

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

Mücella GÜNER ¹ Önder YÜCEL ²

Özet

Günümüzde birçok işletme, işletme başarısında insan olgusunun önemini anlamış ve bu nedenle çalışanların verimliliğini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayan ‘Performans Değerlendirme Sistemleri’ni kullanmaya başlamışlardır. Kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek, verimliliklerini artırabilmek ve çalışan memnuniyetini sağlayabilmek amacı ile de iş görenlerini ‘Performansa Dayalı Ücret Sistemleri’ vasıtasıyla değerlendirmektedirler. Böylelikle çalışanlar işletmede adil bir ücret sistemi olduğuna inanarak kuruma daha bağlı bir şekilde performansını yükseltmeye çalışmaktadırlar. Çalışmada tekstil sektöründe uygulanabilirliği ve başarısı mümkün olan performansa dayalı ücret sisteminin bir konfeksiyon işletmesindeki uygulaması ve çalışanların ücretlerine nasıl yansıtıldığı anlatılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, ücretlendirme, performans yönetimi.

Performance-based pricing in apparel companies and its applications

Abstract

In nowadays, many of companies understand how important that the staff's motivation and the state of belongings to their company are. For that reason, they use 'Performance Rating System' for appraising their workers. After appraising all the workers performance and efficiency with this system, they determine how much salary they will pay. It creates a fair payment system between the workers. In this study, performance rating systems and performance-based salary systems which are applicable in textile sector and its effects to salary of employees is explained.

Key Words: Performance rating, pricing, performance management

¹ Ege Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü Bornova-İzmir

² Ege Üniversitesi, Bayındır Meslek Yüksekokulu,, Tekstil teknolojisi Programı, Bayındır-İzmir

1. Giriş

Günümüzde önemi artan insan odaklı yönetim düşüncesi tekstil sektöründe de uygulanmaktadır. İşletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörü günümüz değişen rekabet ortamında, yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. İşletmelerde yüksek verimliliğe ulaşabilmenin yolu, insan faktöründen mümkün olan en yüksek seviyede faydalanmaktan geçmektedir. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği ve kalite düzeyi o ölçüde artmaktadır. Bir işletmenin gelişmesinde iş gücünün yeri oldukça büyüktür. Emek yoğun bir sektör olan tekstil sektöründe de çalışanların göstermiş olduğu performans insan gücünden alınacak olan verim ile doğrudan ilişkilidir. Başarıya yönelen bütün kurumlarda, insan faktöründen etkin olarak faydalanabilmenin temel ölçütlerinden birisi de performans değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirme çalışanlardan etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim ve ödüllendirmeden oluşan, iş görenlerin kendi yeteneklerinin ve başarabilirliklerinin farkına varmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde çalışamazlar. Çalışanın göstermiş olduğu performansı; onun yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilgilidir. Performans değerlendirme yöntemleri ile iş görenler örgüt içindeki çalışmalarına yönelik zayıf ve güçlü yönlerini görebilecek, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini anlayacak, işletmenin kendisinden ne beklediğini bilecektir. Dolayısıyla iş veren ile daha yapıcı iletişim kurabilecektir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile gerekli eğitim ihtiyaçları belirlenecek ve iş görenin gelişimine katkıda bulunabilecektir. Bu sebeple, her örgütün amaçları ve öncelikleri çerçevesinde performans değerlendirme yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir. Ücret en genel anlamıyla, kişinin emeği karşılığında kişiye ödenen bedeldir. Emeğe paha biçmek ise kolay bir iş değildir. İşte bu nedenle performansa dayalı ücret sistemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Böylece çalışanlar kuruluşun amaçlarını ve bireysel performans hedeflerini gerçekleştirme derecesine göre takdir edilir ve bu takdir ücretlerine yansıtılır. Performansın ücretlere yansıtılması örgütlerin başarısında büyük rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların performansının artması ile organizasyonun da performansını arttıracak görüşüne dayanan bireysel performansa dayalı ücret sistemi; çalışanları üst bir performans düzeyi için motive ederek emek verimliliğini artırmakta, iş görenlerin daha verimli çalışmasını teşvik etmekte, işletmede uzun süreli kalmalarını sağlamakta ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacağından, firmaların verimliliğini ve rekabet güçlerini artırmaktadır. Bu sebeple organizasyonların ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmeleri için, ücret artışlarının çalışanların performans düzeylerine bağlanması politikası yaygın olarak uygulanmakta ve sistem her geçen gün daha da yaygınlaşmaktadır.

2. Performansa Dayalı Ücretlendirme

2.1 Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bireysel performansa ile ücret arasında kurulacak ilişki ücret artışlarının kişilerin gösterdiği performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu süreç iki

aşamalı olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada geçmiş performansa göre ücret artış programı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir. Böylece performansa dayalı ücret ile yüksek performans ödüllendirildiği gibi bu performansın sürdürülmesi de teşvik edilebilmektedir(Bağdelen, 2000).

Bireysel performansa dayalı ücretin çalışanlara ödenmesi iki biçimde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki bireysel performansa göre baz ücrette belli oranlarda yapılan artışlardır. Bu artışlar baz ücrete eklendiğinden dolayı ücreti kalıcı biçimde etkilemektedir. İkinci olarak, performansa bağlı olarak bir kereye mahsus ve baz ücrete yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir. Ücretin primler şeklinde ödenmesi ile kalıcı biçimde artırılmasının getireceği maliyet yükünden kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler, performans değerlendirme dönemlerine göre yıllık veya altı aylık sürelerle uygun olarak verilebilmektedir (Bağdelen, 2000).

Bireysel performansa dayalı ücret planları ile diğer önemli teşvik ücret modelleri arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, bireysel performansa dayalı ücret planları, ödüllerin çalışanın gelecekteki performansına katkıda bulunabilecek vasıfları kazanması karşılığında dağıtılan vasıflara dayalı ücret planlarından farklıdır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde ödüller gerçekleşmiş olan, yani çalışanın geçmişte gösterdiği performansa göre verilmektedir. İkinci olarak, bu sistemde çalışanların performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet ve zaman tasarrufu gibi somut göstergelere göre değil subjektif değerlendirmelere göre ölçülmektedir. Üçüncü olarak bireysel performansa bağlı ücret planında ödüller bireysel performans karşılığında olmak üzere bireylere ayrı ayrı dağıtılmaktadır. Bunun yanında, grup performansına dayalı ücret planları ve kazanç paylaşım planları tüm bir çalışma grubunun performansına dayalı olmaktadır (Ünal, 2000).

2.2. Ekip Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Ekip çalışmasının geçerli olduğu işletmelerde ekip çalışması ile ortaya çıkan olumlu kazanımlardan ekip üyelerinin yararlandırılması gerekmektedir. Yani ekip performansının ekip bazlı bir ödüllendirme sistemi ile ilişkilendirilmesi ve ücretlendirmeye yansıtılması önem taşımaktadır. Sistemin temelinde ekip hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması veya hedeflerin aşılması halinde belirli miktarda bir parasal ödülün ekip üyeleri tarafından paylaşılması yatmaktadır. Ekipler için belirlenecek hedefler karlılık, katma değer yaratma, satış ya da üretim miktarı gibi alanlara ilişkin olabilir. Benzer şekilde verimlilik düzeyinin artması, maliyetlerin düşmesi, stok düzeyinin azalması, zamanında teslimat yapılması gibi iyileşmeler de parasal ödüllendirmeye esas alınabilir. Bu sistem, çalışanlar tarafından daha kabul edilebilir ve adil bir sistem olarak algılanmakta, ekip ruhunu güçlendirmekte ve çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabet anlayışına zemin oluşturmaktadır. Ancak ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımını kurmak zordur. Üyeler arasında sorumluluk dağılabileceği, yüksek performansla çalışan üyeler düşük performansla çalışanlara karşı olumsuz tavır alabileceği ve bireysel motivasyonu düşürebileceği için sistem sakıncalı olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

2.3 Organizasyon Performansına Dayalı Ücretlendirme

Organizasyon performansına dayalı ücret planları, çalışanların organizasyon ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki planlardır. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına oranla daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir. Bu tür sistemlerin en yaygın olarak kullanılanları tasarrufa dayalı kazanç paylaşımı ile kar paylaşımı sistemleridir (Bayındır, 2004)

3. Materyal ve Metod

Bu araştırmada bir konfeksiyon işletmesindeki performans değerlendirme sistemi ve bu sistemin çalışanların ücretlerine nasıl yansıtıldığı incelenmiştir. Çalışmaların verileri işletmenin insan kaynakları bölümünden alınarak yorumlanmıştır.

4. İşletme Verileri

İşletmede çalışanlar mavi yakalılar ve beyaz yakalılar olarak iki grupta yapılmaktadır.

4.1 Mavi Yaka Personeli

İşletmede mavi yaka personeline ilişkin performans verileri anlık olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir. Her operatörde elektronik giriş terminali bulunur ve operatör yaptığı her faaliyette (ara verme, işe başlama, arıza durumu vb.) bu terminale veri girmektedir. Demet dikim bandına sokulduğu anda demet numarasını operatör dijital veri terminaline girer. Belirli aralıklarla veriler raporlanır ve böylece herhangi bir hatanın sorumlusu rahatlıkla bulunabilmektedir. Bant çalışanı bunu bildiği için kendi ürünlerini daha dikkatli üretmektedir.

Grup liderleri her ay çalışanlarıyla performans değerlendirme görüşmesi yapar. Çalışanların değerlendirilmesinde %100 performans %98 kalite hedefi temel alınır. Çalışanlar bireysel değil takım performanslarına göre değerlendirilirler. Bir kişinin yavaş ya da hızlı çalışması değil bandın yavaş ya da hızlı üretim yapması esas alınır.

Eğer banttaki bir çalışanın performansı düşük olursa, orda iş yığılmaları olup bandın geri kalanını da etkileyeceğinden, o çalışan için zaman etüdü alınarak eğitimler ve mekanik inceleme gibi destekler sağlanır. Tüm bunların sonunda tüm operatörler yöneticilerle her ay gözden geçirme toplantıları yapmaktadır.

4.2 Beyaz Yaka Personeli

İnsan Kaynakları tarafından organize edilen PDS (Personel Değerlendirme Sistemi) görüşmeleri beyaz yaka çalışanları ile yılda bir kez olmak üzere aralık ayının sonunda gerçekleştirilir. Bu toplantılarda geçen yılın veri değerlendirilmesi yapılır. Sorumlu olduğu birim hakkında görüşleri alınır. Gelecek yıl için yeni hedefler konuşularak eğitim ihtiyacı belirlenmektedir. Ücretlendirme işletmenin mavi yaka çalışanları için nar sistemi mevcuttur. Bu nar sistemi sadece ilgili işletmeye özgüdür. Bu sistemin adının nar olmasının nedeni çalışanın toplam kazancının pek çok faktörden etkilenecek artmasının hedeflenmesidir. Takdir Performans Primi (TPP)' ni oluşturan unsurlar şunlardır:

Baz Maaş: Takdir performans primi hariç çıplak maaştır. Baz maaşa ek olarak ücret piramidindeki tüm basamaklardan kazanılacak puanlar ise Takdir Performans Primi (TPP) olarak tanımlanmaktadır.

Teknik Beceriler: Kalite ve performans hedefine ulaşılan yetkinlikler sonucu alınan puanlar toplamıdır. Temel metod eğitimi alıp almamış olmasına göre ve Operasyonel Yetkinlik Sınavı (BOYS) sonuçlarına göre yetkinlik 3 aşamada seviyelendirilmektedir.

Temel Metod Eğitimi Almış	10TPP
Operasyonel Yetkinlik Sınavı Kriterini Henüz Karşılammamış	20TPP
Operasyonel Yetkinlik Sınavında Başarılı Olmuş	30TPP

BOYS' a girebilmek için;

- Bireysel kalite
- Bireysel verimlilik
- Bireysel performans ön koşullarının sağlanmış olması gerekir.

Ayrıca bu sınavdan alınacak puan operasyonun zorluk derecesine göre yani yetkinlik zorluğuna göre değişmektedir. Bu zorlukta 3 aşamadan oluşmaktadır. Maksimum teknik beceri puanı 30 TPP olabilmektedir.

Kariyer Basamağı: Kıdem ve teknik becerilere bağlı olarak ulaşılan kariyer seviyesidir. Kariyer yolunda ilerlendikçe bu basamaktan puan alınmaktadır. Kazanacak TPP kariyer basamağına göre değişmektedir. Her ürün grubu için ayrı kariyer basamağı tablosu vardır.

Çalışan 2 yılını doldurmadıysa standart operatördür ve maaşına 5 TPP olarak yansımaktadır.

Çalışan 2 yılını doldurduysa esnek operatördür ve maaşına 10 TPP olarak yansımaktadır.

Esnek operatör 2 yıl çalıştıktan sonra libero operatör olur ve maaşına 15 TPP olarak yansımaktadır.

Libero operatör 4 yıl çalıştıktan sonra Usta Seçme Sınavını geçerse usta operatör olur ve maaşına 20 TPP yansımaktadır. Maksimum kariyer basamağı puanı 20 TPP olabilmektedir.

Bant Verimlilik hedefi: Çalışılan bandın verimlilik hedefini aştığında alınan puandır. Maksimum alınabilecek bant verimlilik hedefi puanı 10 TPP olabilmektedir.

Ürün Grubu Verimlilik Hedefi: Çalışılan ürün grubu hedefi aştığında alınan puandır. Kesimhaneden prese kadar o ürün grubuna katkısı olan tüm çalışanlar bu verimlilik hesabına dâhildir. Maksimum alınabilecek ürün grubu verimlilik hedefi puanı 10 TPP olabilmektedir.

Kıdem: A firmasında toplam çalışılan yıla göre alınan puandır. Buna göre; ilk iki yıl için 2 puan, 10 yıla kadar her yıl için 1 puan kazanılır. 10. Yıldan sonra ise puanda değişiklik olmaz. Alınabilecek maksimum kıdem puanı 10 TPP' dir.

Katılım: Çalışanın katılmış olduğu iyileştirme çalışmalarından kazandığı puandır. Alınabilecek maksimum katılım puanı 10 TPP' dir.

Öğrenim Durumu: Çalışanın en son mezun olduğu okula göre aldığı puandır.

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

İlk- ortaokul mezunu	2TPP
Lise mezunu	3TPP
Ön lisans mezunu	4TPP
Lisans mezunu	5TPP

puan kazanmaktadır.

Bireysel Nitelikler: Çalışanların birlikte çalışma, uyum, yapıcı tutum, liderlik potansiyeli, sorumluluk, disiplin, gelişme arzusu, adanmışlık ve kurum kültürüne uyumuna göre alınan puandır. Bu değerlendirme çalışanların grup liderleri tarafından yapılmaktadır. Alınabilecek maksimum bireysel nitelik puanı 5 TPP' dir.

Yapılan bu değerlendirmeler sonucu çalışanın toplam TPP' si firmanın kendi belirlediği katsayılarla çarpılarak ücret belirlenmektedir (Tablo 1.)

Tablo 1. Katsayılar

Takdir Performans Primi (TPP)' ni Oluşturan Unsurlar	TPP' nin En Yüksek Değeri
Teknik Beceriler	30
Kariyer Basamağı	20
Bant Verimlilik Hedefi	10
Ürün Grubu Verimlilik Hedefi	10
Kıdem	10
Katılım	10
Öğrenim Durumu	5
Bireysel Nitelikler	5

5. Sonuç

Tekstil işletmelerinde en önemli unsurlardan biri ücret yönetimidir. İşletmelerde farklı iş ve iş görenler buldukları konumlar itibariyle farklı ücret maaş düzeylerine tabi tutulurlar. Bu farklılıkları gidermek herkes için uygun adaletli bir ücret düzeni oluşturmak için öncelikle iç ve dış eşitliği sağlayacak ücret yapısı kurulmaktadır. Ücret yapıları genel olarak üç kısımda incelenir: 'işe dayalı', 'performansa dayalı' ve 'bireye dayalı' ücretlendirme sistemleridir. İşe dayalı yapılarının

oluşturulması için önce işletmedeki mevcut işlerin sistemli biçimde analiz edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sistem kurulduktan sonra zaman veya üretilen iş miktarı esas alınarak ücretlendirme gerçekleştirilir. Konfeksiyon işletmelerinde genellikle zamana dayalı ücretlendirme sistemi kullanılmaktadır. Bireye dayalı ücretlendirmelerde ise kişinin becerisi veya yetkinlikleri doğrultusunda ücretlendirme uygulanır. Beceri veya yetkinliklere göre ücretlendirme ücret yapısını ifade etmek bakımından işe dayalı ücretlendirmeden farklıdır. İşe dayalı ücretlendirme temel olarak ücret veya maaş düzeylerinin belirlenmesini ifade eder. Buna karşılık beceri veya yetkinliğe göre ücretlendirmede kişi esas alınarak ücret düzeyleri belirlenir

Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temelini, performans değerlendirme sistemi oluşturur. Performans değerlendirme sonuçları, personelin ücretlendirilmesi konusunda kullanıldığı gibi; eğitilmesi, terfi ettirilmesi ve işine son verilmesi gibi konularda da kullanılmaktadır.

İncelenen işletmede nar sistemi adını verdikleri bu uygulamada işçinin brüt ücreti üzerine çeşitli kriter ve değerlendirmeler sonucunda ücret eklemesi yapılmaktadır..

Gördüğümüz üzere Nar Sisteminin birçok avantajı vardır. Operatörler arasında prim sistemlerinin kişiye bağlı değil sisteme bağlı olduğunun inanılabilirliği sağlanır.

Bu sistemin avantajlarının yanında dezavantajlarının da olduğu görülmektedir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme kriterlerinin ücrete yansıtılması konusunda zaman kaybına neden olmaktadır.

Firmadaki değerlendirmelerin takım performansına yönelik yapılması kişilerin bireysel performanslarını geliştirmeleri konusunda herhangi bir motivasyon oluşturmamaktadır. Örneğin bir bantta işlerini normalden hızlı yapan bir çalışan ile daha yavaş veya gereken sürede yapan çalışan arasında bir ayırım yapılmamaktadır. Bunun sonucunda işçiler normal performanslarının üzerine çıkmak için çaba göstermeyi gereksiz bulmaktadır.

Bunu önlemek amacıyla performansa dayalı ücret sistemi de göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece çalışan prim alabilmek için motive olacak, performansını arttırmaya çalışacak ve buna bağlı olarak üretim verimliliği artırmaktadır.

Bunun yanı sıra işletmenin uygulamış olduğu "Nar Sistemi"nde takdir performans primini oluşturan kriterlerden birinin "Bireysel Nitelikler" olduğundan söz edilmiştir. Bireysel niteliklerin değerlendirilmesi grup lideri tarafından yapılmaktadır. Sadece grup lideri tarafından yapılan değerlendirmenin çok faydalı olacağı düşünülmemektedir. Bunun için 360 derece performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi çalışan başta kendi olmak üzere astı, üstü, yönetici ve takım arkadaşları tarafından da değerlendirilmelidir. Böylece farklı kademedeki kişiler tarafından yapılan değerlendirmeler ile daha tarafsız bir sonuca ulaşılabilmektedir.

Bu durumdan yola çıkılarak aşağıdaki ücret sistemi önerilebilir;

Toplam ücret= kök ücret+prim

Prim için göz önünde bulundurulabilecek kriterler;

Operasyonun zorluk dereceleri: Organizasyondaki operasyonlar zorluk derecelerine göre 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Kişi yaptığı operasyona göre puan almaktadır. Buna göre;

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

- 1:Kolay
- 2:Orta
- 3:Zor

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: Kişinin bildiği operasyonu bilme seviyesi ve operasyondaki verimliliği 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: Az bilme
- 2:Orta derecede bilme
- 3:Çok iyi bilme

Kıdem: Çalışan işletmedeki çalışmış olduğu yıl sayısına göre 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: 0-2 yıl arası
- 2: 2-6 yıl arası
- 3: 6 yıl ve sonrası

Çalışanın işe devam durumu: İş görenin 1 ay içinde kullandığı ücretli izin sayısına göre devam durumu 1 ile 2 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: 0,5-1 gün arası
- 2: Hiç izin kullanmama durumu

Mesai: Çalışanın 1 ay içinde kaldığı mesai saatleri doğrultusunda, fazla çalışması 1 ile 3 puan arasında sınıflandırılmaktadır. Buna göre;

- 1: 0-6 saat arası
- 2: 7-13 saat arası
- 3: 14-22 saat arası

Performans: Çalışan, 1 aylık performansına göre 1 ile 3 arasında puan almaktadır.

- 1: %90-%100 arası
- 2: %100-%110 arası
- 3: %110-%120 arası

%120 üzeri performans hızı ile çalışıldığında kalite problemleri ortaya çıkabileceğinden maksimum sınır %120 kabul edilmektedir.

Yukarıdaki kısıtları kullanarak primin hesaplanması şu şekilde olmaktadır:

Operasyonun zorluk derecesi*çalışanın operasyonu bilme derecesi+kıdem puanı+işe devamlılık puanı+mesai puanı= prim puanı

Buradan hesaplanan prim puanı, puan tablosunda hangi aralığa giriyorsa kişi o aralığa denk gelen primi almaya hak kazanmaktadır (Tablo 2.)

Tablo 2. Prim-Puan Tablosu

Puan Aralığı	Prim Ücreti
0-5	5 TL
6-10	15 TL
11-15	30 TL
16-20	40 TL
21-25	50 TL
26-30	70 TL
31-35	100 TL
36-40	150 TL
41-43	200 TL

Tablodaki puan aralıkları ve puanlara denk gelen prim miktarları işletmenin isteği doğrultusunda değişiklik gösterebilir. Bu sisteme göre bir çalışanın aylık ücreti aşağıdaki şekilde hesaplanabilmektedir;

Kişi işletmede 4 yıldır çalışmaktadır. Geçen ay içinde toplam 8 saat mesaiye kalmış ve hiç ücretli izin kullanmamıştır ayrıca 5 operasyon bilmektedir; Buna göre;

A operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:2

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 1

B operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:1

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 1

C operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:3

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 1

D operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:3

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 2

E operasyonu: Operasyonun zorluk derecesi:2

Çalışanın operasyonu bilme derecesi: 2

Operasyonun zorluk derecesi*çalışanın operasyonu bilme derecesi=
 $(2*1)+(1*1)+(3*1)+(3*2)+(2*2)=16$

Kıdem puanı: 2

İşe devamlılık puanı: 3

Mesaiden kazandığı puan: 2

Konfeksiyon işletmelerinde performansa dayalı ücretlendirme ve bir işletmedeki uygulaması

Performanstan kazanılan puan: 2 olmaktadır.

Buna göre çalışanın toplam prim puanı: Operasyonun zorluk derecesi*çalışanın operasyonu bilme derecesi+kıdem puanı+işe devamlılık puanı+mesai puanı= 16+2+3+2+2=25

Tabloda 25 puana denk gelen prim tutarı 50 TL'dir. İlgili çalışan aylık net maaşının üzerine 50 TL prime hak kazanmış olmaktadır.

KAYNAKÇA

1. BAĞDELEN, S. (2004), Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. ÜNAL, A. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret, Performans İlişkisi, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, Temmuz s.14.
3. SABUNCUOĞLU, Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 209.
4. BAYINDIR, H. (2004) Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Yönetimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.73.