha fazla ücret alma imkânı vardır. ( işgören açısından )
- İşgörenleri daha çok üretime yöneltici ve daha çok çalışmaya özendirici bir sistem olduğu için verimlilik artmaktadır.( işletme açısından )

### **Sistemin Dezavantajları**

- Bu sistem, her işletmede uygulanabilir nitelik taşımaz. Ancak üretilen birimlerin ölçülebilmesi veya sayımı kolay olan üretimler için geçerli olabilir.
- İşgören daha çok ücret almak için üretimi artırmayı amaçlarken kalitenin düşme riski sözkonusudur.
- İşgören daha yüksek ücret alabilmek için aşırı ölçüde çalışmaya yöneleceğinden vücut çabuk yıpranır. İş kazalarının artmasına ve sağlık bozukluğuna sebep olur.
- İşçiler arasında bir rekabet, sürtüşme ve huzursuzluk meydana gelebilir.
- Uzun süre stres altında çalışma işçinin moralini bozar ve işten doyumsuzluk duyar. İş doyumu sözkonusu değildir.

- Makinaların bozulması veya hammadde gecikmesi veya yetersizlik durumlarında üretimde bir yavaşlama sözkonusu olduğundan işgören yüksek ücret alma imkanını kaybeder.

- Parça başına ödenen ücret bazen çok düşük olabilir. İşgören çok çalıştırılmış az ücret alabilir. Bu gibi durumlarda sendikaların devreye girerek ücret ayarlamasına gitmesi gerekir. Zaten sendikalar parça başına ücret planına karşı çıkmaktadırlar.

### **3. Götürü Ücret Sistemi**

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

### **B. Özendirici ( Teşvik Edici ) Ücret Sistemleri**

#### **( Pirimli Ücret Sistemleri )**

Özendirici ücret sistemleri deyimi, genellikle ücretlerin ya doğrudan doğruya, ya da dolaylı olarak verimlilik standartlarına veya işletmenin karlılık durumuna bağlandığı durumlarda kullanılır. Bazı özendirici planlar ücretleri kişilerin verimine, bazıları grupların verimine ve bazıları da bütün örgütün, yani işletmenin karlılık verimine bağlar (Schular,1987).

Özendirici ücret sistemlerin hedefi örgütün amacının gerçekleştirilmesi için parasal özendirme yoluyla, baz ücret ve maaşların dışında ve üstünde ücret ödeyerek, işgörenin motivasyonunu olumlu yönde artırmaktır.

#### **Özendirici Bireysel Planlar**

Özendirici bireysel planların amacı bir işçi veya işçi grubunun belirli bir miktarın üstünde ve istenilen kalitede üretimde bulunmasını sağlamak için yapılan parasal bir özendirmedir.

#### **Özendirici bireysel ücretlerin amacı**

- Birim maliyet bedelini azaltmak
- Kalite standardını korumak

#### **Özendirici Grup Planları**



Özendirici grup planları, bireysel planın aynısıdır. Grup planında işbirliğine çok önem verilmektedir. Bunun esası da parça başına ücret sistemine dayanır.

Özellikle bir işin yapılması için bir kaç işçinin beraber çalışması ve işbirliği yapması gerektiği durumlarda kullanılır. Çünkü böyle bir işte bireysel olarak tek bir işçinin işin tümüne katkısını bulmak ölçmek çok zordur ( Yalçın, 1994 ).

Özendirici ücret sistemleri daha önce açıkladığımız üç ana-baz ücret sisteminin bir tanesine dayanır. Bütün bu primli sistemlerde ücret, bazı zaman veya parça başına göre belirlenir ve üretim belirli düzeyleri aştığında, işçiye prim olarak ek bir ücret verilir.

Üretimin belirli düzeyleri aşması durumunda ödenen primin hesaplanmasında birbirinden farklı çeşitli yöntemler kullanılır. İşte bu farklı yöntemler çeşitli ücret sisteminin doğmasına sebep olmaktadır.

### **1. Halsey Sistemi**

Halsey tarafından geliştirilmiş bir ücret sistemidir. Zamandan yapılan tasarrufa prim veren bir yöntemdir.

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

Sistem işçiler tarafından kolayca anlaşılmaktadır. İşçi alacağı primin ne tutacağını aşağı yukarı doğruca tahmin edebilmektedir.

Fakat bu sistemde tenkit edilen nokta:

- Standart zamanların kısa tutulması
- Tasarruf edilen zamanın işletme tarafından paylaşılmasıdır.

## **2. Rowan Sistemi**

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

## **3. Bedeaux Sistemi**

Bu sistemde Halsey sistemine benzemektedir. Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmını işçilere ve diğer kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla tasarrufun % 75'i işçilere, % 25'i memur ve yardımcı işçilere gitmektedir.

Bu sistem zaman araştırmalarının sağlıklı olarak yapılması temeline dayanmaktadır. Bu konu tartışmalı bir konudur. Bu sistemin uygulandığı işletmeler bile ücretler açık bir şekilde ilan edilmesine rağmen yine grevler olmaktadır.

## **4. Taylor Sistemi**

Taylor sisteminde zaman tasarrufu değil, işçinin etkinliği söz konusudur.

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

Standart olarak 20 parça üretimi gerektiğinde; 20 ve yukarısı parça üretenlere örneğin parça başına 3.00 YTL. üzerinden ödeme yapmakta, 17-18 parça üreten işçiye ise, düşük tarifedeki ücret uygulanmakta, örneğin 2.5 YTL. üzerinden ücret ödenmektedir.

Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Gerçi anlaşılması ve uygulanması çok kolay olup fakat işgörenleri otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle çok eleştirilmiştir.

Bu sistemin amacı işgörenleri sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya gitmektir. Ayrıca diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş ana-baz ücret söz konusu değildir.

Çoğu işletmeler Taylor ücret sistemini uygularken standart iş kapasitesini çoğu kez normal bir işçinin kolaylıkla varamayacağı bir noktada tutarlar. Bu durumda işgörenler haksız bir uygulama ile karşı karşıya gelmekte, aşırı yorgunluk ve yıpranma kaçınılmaz olmaktadır.

Bu gibi sakıncalarından dolayı bu sistem başta işçi olmak üzere sendikalar büyük bir tepki ile karşılamaktadırlar.

## **6. Gantt Sistemi**

Taylor'un iş arkadaşı Gantt, Taylor sisteminin daha ılımlı ve yumuşak bir duruma sokmanın yollarını aramıştır. Bu sistemde zaman tasarrufuna değil, işgören etkinliği temeline dayanır.

Gantt'da Taylor gibi en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağını incelemiş ve bunlara ait standart zamanları tespit etmiştir.

Bu sistemde her işçiye göre saat başı olarak çalışma ücreti garanti edilmiştir. Bundan başka işçinin verimliliği standartların % 63'nü aştığında ödenen ücret belli bir miktar arttırılmaktadır.

Eğer verim standardın % 100'ne ulaştığında veya bunu aşarsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz ücretin % 20 ile % 80'ine kadar varan ayrıca bir prim ödenmektedir.

Zamana göre ücretin garanti edilmiş olması bu durum işçiye bir güven vermekte ve işçi bir baskı altında kalmadan rahatça çalışabilmektedir. İşgören arzu ettiği ılımlı bir tempo ile çalışarak yalnız baz ücretini almakla yetinmekte veya daha fazla çaba sarfederek çalışma temposunu hızlandırarak ücretini arttırabilir.

Bu sistemin uygulanmasında uygulanan bütün hesaplar işçiler için açık seçik değildir. Fakat bu sistem, Taylor sistemine tercih edilmektedir. Bu sistem Taylor sistemine göre daha yumuşak ve insancıl, ayrıca uygulanması da Taylor'un sisteminden daha kolay gelmektedir.

Fakat bu sistemde Taylor sisteminde olduğu gibi çalışan işgöreni iki kısma ayırmaktadır. Primi hak kazanan işçilerle primi hak kazanmayan işçilerdir. Liyakatli işçiler dikkate alınırken, orta düzeydeki işçiler bir nevi elimine olmaktadır. Bu tip elimine Taylor sisteminde daha çok karşılaşılmaktadır.

### **7. Emerson Sistemi**

Emerson sistemi de, Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye gündelik ücretini garanti etmektedir. Emerson'da tıpkı Taylor ve Gantt'ın yaptığı gibi üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel incelemeye alarak, işçi için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İşçi bu standartlara erişip erişmemesi ile prim almaktadır. Ücret işçinin verimi ne olursa olsun zaman üzerinden ödenmektedir. Emerson sisteminde üç durum söz konusudur.

1. Verim standardın %66'sına erişinceye kadar sadece baz ücreti verilmektedir.
2. Verim standardın %66'sını aştığı takdirde bu standardın tamamına kadar (%100'üne) işçiye belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir.
3. Verim standardın tamamını (%100'ünü) aşarsa prim %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir.

Bu sistemin işçilere açıklanması oldukça güçtür. Sistemin kendisi de bir hayli karışık ve uzundur. Ayrıca standartlar işletmelerin inisiyatifinde bulunduğu için hangi düzeyde olduğu tam olarak kestirilmemektedir.

### **C. İşçilerin Kardan Pay Alması veya Kara Katılma**

Kara katılma iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonucunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturmaktadır.

Kâra katılma sistemi, bir bakıma endüstriyel demokrasi adı verilen yönetime katılmanın bir başka görüntüsü ve uygulaması olarak görülmektedir. Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı gerçeğine dayanarak kârın bir kısmını

sermaye getirenlere, diğer bir kısmını da emek getirenlere dağıtılması son derece doğal olarak kabul edilmektedir.

#### **Sistemin hedefi:**

- İşçi ile işveren arasında bir nevi ortaklığı özendirerek personelin işletmeye karşı olan ilgisini arttırmak.( Gerçekte yasal bir ortaklık sözkonusu değildir )

- Personelin işletmenin kârını arttırma yolunda fazla çaba sarf etmeye özendirmek.

- Personelin mali güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak.

#### **Sistemin dezavantajları:**

- İşletmenin kâra geçmesi personelin işinde harcadığı çabaya doğrudan bağlı değildir.

Personel çok çalışmış olabilir, işletme kar sağlayamamış da olabilir.

- Kârın oluşmasıyla her işgörenin doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi çaba arasında ilişki kurmak kolay değildir. Dönem sonunda elde edilen kârdan tüm işgörenlere dağıtılması durumunda her türlü işçi ödüllendirilmiş olacaktır. Veya tam terside olabilir, yani bir kısım işçiler de cezalandırılmış olacaktır.

- Kâr payını beklemek için bazen altı ay, bazen de daha uzun süre beklemek gerekecektir.

- İşletme zarar ettiğinde işçiler bunun sorumluluğunu işverinin kötü yönetimine yüklerler ve böylece işletmenin iyi ilişkileri bozulmuş olacak. Veya işçiler kendilerinin aldatılmış duygusuna kapılacaklardır.

#### **KAYNAKÇA**

Başaran, İ. Ethem. **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139, Ankara ,1985.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basın A. Ş., 1997.

Carroll, Stephen J. ve Henry L.Tosi. **Organizational Behavior**. Chicago: St.Clair Press, 1977.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 5. Baskı. Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1998

- İncir, Gülten. **Performansa Dayalı Ücret Sistemi bir Demotivasyon Aracı mıdır?** MPM Anahtar Dergisi. Şubat 2000
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi** U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6. Baskı, Bursa,1991.
- Schular, Randall S. **Personal and Human Resource Management**. 3rd.ed. St. Paul: West Publishing Company, 1987.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: Şahinkaya Matbacılık, 1994
- Ünal, Ayşe. **Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar**. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi. Cilt 5. Temmuz 1999
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul 1994.