

ÖRGÜTLERDE ÜCRETLEME ŞEKİLLERİ BİREY VE ÖRGÜT AÇISINDAN YANSIMALARI
CHARGING METHODS IN ORGANIZATIONS REFLECTIONS IN TERMS OF INDIVIDUAL
AND ORGANIZATION**Öğr. Gör. Tuba Perihan KAYA**Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kazım Karabekir MYO, Yönetim ve Organizasyon
Bölümü, Karaman/Türkiye**ÖZET**

Ücret kavramı, içinde bulunduğumuz rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi özelliğini giderek pekiştirmiştir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler, insan unsurunun öne çıkarılarak verimliliği artırmanın gerekliliğini anlayarak bu alanda "ücretleme" stratejik aracını da kullanmaya başlamışlardır. Bu çalışmada, ücretleme kavramının önemi, ücret yapısının oluşum süreci, uygulamadaki ücretleme sistemleri ve ücretin ilgili taraflar açısından yansımaları üzerinde durulmuştur. Yapılan teorik inceleme sonucunda; ücret tatminsizliğine maruz kalan işgörenlerin örgütsel ve iş performanslarında düşüş, tükenmişlik, işten vazgeçme gibi durumların yanında, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık gibi algılarının da olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiş olup ücrette adalet algısı yüksek olan işgörenlerin olumlu yönde etkilendikleri ve bu durumun örgüte de olumlu katkıları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Ücret, Ücretleme, Ücret Sistemleri**ABSTRACT**

The concept of wage has gradually strengthened an important function of human resources management in the competitive environment we are in. Organizations that want to gain competitive advantage have begun to use the strategic tool of "charging" in this field by understanding the necessity of bringing the human element to the forefront and improving productivity. In this study, the emphasis of the concept of charging, the process of formation of the wage structure, the application of charging systems and the implications of the wage in relation to the parties are emphasized. As a result of the theoretical investigation; it has been found that a decrease in the organizational and business performance of the workers who were exposed to wage dissatisfaction, burnout, abandonment of work in addition to situations such as the perceptions of organizational commitment, organizational trust and organizational citizenship are affected negatively. Those who have high perception of justice have been influenced positively and this situation has been achieved as positive contribution to the organization.

Key words: Wage, Charging, Wage Systems, organizations**1. GİRİŞ**

21. yüzyılda daha da şiddetlenen rekabet ortamı, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için rekabet avantajına sahip olmalarını ve bu avantajı sürdürülebilir hale getirmelerini zorunlu kılmaktadır. İnsan unsurunun iyi kullanılarak yaşanan rekabette avantajı elde etmek için örgütsel amaçlar ile örgütün içinde yer alan bireylerin amaçlarının uyumlu ve bütünlük bir hale getirilmesi gerekmektedir. Örgütler bu rekabet ortamında sahip oldukları bilgi ve yeteneklerle değerlerini artıracaklardır, dolayısıyla insan unsuru değer artırmada önemli bir rol oynayacaktır (Doğan, 2002:71). İşte bu noktada günümüzde giderek önemli hale gelen insan kaynakları yönetimi devreye girmektedir. Ücret konusu ise insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevidir.

Ücret konusu işgören, işveren, örgüt, sendika, ulusal ekonomi ve hatta küresel etkileri nedeniyle uluslararası ölçekte önemli ve çok boyutlu bir konudur. Ücretin çalışan kesimin elde ettiği geliri ve yaşam seviyelerini belirleyebilmedeki etkisi, sanayinin ilerlemesine katkıda bulunan bir unsur olmanın yanında milli gelirin dağılımı ve bir toplumdaki sosyal adalet oranını gösteren bir araç olması ücretin çok yönlülüğünü gösterir (Bingöl, 1997: 339).

Ücret, en geniş anlamda, işgörenin emeğinin karşılığı olarak gerek kendisine gerekse de ailesine katkı ve tatmin sağlayan maddi ve gayrimaddi varlıklar ve mükâfatlar toplamıdır. Ücret tanımlaması kapsamında, maddi varlıklar para, hizmet ve mal benzeri unsurlar iken gayrimaddi varlıklar daha çok ifa edilecek iş ve çalışma

ortamı kaynaklı işsel ve manevi faydalar olarak değerlendirilir. Ücretin çoğunlukla yapılan tanımlamasında ise para ve parasal nitelikte maddi değerler yer alır. Bu anlamda ücret, homojen bir bütün veya toplamı değil, farklı ücret bileşenleri veya kalemlerinden oluşan bir paketi ifade eder. Ücret bileşenlerinin neye göre, nasıl ve ne düzeyde olacağı; ücret yönetiminin önemli karar konularını oluşturur (Acar, 2007: 1).

Ücretleme veya ücret yönetimi, her zaman önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevi olmuştur. Ücret yönetimi, örgütün amaç ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerekli insan unsurunu örgüte çekme, elde tutma, memnun ve motive etme, bireysel ve örgütsel performansı geliştirme, maliyet etkinliğini sağlama, yasal ve çevresel gereklere uyma amaçları doğrultusunda, örgütlerde çalışan işgörenlerin ücretlerinin tespit edilmesine ilişkin politika, yapı sistem ve uygulamalardır. Ücretin motivasyon ve iş tatmini konusundaki etkisi ve derecesi tartışılabilir özellikle performansla ilişkilendirilmesi durumunda oldukça önemli bir faktör olduğu genelde kabul edilmektedir.

Ücretler geçmişte tamamen keyfi şekilde belirlenirken zaman içinde iş değerlemesi gibi nesnel yöntemlerin kullanılmasıyla daha objektif şekillerde belirlenir olmuştur. Ancak, günümüzde iş değerlemesi yoluyla işlerin örgüt amaçları açısından göreceli olarak önemini belirleyip ücretlendirildiği yöntem yanında işi yapan bireyin yetkinlik ve becerisinin ölçü alınarak ücretleme yapıldığı bir döneme girmiş durumdayız. Bu çalışmada, ücret konusu ayrıntılı olarak incelenmiş, geleneksel olarak kullanılan ücret sistemleri ile birlikte günümüzde ortaya çıkan yeni ücret sistemleri üzerinde de durulmuştur. Ayrıca ücret kavramının ilgili taraflar açısından yansımaları ve önemi de değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Ücret Kavramı

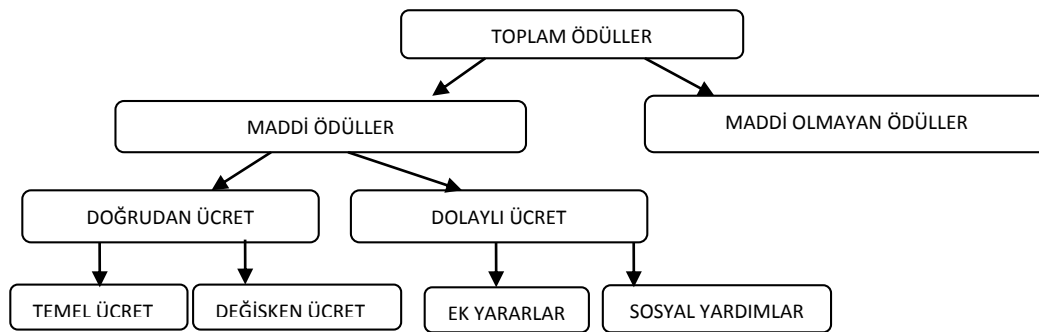
Ücret(wage) konusunun çok boyutlu bir konu olmasındandır ki ücretin tanımı konusunda da farklı tanımlamalar yapılmaktadır. En kısa tanımıyla üretim faktörlerinden emeğin bedelidir (Ataay, 2000: 251; Yalçın, 2002: 170; Acar, 2007: 5;). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası da bu genel tanıma uygun bir ekonomik tanım yapmıştır. Anayasa'nın 55. maddesine göre ücret, “.. emeğin karşılığıdır.” 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde ücret, “..bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar.” şeklinde ifade edilmektedir (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>).

Bingöl'e göre ücret, “bedensel ve zihinsel emeğin karşılığı olarak ödenen, bir başka deyişle işveren tarafından örgütün kar zarar sonucuyla ilişkilendirilmeksizin işgörene emeği karşılığı ödenen getiridir (Bingöl, 1997: 342). Bu tanımda, “emeğin üretime katkısı”, ücretin ekonomik yönünü, “...satışı beklenmeden...ödenen bir gelir” ibaresi ise sosyal yönünü yansıtmaktadır (Acar, 2007: 6).

En geniş anlamıyla ücret; iş yapma veya çalışma karşılığı işgörenin sağladığı maddi olan veya olmayan “tüm yararları” veya “ödülleri” kapsamaktadır. Buna göre, para, mal ve hizmet olarak elde edilen karşılıklar ile işin kendisi ve çalışma ortamından sağlanan psikolojik/psişik yararlar da ücret kavramı içinde değerlendirilir. Geniş anlamıyla ücretin daha çok “ödül”(reward) terimiyle ifade edildiği söylenebilir. Dar anlamda ise, ücret; sadece “para ve para cinsinden ölçülebilen maddi yararları” ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi literatürü ve ilgili yasal düzenlemelerde ve uygulamada genellikle benimsenen tanımlama budur (Acar, 2007: 8).

Bütün bu farklı tanımlara rağmen üzerinde uzlaşılan ücret bileşenleri konusudur. Buna göre; ücret bileşenleri, kök ücret, değişken ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlardır. Bir şekil ile ücret bileşenlerini göstermek gerekirse;

Şekil 1. Ücret Bileşenleri



Kaynak: Acar, 2007: 9

2.2. Ücret Teorileri

Ücretlerin oluşumu, seviyesi ve çeşitlerini içeren konular ekonomi biliminin uğraş konularından biridir. Ücret teorileri olarak adlandırılan bu konular daha çok Sanayi Devriminin etkisi altında oluşturulmuşlardır. Ücretin oluşmasına yönelik olarak iktisadi yönden ortaya atılan ücret teorilerini, üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar Klasik Ücret Teorileri, Marksist Ücret Yaklaşımları ve Çağdaş Ücret Teorisi'dir (Duman, 2007: 6).

2.2.1. Klasik Ücret Teorileri

2.2.1.1. Asgari Geçim Düzeyi Teorisi ya da Tunç Kanunu

Klasik ekonomistlerden D. Ricardo tarafından savunulan bu teoriye göre ücret düzeyi emeğin maliyetine bağlıdır. Emeğin maliyeti ise, emeğe sahip olan işçinin yaşamını ve soyunu devam ettirebilmesi için gerekli asgari geçim düzeyidir. İşçileri bir mal ya da makine gibi kabul eden bu teoriyi, Ricardo, Malthus'un " Nüfus Kanunu"ndan hareketle açıklamaktadır. Malthus'un Nüfus Kanununa göre dünya nüfusu geometrik şekilde artarken gıda maddeleri, aritmetik dizi şeklinde bir artış göstermektedir. Ricardo, bu şekildeki hızlı nüfus artışı sonucunda işçiler arasındaki rekabetin şiddetleneceğini ve ücretlerin yaşam için gerekli asgari düzeye kadar ineceğini belirtmektedir. Eğer, ücretler asgari düzeyin altına düşerse, açlık, sefalet, ölüm ve göçler, işgücü azalması sonucunu doğururken, ücretlerin yükselmesine neden olacaktır. Ücretler asgari düzeyin üzerine çıktığında ise, nüfus ve işgücü arzı artacak ve dolayısıyla da ücretler düzeyi de düşecektir. Bu teoriye bazı ekonomistler tarafından "zalim kanun" ya da " tunç kanunu" adı verilmiştir. Asgari geçim düzeyi teorisinin ortaya atıldığı günden bugüne, birçok ülkede ücretler asgari düzeyin üzerine çıkmış, buna karşın klasiklerin dediği gibi nüfus artış hızı artmayıp, tersine azalma eğilimi göstermiştir. Bu durum, tunç kanununun gerçeklere dayanmadığını göstermektedir (Dinler, 2004: 256-257).

2.2.1.2. Ücret Fonu Teorisi

Ücret fonu teorisi, klasik iktisatçılardan A. Smith tarafından öne sürülmüş ve J.S. Mill tarafından geliştirilip güncellenerek biçimlendirilmiştir. Ücret fonu teorisine göre, ülkesel bazda belli bir dönemde yapılacak ücret ödemeleri emek arz ve talebine göre belirlenmektedir. Emek arzı bir ülkeye özgü işgücü değerini, emek talebi de yine ülkeye özgü işverene yapılacak ücret ödemeleri için ayrılmış olan ücret kaynağını ifade etmektedir. Teoriye göre işçi ücretlerinin artırılabilmesi için ya ülkedeki mevcut işçi miktarının azaltılması ya da işçilere ödenecek ücret fonunun artırılması gerekir (Dinler, 2004: 257). Bu teorinin de eleştirilere konu olan bir takım özellikleri bulunmaktadır. En zayıf yönü, ücret oluşumunun özellikle işgücünün talebi yönünden ele alınmış olması, işgücünün esnek olmadığını ve belli bir sürede ücretler için ayrılan para miktarının değişmediğini varsayması ve ücretlerin peşin olarak ödenmesi sayılabilir (Duman, 2007: 7).

2.2.2. Marksist Ücret Teorisi

Karl Marks tarafından ileri sürülen bu teoriye göre, ücretlerin de fiyatlar gibi, tamamen rekabetçi piyasa koşulları tarafından belirleneceği düşünülür. Bununla beraber Marks; ücretlerin saldırgan işverenin ücret politikası ile değil fakat sabit kapital oranının artması nedeniyle devamlı şekilde azalma yönünde bir baskısıyla karşı karşıya kaldığını düşünmüştür. Toplam kapital içinde sabit kapital oranının artması, "teknolojik işsizlik"e yol açar. Marks, teknolojik işsizliği ücretleri geçim seviyesinde tutan en önemli etken olarak nitelendirmiştir (Savaş, 1997: 493).

Bu teoride de işgücü piyasada bir mal niteliğinde ele alınmaktadır ve Klasik ücret teorilerinin benzer sakıncalarına sahiptir(Duman, 2007: 8).

2.2.3. Çağdaş Ücret Teorileri

Çağdaş ücret teorilerini, Marjinal Verimlilik Kuramı, Keynes'in Genel İstihdam Teorisi ve Toplu Pazarlık Kuramı olarak üç başlıkta ele almak mümkündür.

2.2.3.1. Marjinal Verimlilik Kuramı

19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya atılan marjinal verimlilik kuramını savunan ekonomistlere göre, serbest rekabet koşulları altında işçi ücretleri emeğin marjinal verimliliğine eşit olacaktır. Bundan anlaşılacağı üzere bu teori, ücretin belirlenmesinde emek talebini esas alarak, girişimcilerin işçilere ancak onların üretime yaptıkları katkı (yani verimleri) kadar bir ücret vereceklerini öngörmektedir. Bu ücret daima işe son alınan yani marjinal işçinin verimliliğine eşit olacaktır. Marjinal Verimlilik Teorisine göre, ücretlerin yükselmesi için ya üretim koşulları aynı iken çalışmak isteyenlerin miktarının azaltılması; ya da işçi miktarı sabitken, işçinin

veriminin artırılması gerekir. İşçinin veriminin artırılması ise işgücünü tamamlayan kapital stokunun artırılmasını gerektirir (Dinler, 2004: 258).

Bu kuramın başlıca sakıncaları arasında, işgücü arzının hareketsiz olduğunu, ücret seviyesinin sadece işverenler tarafından saptandığını, piyasada tam istihdam ve çok iyi rekabet koşullarının var olduğunun sayılması ve her yerde ve zamanda işgörenlerin marjinal verimliliğinin kolaylıkla ölçülmesinin olanaksızlığı sayılabilir (Duman, 2007: 8).

2.2.3.2. Keynes'in Genel İstihdam Teorisi

Marjinal verimlilik kuramının bir karşılığı niteliğindeki bu kuram aslında salt ücret kuramı değildir. Bu kuramda özellikle makro düzeyde, ekonomik çabalara ve istihdam sorularına yer verilmekte, yüzeysel olarak da ücret konusuna değinilmektedir. Başka bir deyişle bu kuram, genel ücret düzeyinin kısa dönemdeki değişikliklerini kısmen açıklamaktadır. Gerçekte bir istihdam kuramı olarak, ekonomide istihdamın ve gelir düzeyinin toplam dağılımı ile ilgilenmektedir. Kuram genelde kısa dönemi ele almaktadır. Bu durumda, toplam arzı oluşturan unsurların kısa dönemde değişmezliği varsayıldığından, üretimdeki artış marjinal maliyet ve fiyat artışlarına neden olacaktır. Ücret düzeyi de değişmediğinden gerçek ücret seviyesi düşecektir. Diğer bir ifadeyle gerçekleşecek fiyat artışları parasal ücretlerde değişime neden olmayacak, buna karşılık ücretle elde edilecek mal ve hizmet oranı düşerek reel ücretler azalacaktır. Bu sonuç istihdamın genişlemesinden ileri gelmektedir (Duman, 2007: 8).

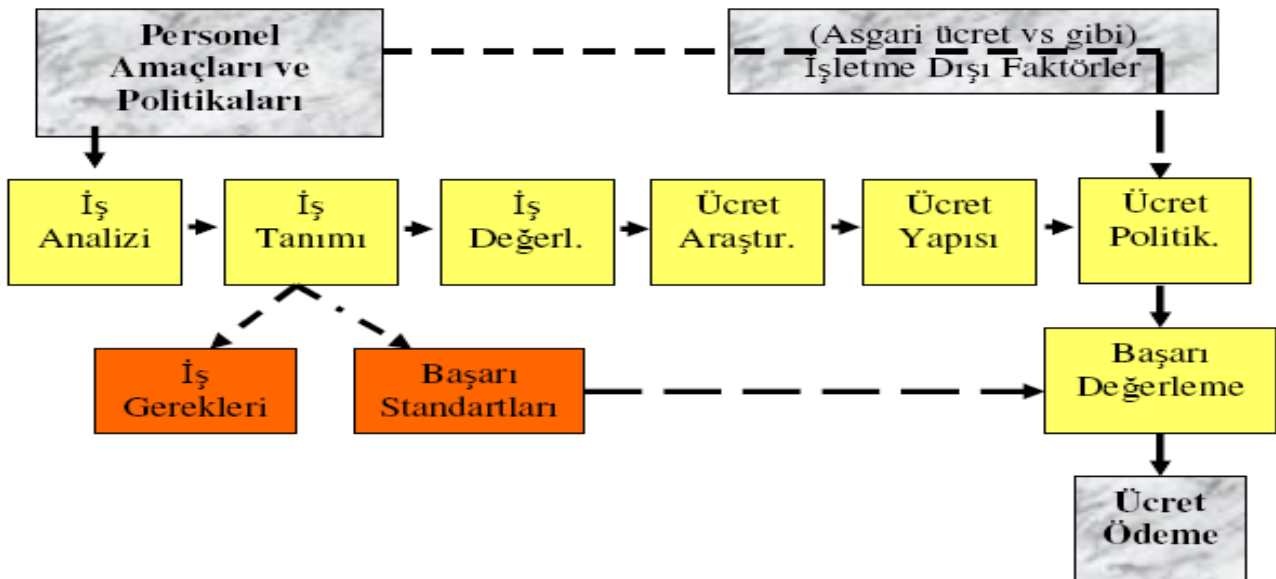
2.2.3.3. Toplu Pazarlık Kuramı

Endüstrileşme sürecinin başlarında, yalnız işgören-işveren arasında bireysel anlaşmalar söz konusu olmuştur. Ancak bu dönemde işgörenler henüz örgütlenemediğinden işverenlerin daha fazla kazanabilmek amacıyla az ücret ödeme eğilimlerine karşı koyamamışlardır. Bu bağlamda özellikle işverenler arasında var olan rekabet, bu ortamı büyük ölçüde etkileyerek eşit pazarlık gücünden yoksun olan işgörenleri giderek işverenlerle daha da adaletsiz ücret seviyelerinde anlaşmaya zorunlu kılmıştır. Bu kuram özellikle işgörenleri örgütlenmeye ve örgütlenmiş işgörenleri örgütleri aracılığıyla işverenlerle toplu pazarlığa girişimleri gerektiği konusu üzerinde durmaktadır. Böylece işgörenleri daha adil bir ücret düzeyinde işverenlerle ulaşabilecekleri belirtilmiştir. Bu kuram günümüz iş hayatında sendikalaşma yapılarının ortaya çıkmasına ortam hazırlaması yönünden önemlidir (Duman, 2007: 8).

3. ÜCRETLEME SÜRECİ

Dinçer ve Fidan ücretleme sürecini, iş analizi ile başlayan ve analiz sonucunda iş tanımlamalarının yapılması, iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme safhalarından meydana gelen bir süreç olarak tanımlamaktadır (Duman, 2007: 5). Ücretleme sürecini bir şekil aracılığıyla göstermek gerekirse;

Şekil 2. Ücretleme Süreci



Kaynak: Dinçer ve Fidan, 1995'ten aktaran Duman, 2007: 5

İş analizi, örgütte yapılmakta olan işlerin doğru, etkin ve sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için her birisinin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir (Şimşek ve Öge, 2004: 80). Ancak ifade edilmelidir ki, iş analizi doğru bir şekilde gerçekleştirilmek isteniyorsa öncelikle yapılacak işlerin analiz edilmesi yerine örgütün kendisinin, ilkelerinin, görev ve hedeflerinin ve iç birimlerin örgüt içi stratejik yönden üzerine düşen görevlerin inceliklerle değerlendirilerek kavranması yoluna gidilmeli ve süreç bu doğrultuda işlemelidir. İş analizi tek başına bir şey ifade etmez, organizasyonun amaçlarına katkıda bulunduğu ölçüde önem kazanır. Dolayısıyla, iş analizi programının doğasını ve sınırlarını, bu analizden elde edilecek bilginin kullanım amacı belirler (Duman, 2007: 5).

İş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve ödevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilir. Bu belgeye iş tanımı denir (Yüksel, 1998: 78). İş tanımı, iş analizinin bir devamı, onu tamamlayan bir uzantısıdır.

İş değerlemesi, esas olarak biçimsel ve sistemli bir kıyaslamadan ibarettir. Bir işin diğer işlere kıyasla değer belirlenmesi yapılır. İşin göreceli değeri, yaratılan göreceli değeri, yani işin görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı gösterir. Böylelikle bir işin örgütsel amaçlara sağladığı katkı ne kadar fazlaysa değeri de o kadar fazla olacak, daha yüksek bir ücretle karşılanacaktır. Bu durum da, eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasının özüdür. İş değerlemesi personeli değil işi değerler!!! İş değerlemesinde temel olarak işler içerikle yönüyle kıyaslanırlar. Bu kıyaslama, toplam ücreti değil, ana kök ücreti ve kök ücret farklılıklarını dengeli biçimde belirlemek için harekete geçiş noktasıdır (Can vd., 2001, 214).

Farklı iş değerlemesi yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar; sayısal olmayan yöntemler (sıralama yöntemi ve sınıflama yöntemi), sayısal yöntemler (Puanlama Yöntemi ve Faktör Karşılaştırma Yöntemi)dir.

İşletme ücret yapılarının oluşturulmasında her zaman zorunlu olmamakla beraber, genellikle yapılması gereken bir çalışma da, ücret araştırması yoluyla, piyasa ücret düzeylerinin ve yapısının belirlenmesidir. Piyasa ücretleri, işletmenin ücret yapısının dış eşitliği sağlayacak şekilde oluşturulmasında ve ayarlanmasında kullanılır (Acar, 2007: 209).

Piyasa ücret araştırması, belirli bir piyasadaki örgütlerin ücret politika, sistem ve uygulamaları ile anahtar işlere ait ücret düzeylerine ilişkin sistemli bir inceleme ve veri toplama süreci olarak tanımlanabilir. Bu araştırma, ücret eğrilerinin ve yapısının oluşturulmasında esas olarak alınır(Duman, 2007: 6).

İş değerlemesinin yapılması ve ücret araştırmasının tamamlanmasından sonra ücret yapısı kurulur. Bu safhada işler gruplandırılır ve ücret eğrileri çizilir. İşler kademelendirilir ve bunlara bağlı ücretler tespit edilir. Her bir kademeye ait ücretlerin tespitinde genel ekonomik şartlar ve kanuni sınırlamalar göz önüne alınmalıdır (Duman, 2007: 6).

Ücretleme ile ilgili ilke ve politikalar, genel yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak oluşturulur. Toplumun değişen ekonomik yapısı ve sosyo-politik gelişmeler işletmelerin ücret yönetimi politikalarının dikkatli bir biçimde düzenlenmesini ve esnek bir yapıya sahip kılınmasını gerektirmektedir. Temel ücret seviyesi, başarı değerlendirme, yetiştirme tarzları, kıdem, teşvik edici yöntemler, ikramiye ve sosyal yardımlar gibi birçok konu ücret yönetimi politikalarının kapsamında değerlendirilmelidir (Duman, 2007: 6).

4. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücretlerin hesaplanma ve ödenme şekillerinde farklılıklar olması ücret sistemlerinde de farklılıklara neden olmuştur. Ücretlerin ödenme biçimlerine göre iki türü vardır: mal karşılığı ödenen ücretler ve para karşılığı ödenen ücretler. Günümüzde mal karşılığı ödenen ücret türü uygulamada pek rastlanmamaktadır. Para karşılığı ücret türleri kendi içinde farklı ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ücret sistemlerinin, insan kaynakları yönetimi için önemi büyüktür. Çünkü ücret sistemlerinin, ücretlerin ödenme şekline, ücret seviyesine ve emek verimliliğine etkisi vardır. Bu etki sebebiyle de her örgütün kendi yapısına uygun ücret sistemini tercih etmesi gerekir (Can vd. 2001: 262).

Ücret sistemlerinin bir kısmı giderek daha fazla önem kazanırken bazıları da önemlerini yitirmektedir. Bu yöndeki değişimde yönetimin gereksinimleri, işlerdeki yapısal değişimler ile çalışanların ücrete ilişkin görüş ve beklentilerindeki değişiklikler rol oynamıştır (Şimşek ve Öge, 2004: 186).

4.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, kalitesi ve nitelikleri dikkate alınmadan sadece bireyin örgütte geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin belirlenmesi uygulamasıdır. Sistem anlaşılma ve uygulama noktasında oldukça basit olmasına rağmen çalışanları motive edici etkisi oldukça azdır. Ücret artışında hizmet yılı önemlidir. Çalışan örgütündeki hizmet yılına uygun olarak önceden belirlenmiş miktarda ücrete ya da ücret artışına hak kazanmaktadır. Artışlar genel olarak aylık ya da yıllık sürelerle göre tanzim edilir. Bu amaçla ücret kademeleri için ana basamaklar belirlenir. Bu basamaklarda ilerlemek ya da yükselmek için çalışanlarda herhangi başka bir nitelik aranmaz. Ücret artışları otomatik olarak gerçekleşir. Sadece artışlardan yararlanabilmesi için çalışanın belirli bir zaman süresi olarak ilgili işte çalışmış olması şarttır. Bu sisteme göre çalışanlar arasındaki ücret farklılığını yaratan tek faktör işteki çalışma süresidir. Çalışan işe başladığı tarihten itibaren çalıştığı süreye uygun bir biçimde önceden planlanmış ücret basamaklarını tırmanarak tavan ücrete hak kazanabilir. Özellikle sendikalar tarafından destek bulan bir sistemdir (Şimşek ve Öge, 2004: 186).

Yöntem, verimlilik ile kaliteyi özendirici olmaması, çok çalışan ile daha az çalışan arasındaki farkı dikkate almayı, çalışana tembelliğe iten bir karaktere sahip oluşu ile esnek olmayışı gibi nedenlerden dolayı sürekli eleştirilmektedir(Şimşek ve Öge, 2004: 187).

Kıdeme dayalı ücret sistemi, daha ziyade kam kurum veya kuruluşlarında istihdam olunan çalışanların hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanır. Örneğin üç yıllık hizmet karşılığı bir derece, bir yıllık hizmet karşılığı bir kademe hesabı yapılır. Kademeler, hizmet süresine bağlı olarak ücret artışını belirleyen ilerleme adımlarını oluşturur. Kıdeme ağırlık veren bu ücret sisteminin artık içinde bulunduğumuz zaman açısından genel geçerliliğini kaybetmiş olması devlet personel rejimimizde dahi bir yenileşme, özellikle de performans dayalı ücret sistemine geçme düşüncesini gündeme getirmektedir (Şimşek ve Öge, 2004: 187).

4.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

En genel tanımıyla performans dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Bir başka ifadeyle çalışanlara, işin değeri yerine çalışanların yarattığı değerlere (performans düzeylerine) göre ücret ödemeye dayanan performans dayalı ücret, çalışanlara ödenen ücretler ile çalışanların işteki performansları arasında ilişki kurma yöntemidir. Çalışanların ve organizasyonun performansını arttırmada yaygın olarak kullanılan bir araç olan bu yöntem, daha yüksek bir çaba düzeyini beraberinde getirerek performans düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır. Performansa dayalı ücret sistemlerinde çalışanlara sağlanan parasal ödüller, genellikle ya ücrette organizasyonun ücret politikasına göre yılda bir ya da birkaç kez yapılan artışlar ya da prim/ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için yapılan ücrete ek ödemeler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (www.econturk.org).

4.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Bir örgütte ücretin performans dayandırılmasının birçok yolu vardır. Ücret ile performans arasındaki ilişki bireysel, takım ve organizasyon olmak üzere üç farklı düzeyde kurulabilmektedir. Bireysel performans ile ücret arasında ilişkinin kurulduğu bireysel performans dayalı ücret sisteminde, ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Bireysel performans dayalı ücret sisteminde, çalışanlara yapılacak ücret ödemesi iki farklı şekilde yapılabilmektedir. Birincisi, baz ücrete yansıtacak bireysel performans esas alınarak hesaplanacak belli oranlardaki artışlardır. Böylece artış gösteren baz ücretteki değişim süreklilik arz edecektir. İkinci ücret ödeme şekli ise, baz ücrete eklenecek devamlılık göstermeyen bir seferlik bireysel performans esas alınarak hesaplanacak prim/ikramiye ödemeleridir. Bu ikinci ödeme yöntemiyle ücrette daimi bir artıştan ve bu artışın doğuracağı masraflardan kaçınılarak prim ödemeleri performans değerlendirme süreçlerine göre yıllık veya altı aylık dönemlerde yapılabilecektir. Sistemin etkinliği ödüllere bağlıdır. Çalışanlara verilecek ödüller performans göstergeleriyle doğru orantılı ve etkili olmalı, aynı performansı gösteren çalışanlara eşit ödüllendirme yoluna gidilerek dağıtımda adalet sağlanmalıdır. Ayrıca bireysel performans dayalı ücret ödemeleriyle ilgili çalışanlar bilgilendirilmeli, bilgiler açık ve anlaşılır olmalıdır. Aksi halde performans ve ücret arasındaki bağlantı çalışanlarca anlaşılabilir veya sürecin düzgün ve adil ilerlediği hususunda olumsuz bir algıya düşülürse bu durum sisteme de olumsuz bir şekilde yansıtacaktır. Örgüt yöneticilerindeki konuyla ilgili bilgi eksikliği ve deneyimsizlik, performans ve ücret değerlendirmede uygulanacak programın uygunsuzluğu vb. sebepler çalışanların örgüte güven algılarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle sistemin işleyişiyle ilgili olarak çalışanlara geri besleme verilmesi ve çalışanların sisteme katılımının sağlanması, sistemin etkinliğini sağlamak açısından büyük önem arz etmektedir (www.econturk.org).

Performansa dayalı ücret sistemi gerçekten de çalışanların motivasyonunu pozitif yönde etkileme gücüne sahip etkili bir araçtır. Araştırmalar performansa dayalı ücret sistemini kullanan iş örgütlerinin %35 oranında verimlilik artışı sağlayabildiklerini ortaya koymuştur. Çalışanlar bakımından bu sistemin olumlu yanı ise, sistem içerisindeki daha az ve daha çok performansla çalışanların tespiti, böylelikle de ücret seviyesinin daha doğru bir şekilde belirlenmesi ile yüksek performans gösteren çalışanın örgütle bağlılığı artırılarak örgütte devamlılığı sağlanabilecektir (Şimşek ve Öge, 2004: 188).

Performansa dayalı ücret sisteminin çalışanları motive etmesi ve başarıya sevketmesi, nitelikli çalışanları örgüte çekmesi, verimlilik ve karlılık üzerinde doğrudan etkisinin olması gibi yararlarının yanında performansa dayalı ücret sisteminin bir takım sakıncaları da söz konusudur. Sistemin kendisinden çok uygulamadan kaynaklanana bir takım olumsuzluklardan kaynaklanan zorluklar literatürde yer almaktadır. Performans değerlendirme sisteminin etkin ve yetersiz olması durumunda sistemden beklenen faydalar gerçekleşmeyecektir. Ayrıca performansa dayalı ücret sistemi maliyeti yüksek bir sistemdir ve ekip çalışmasına da imkân vermemektedir.

Performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığı örgütlerde çalışanların performansları ile ücretlendirme arasındaki ilişki sonucunda çalışanlar arasında ücret farklılıkları oluşacak ve çalışanlar arasında kıskançlıklar ve hatta çatışmalara yol açabilecektir. Ayrıca bu sistemin performans ve ücret ilişkisi nedeniyle çalışanların sağlığında da bazı olumsuz etkilerinin olduğu da tespit edilmiştir. Shirom ve arkadaşları tarafından İsrail’de bazı iş örgütlerinde yapılan bir çalışmada, performansa dayalı ücret sistemlerinin uygulandığı örgütlerde çalışanlarda çeşitli fiziksel ve psikolojik şikayetlerin varlığı tespit edilmiştir (Shirom vd., 1999: 1077).

4.2.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Bireysel açıdan teşvik unsurlarını öngören sistemlerin, çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu, işgören açısından işin kalitesinden ziyade çalışan memnuniyetinin tercih edildiği durumlarda örgütlere olumlu yönde katkı sağladığı dile getirilebilir. İlerleyen süreçte çalışanlar arasında zarara bile yol açacak rekabet ortamının doğması bireysel sistemin olumsuz yönünü de ortaya koymaktadır. Grup çalışmasına dayalı ücret sistemleri ise, bireysel sistemin olumsuz yönü olan çalışanlar arası rekabet ortamını ortadan kaldırmaya, bunun yerine daha çok birlikteliğe ve yardımlaşmaya yöneliktir. Dolayısıyla bu sistem, sonucun takım merkezi odaklı olduğu, kolektif nitelikli iş alanlarında uygulanır. Grup performansına dayalı sistemlerde her bir çalışanın performansı yerine bir bütün olarak takımın performansı esas alınır. Ancak bazı durumlarda verimliliği artırmak için bireysel performans sistemleriyle birlikte uygulanabilmektedir (Yürürdurmaz, 2006: 46).

Grup performansını esas alan sistemlerde amaç, örgütün verimliliğini artırmanın yanında grubun örgüte iştiraki ile çalışanların ödüllendirilmesi ve bu sayede çalışanın iş tatmin seviyesini yükseltmektir. Birbirine bağlı işlerde ücret konusunda grup performansına dayalı sistemlerin uygulanması daha uygun olacaktır çünkü bu sayede takım içerisindeki ön planda olmayan ve sadece temel ücrete tabi yardımcı çalışanlar da diğer çalışanlarla ödüllendirilebilecektir. Özellikle işin niteliği gereği çalışanın ferdi çabasını ve katkısını değerlendirerek verimliliği sağlamak yerine daha kolay bir yol olan takım çalışması sistemini uygulayarak ekonomik yönden de daha karlı bir durum ortaya konması açısından grup performansına dayalı ücret sistemi uygulanır. Eğer sistem uygulamasında etkinlik sağlanabilirse, bu etkinlik takım çalışmasına da yansarak takım çalışanları arasında bir ortak gayrete dayalı düzen oluşturma imkânı doğurabilecektir (Yürürdurmaz, 2006: 46).

4.2.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Örgüt seviyesinde değerlendirme yapılan sistemlerde örgüt bireysel ya da takımsal olarak ödüllendirmenin aksine örgütün elde edeceği kazanç ve kar ile maliyet unsurundaki tasarruflardan belli bir oranı örgüt içi tüm çalışanlara pay etmek amaçlanır. Bu planların temel mantığı şu düşünceye dayanmaktadır: Örgütün etkinliği ve verimliliği, kâr edebilmesi tüm örgüt çalışanlarının performansına bağlıdır. Bu yüzden örgüt kara geçebilmişse ve maliyetlerden tasarruf halindeyse çalışanlarının katkılarına karşılık elde edilen kazancın belirli bir yüzdesi onlara dağıtılmalıdır (Yürürdurmaz, 2006: 47)

Ücretle ilgili örgüt performansına dayalı uygulamalar, çalışanların örgütsel aidiyetini sağlamak ve onları ortak çalışmaya teşvik etmek amacı taşır. Bu sistemde bireysel ve grupsal performanslara dayanan sistemler gibi doğrudan performans yerine vasıtalı bir performans tercih edilir. Bu yöntem “Tüm çalışanların örgütü” düşüncesinin yayılmasını sağlamakla birlikte örgüt içi bütünleşmedeki işlevi nedeniyle çalışan motivesinde yeri önem arz eder (Yürürdurmaz, 2006: 47).

Örgüt performansına dayalı ücret sistemleri gelirdeki artış veya azalış şeklindeki kazançların bazı ölçütlere göre örgüt üyelerine paylaşılmasını öngörür. Scanlon ve Rucker planlarıyla öneri sistemleri maliyet tasarruf

ilişkinine dayanan sistemler içerisinde kullanımı en yaygın olanlardır. Bu sistemler işgörenlerin katılımını artırarak işveren ve işgören arası ilişkileri iyileştirmeye yönelik, tasarrufu özendirmeyi amaçlayan sistemlerdir. Gelir artışlarından sağlanan tasarrufa dayalı ücret sistemleri içerisinde en çok tercih edileni kâr paylaşım sistemidir. Kar paylaşım sistemi de işgören-örgüt arası ilişkiler, işgörenin örgüt içi çalışma ortamının iyileştirilmesi, üretimde verimlilik sağlanması gibi amaçları bulunmaktadır (Yürürdurmaz, 2006: 47).

4.2.3.1. Scanlon Planı

Örgütlerde verimliliği ve personel katılımını artırmak, endüstriyel barışı sağlamak gibi konuları amaç edinen Scanlon planı adını aldığı 1930 yılında sendika başkanı olan Joseph N. Scanlon tarafından geliştirilmiştir. Scanlon planı, örgütsel planların yanı sıra örgüt yönetimi ile örgüt çalışanı arasındaki ilişkiyi ele alır çünkü yönetim ve çalışan arasındaki ilişki ne kadar olumlu olursa örgüt içi işbirliği karlılığın da artmasına, kar artışının örgüt üyelerine dağıtılmasına imkan sağlayacaktır (Can vd., 2001: 274).

İşçilik maliyetlerindeki tasarruflardan hareket edilerek hesaplanan bir prim tutarının ödenmesi sistemin özendirici yönünü ortaya koymaktadır. Tasarruf edilen miktarın hesaplanabilmesi için geçmişe ilişkin kayıtlardan maaş ve ücret giderleri üretimin satış değerine oranlanmakta ve bu değer daha sonraki dönemlerin fiili verilerine standart teşkil etmektedir. Sonuçta saptanan tasarruf miktarının genellikle %75'i doğrudan prim olarak tüm çalışanlara, geriye kalan %25 ise zararlı dönemlerde kullanılmak üzere alıkonulur. Planın iki temel niteliği vardır (Şimşek ve Öge, 2004: 208-209):

- ✓ Maliyetlerdeki azalmanın paylaşımı,
- ✓ Örgüt üyelerinin etkin bir biçimde karara katılımları

4.2.3.2. Lincoln Teşvik Edici Ödeme Planı

Lincoln planı esas olarak, birleşik bir sistemdir. Örgüt ve grup düzeyindeki sistemler ile birtakım bireysel teşvike dayanan sistemleri içerir. Bu sistemde çalışanlar akort ücret türüne tabi olarak verimlilik, düşük maliyet ve karlılık gibi unsurlar çerçevesinde gayret içerisindedirler. Ayrıca bütün çalışanların yaptığı işin sonucunun niteliği ve niceliği gibi yönlerden değerlendirme ve hesaplamalar yapılarak personelin hepsine iş bilgileri, işbirliği, yapılan işin niteliği ve niceliği gibi kıstaslara göre ikramiye veya prim dağıtılır (Yürürdurmaz, 2006: 48).

4.2.3.3. Kazanç Paylaşım Modeli

Kar paylaşımı planları, örgüt personelinin sabit kök ücretlerine ek olarak örgütün elde ettiği karlılık durumuna göre belirlenen miktarın bazen hemen bazen de daha sonraki bir zamanda personele ödenmesini yönelik yapılan planlardır. Teşkilat seviyesinde uygulanır, daha çok dolaylı özendirici niteliktedir. Gerek Avrupa gerekse de Türkiye'de kullanımı yaygın olan kar paylaşım planı ilk kez 1974 yılında Pennsylvania, New Geneva' da Gallatin adlı cam fabrikasında uygulanmış olup, ABD' de 430.000'e yakın örgütte uygulanmaktadır (Yürürdurmaz, 2006: 49).

Üç genel tipte kar paylaşımı söz konusudur (Şimşek ve Öge, 2004: 207);

- ✓ Dağıtılacak olan karın nakit olarak hemen dağıtılması
- ✓ Dağıtılacak olan karın ileri bir tarihe bırakılması (ertelenmiş dağıtım)
- ✓ Her iki uygulamanın bir arada kullanılması (karma dağıtım)

Çalışana dağıtılan kar miktarı örgütün toplam karının %5 ile %50'si arasında değişebilir. Uygulamada genellikle net karın %20-%25'i dağıtılmaktadır. Dağıtım eşit paylaşım şeklinde olabileceği gibi çalışanların liyakat ve kıdem durumlarına uygun olarak da yapılabilir (Şimşek ve Öge, 2004: 207).

Kâr paylaşım planlarının olumlu olduğu kadar sakıncalı yönleri de vardır. Plan genel olarak sabit ücrete ek kar paylaşımına dayanması sebebi ile örgütün karlılık durumu çalışanlar üzerinde etkili olacaktır. Örgütün kar elde edemediği durumlarda çalışan kardan pay alamayacağı için fazla çalışmayı uygun görmeyecek ve iş performansında düşüş yaşanabilecektir. Ayrıca örgütün kar elde edememesinin sorumlusu çalışanlar tarafından yöneticiler olarak görülebilecektir. Bu durum çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi de olumsuz etkileyecektir. Kâr paylaşım planlarının başarısı örgütün büyüklüğüne göre değişmektedir. Küçük örgütlerde örgütle bütünleşen çalışan, kendi verimliliğinin örgüt karına katkısını kolaylıkla tespit edebilecektir. Büyük örgütlerde ise böylesi bir tespit çok kolay olmayacağı için kârın sadece üst düzey yönetimdekilere paylaşılması daha çok fayda sağlayacaktır (Yüksel, 1998: 207).

4.2.3.4. Hisse Senedi Verme Sistemi

Kar paylaşımı sistemleri, sadece çalışana kar payının hemen nakit parayla ya da bir fonda toplanarak geciktirilmiş şekilde ödenmesi suretiyle değil, bunu yerine örgüt hisse senetlerinin verilmesi şeklinde de uygulanabilir. Çalışanlara hisse senedi verilmesi uygulaması yeni ekonomi kapsamındaki örgütlerde ve yeni oluşan örgütlerde, örgütün gelişimiyle birlikte çalışanların sahip olacakları getirisi de orantılı olarak çoğalacaktır. Çalışanların çıkarı ve örgüt gelişimi arasındaki uyum ve doğrusal ilişki hipotezi bu sistemde hareket noktasıdır (Yürürdurmaz, 2006: 50).

Bazı örgütler çalışanlarına her yıl elde ettikleri karı dağıtmak yerine dağıtılması düşünülen paya karşılık gelen hisse senedinin verilmesini tercih ederler. Hisse senedinin verilmesi ile çalışanlar örgütün ortağı haline gelirler. Hisse senetlerinin dağıtılması süreci piyasa değerlerinin altında ya da üzerinde bir değere göre gerçekleştirilebilir. Fakat bazı durumlarda örgütler çalışanların hisse senedi yoluyla yönetimde etkin olmalarını engellemek amacıyla yönetime katılım hakkı içermeyen hisse senetleri çıkarma yoluna bile gidilmektedir (Yürürdurmaz, 2006: 51).

4.3. Ana-Baz Ücret Sistemleri

Ana-baz ücret sistemleri çalışanlara yapılacak ücret ödemelerinin önceden belirlenen zamana, belirli standartlara ve iş tutarına uygun olarak hesaplanmasını öngören yöntemlerdir.

4.3.1. Zamana Dayalı Ücret Sistemi

Bu sistemde zaman unsuru en önemli rolü oynar. Ücret sistemlerinin en eski şeklidir. Sisteme göre ücretler saat başına, gündelik, haftalık, aylık ya da yıllık olarak ödenir. Ücret miktarı zamana bağlı olarak artar ve şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ücret} = a \text{ (zaman birimi başına ücret haddi)} \times z \text{ (çalışılan süre)}$$

Çalışanların istenen miktar ve kalitede üretim ya da çıktı ortaya koymaları yönünde bu sistem aracılığı ile isteklendirilmesi zordur. Çünkü sisteme göre, çalışan saat başına gündelik, haftalık, aylık olarak ödenen önceden belirlenmiş ücreti alır. Ücret daima sabittir. Çalışanın ortaya koyacağı verimindeki artış kendisine değil işverene bir menfaat ya da avantaj sağlayacaktır. Çalışan bu menfaatten hiçbir şekilde yararlanamaz. Kısacası çalışanın başarısı yani işini daha kısa zamanda daha hızlı ve etkin yapması ile ücret geliri arasında bir ilişki yoktur.

Zamana dayalı ücret sisteminin yararları şunlardır (Şimşek ve Öge, 2004: 195):

- ✓ Oldukça basit bir sistemdir, çalışanın ücreti kolaylıkla hesaplanır,
- ✓ Çalışanlar ile yönetim arasında anlaşmazlığa yol açacak bir sorun kaynağı oluşturmaz,
- ✓ Sistemin uygulanması ayrıca bir masraf gerektirmez,
- ✓ Sistem, özellikle iş değerlemesi gibi bilimsel çalışmalara uygun olarak tesis edilirse ücret ödemesi yeterli ve tatmin edici olacaktır,
- ✓ Çalışanlar arasında birlik duygusunu oluşturarak birliği özendirir,
- ✓ Çalışanlar alacakları ücreti önceden bilmeleri nedeniyle onlarda güvenlik duygusu yaratır.

Sistemin olumsuz yanlarını ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şimşek ve Öge, 2004: 195):

- ✓ Aynı işte çalışanlar için yaptıkları işin niceliği ve kalitesi göz önünde bulundurulmaksızın eşit ücret ödemesi gerçekleştirilmesi örgütü maliyet gider hesaplamalarında ve üretim programlarının oluşturulmasında zorlayacaktır.
- ✓ Özendirici karakterli olmaması nedeniyle çalışanların denetimi gerekebilir, bu yüzden denetim masrafları artacaktır. İyi bir denetimin sağlanamadığı durumlarda ise çalışanlar daha yavaş bir çalışma temposu ortaya koyabilirler,
- ✓ Belki de en büyük sakıncası özellikle üstün başarı ile performans ortaya koyanların mağduriyetine yol açmasıdır,
- ✓ Sistem, verimlilik ile üretimin artmasına uygun değildir. Verimlilik probleminin çözümünde en büyük sorumluluğu yönetime verir.

4.3.2. Parça Başına Ücret Sistemi

Bu sisteme göre ücret ifa edilen işin hangi zaman diliminde yapıldığına göre değil üretim sonucu parça miktarına göre değerlendirilir. Her ne kadar söz konusu parça için ayrılan zaman diliminin ücret belirlenmesinde bir rolü bulunsa da zamana dayalı ücret sisteminden farkı özelliğindedir. Çünkü parça başına ücret sisteminde çalışana yapılacak ücret ödemesi parçanın üretim zamanı esas alınarak değil miktarı esas alınarak yapılır (Yalçın, 2002: 174).

Bu sistemin önemli özelliği sadece ölçülebilirlik taşıyan işlerde uygulanabilmesidir. Çalışanın alacağı ücret ürettiği parça veya yaptığı iş miktarı değerlendirmesine göre değişkenlik gösterecektir. Bir örgüt içerisindeki çalışanın iş miktarı başka bir çalışandan daha fazla sayıda ise alacağı ücret de orantılı olarak diğer çalışanınkinden daha fazla olacaktır. Parça başına ücreti sistemi çoğunlukla örgüt yöneticileri açısından birim hesabında kar oranının dar olduğu sanayi alanlarında uygulanır. Bu sayede bu tür iş alanlarındaki birim başı maliyet giderlerinin artmasına karşı önleyici bir tedbir alınmış olur. Bu sistemin, çalışanları iş performansları yönüyle motive edici yönü bulunmaktadır. Çalışanın yüksek ücret alma isteği onu çok çalışmaya itecek ve böylece üretim miktarı artarak verimlilik düzeyi yükselecektir. Ancak yüksek ücret alma isteğinin iş miktarını hızla artıracak olması beraberinde işin kalitesinde azalmaya neden olacaktır. Yapılan işin kalitesindeki olumsuzlukları gidermek için geliştirilmiş denetim uygulamalarının yapılması gerekir (Yalçın, 2002: 175).

Sistemin olumsuz yönleri ise (Yalçın 2002: 175);

- ✓ Hızlı üretim işin kalitesini düşürür. Çalışan kendini belirlenen hıza uymaya zorlar, ancak yaptığı iş istenilen gibi olmadığında işine olan memnuniyeti azalır.
- ✓ Çalışanın yüksek ücret alma isteği onu daha fazla çaba göstermeye ve gücünün üzerinde bir çalışmaya itecek, böylesi bir süreçte ise çalışan bedeni yorulmalar ve yıpranmalara maruz kalacaktır. Maruz kalınan bu durum iş kazalarında artışa da neden olabilecektir. Bazı çalışanlar ise eve iş götürme eğiliminde olarak bireysel ihtiyaçlarından fedakârlık yoluna gidecektir.
- ✓ İş süratli, becerikli işçinin verimi üzerinden tespit edildikten ve buna alışıldıktan sonra işçi, patronun ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlamasından kaygı duyar.
- ✓ Belirtilen sakıncalara karşılık, örgütlerde bu sistem uygulanırken çalışan ücretinin sendikaların da katılımının sağlanacağı katılacağı toplantılarda belirlenmesi öneri olarak sunulur.

4.3.3. Götürü Ücret Sistemi

Götürü ücret sisteminde belirlenen bir ve belli bir ücret vardır ancak işin süresi belirli değildir. Bu sebeple çalışanın işi kısa sürede bitirmiş olması alacağı ücreti değiştirmeyecek, sadece zaman kazandıracaktır. Bu sistem, her bir çalışanın üretim miktarının hesaplanmasının güç olduğu durumlarda sıklıkla uygulanır. Örgüt çalışanlarına müteahhitlik alanında olduğu gibi süresi önceden belirlenen bir işi yapması halinde toptan ücret ödenmesi söz konusudur. Ancak işin ifası sırasında belirlenen zamanın aşılması halinde, ücretlerde belirli oranlarda kesintiye gidilir (Yürürdurmaz, 2006: 339).

Bu sistemde çalışana ödenecek ücret önceden belirlenen zaman üzerinden hesaplanır. Özellikle işin ifasının belirlenen zamanda yapılmaması halinde çalışanın ücretinden kesintiye gidilmesi götürü ücret sisteminin işveren lehine olduğunu gösterir (Yalçın, 2002: 175).

Bu sistemin sakıncaları arasında, alacağı ücretin değişmeyeceğini düşünen personelin söz konusu işi, nitelik ve kalite kriterlerine dikkat etmeksizin hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışacak olması (Yürürdurmaz, 2006: 33) ve çalışanın belirli bir üretim miktarını aşması durumunda fazladan ek bir ücretin ödenmesi olanağının bulunmamasıdır (Şimşek ve Öge, 2004: 198).

4.4. Özendirici Ücret Sistemleri

İLO'ya göre, özendirici ücret sistemleri, temel olarak personel verimliliğinin artırılmasını amaçlamaktadır. Bu sistemin üç önemli dayanağı bulunmaktadır (Can vd., 2001: 264):

- ✓ Gösterdiği fazla çabayla iyi iş çıkaran çalışan hak ettiği şekilde ödüllendirilmelidir.
- ✓ Üstün çaba konusunda motive edildiğinde çalışanın hak edeceği ücret ana ücret sistemlerine göre daha fazla olacaktır.
- ✓ Üretim miktarındaki artış örgütleri ödeme gücünü de artırmakta, maliyet ve fiyatlar düşürülmekte, böylece de rekabet piyasasında güç kazanılıp personelin istihdam durumu devamlılık ve kararlılık göstermelidir.

Özendirici ücret sistemlerinin amacı, çalışan verimliliğindeki artışı üretime yansıtarak daha fazla gelir elde etmek ve elde edilen gelir sayesinde çalışanları fazla ücretle ödüllendirmektir. Aslında aynı mantıkla yola çıkan bazı özendirici ücret sistemleri çalışan verimliliğindeki artıştan kaynaklı arta kalan zamana önem verirken bazısı da üretim miktarındaki artışa önem vermektedir. Özendirici ücret sistemlerinden bir kısmı da her iki unsura da önem vererek uygulama yoluna gitmektedir. Halsey, Rowan ve Bedeaux ücret sistemleri tasarruf edilen ve iş yapılan zamanı, Taylor ve Gantt Sistemleri, üretimdeki artışları, Emerson sistemi ise hem tasarruf edilen zamanı, hem de üretim miktarındaki artışları primle ödüllendirmektedir.

4.4.1. Halsey Ücret Sistemi

1887 yılında Towne tarafından ortaya konulan, sonrasında Halsey tarafından geliştirilen Halsey ücret sistemi süreden yapılan artırıma prim veren bir sistemdir. Bu sisteme “tasarrufların dağıtımı (tevzi) yöntemi” de denir. Belirli bir işin ifası için standart bir zaman tespit edilir. İşin standart sürede yapılması halinde çalışana saat başı ya da gündelik olarak hesaplanmış temel ücreti verilir. Eğer işin ifası belirlenen zamandan daha önce gerçekleşir ise, temel ücrete ek olarak çalışana artırım yapılan zamana karşılık bir yüzde oranında prim ödenir (Yalçın, 2002: 178).

Sistem basittir ve uygulaması külfetsiz ve kolaydır. İşçilerce de kolayca anlaşılmaktadır. Bu sistemde işçilerce pek hoş bakılmayan taraf ise standart zamanların dar olarak hesaplanması hali ve tasarruf edilen zamanın patronlarla paylaşılmasıdır.

4.4.2. Rowan Ücret Sistemi

Halsey ücret sistemin olumsuzluklarını gidermek amacıyla 1901 yılında Glaskow’da Rowan tarafından Rowan Ücret Sistemi ortaya atılmıştır. Sistemin temeli zaman tasarrufuna dayalıdır. Bu sistemde de standart zaman belirlenen bir işin karşılığı temel ücret, temel ücrete ek olarak da zamandan yapılan tasarrufla orantılı prim ödenmektedir (Yalçın, 2002: 179).

Sistem içerisinde, düşük kaliteyi engelleyerek fazla üretimin cazibesini azaltmanın yanı sıra çalışanın da aşırı çaba sonucunda yıpranmasını ortadan kaldırmak amaçlanmıştır (Yürürdurmaz, 2006: 42).

4.4.3. Bedeaux Ücret Sistemi

Bedaux ücret sistemi de, Rowan ve Halsey ücret sistemleriyle benzer özellikler taşır. Sistem içinde, belirlenen zamanda işi başarması şartıyla çalışana sabit bir ücret ve aynı şartla prim ödemesi yapılır. Sistemin en belirgin özelliği temel ücret ve prim hesaplamalarının ifa edilen işin niteliği ve zorluğuna göre yapılmasıdır. Bu hesaplama göre ücretin değişkenlik gösterecek olması uygulamada hareket ve zaman ön çalışmalarının yapılmasını gerekli kılar (Yürürdurmaz, 2006: 42).

Bu sistemde yapılan tasarrufun bir kısmı işçilere bir kısmı da memur ve hizmetlilere dağıtılmaktadır. Sistemin yararı çeşitli işlerin ortak bir esasa indirgenmesinin sağlanmasıdır (Yalçın, 2002:178).

4.4.4. Taylor Ücret Sistemi

Taylor ücret sistemi işgörenler için farklı ücret tarifesi düzenlemiştir. İşgörenler verimlilik düzeyleri ve verimlilik düzeylerine göre hesaplanan ücret tarifesi oranında ücret elde ederler. Bu sistemde işin ne kadar sürede yapıldığı değil işgörenin gösterdiği performans önemlidir. Taylor adını verdiği bu ücret sisteminde hem belirlenen zaman içerisinde yapılması gereken iş miktarını hem de her bir parçanın yapımının ne kadar süre aldığı bilimlerle yollarla tespit etmeye çalışarak zamansal standartlar belirlemiştir (Yalçın, 2002: 179).

Taylor ücret sisteminde, ücreti etkileyen faktör çalışanın ifa ettiği iş miktarının ortalama miktarından az ya da fazla olduğudur. Örneğin, bir örgütte belirlenen ortalama üretim miktarı bir saatlik zaman dilimi için 20 parça olarak belirlenmiş; 20 parçanın altında kalan üretimin parça başı ücreti 2-TL; 20 veya daha fazla miktardaki üretimin parça başı ücreti 3-TL olsun. Günde 8 saat çalışıldığı dikkate alınacak olursa, saatte 18 parça üreten çalışana $8 \times 18 \times 2 = 288$ TL ücret ödemesi, saatte 20 parça üreten çalışana da $8 \times 20 \times 3 = 480$ TL ücret ödemesi yapılacaktır. Örnek olay üzerinden de bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların ortalama üretim miktarına erişebilmeleri için üstün bir çaba göstermeleri gerekecektir (Yürürdurmaz, 2006: 44).

Taylor sisteminin olumsuz yönlerinden biri, belirlenen zaman diliminde standart üretim düzeyine erişilemediği takdirde çalışanların daha düşük bir ücretle çalışmak zorunda kalacak olmasıdır. Bundan dolayı çalışan standart düzeyi yakalayabilmek için takatini aşan üstün bir çaba gösterme mecburiyeti hissedecektir. Bunu yaparken de yapısı zayıf olanlar çaba gösterme sürecinde yetersiz kalacaklar ve standart üretim düzeyine erişemedikleri için ücrete indirim cezasına maruz kalacaklardır (Yürürdurmaz, 2006: 44).

4.4.5. Gantt Sistemi

Taylor sisteminin uygulamadaki sakıncalarını ortadan kaldırmak için Gantt tarafından geliştirilen bir sistemdir. Gantt sistemi, Taylor'un sistemine nazaran daha insancıl niteliklere sahip olması dolayısıyla örgütler tarafından daha çok tercih edilmektedir (Can vd., 2001:269).

Bu sistem, Gantt tarafından kendi şahsi idaresindeki bir örgütte uygulamaya konulmuş, oldukça başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak sistemin olumlu yanları olduğu kadar eleştirilere maruz kalan olumsuz yanları da bulunmaktadır. Örneğin; Gantt sisteminde de Taylor sisteminde olduğu gibi çalışanlar arasında sabit ücrete ilave prim ödemesi yapılacak olan ve olmayanlar şeklinde bir ayırım yer almaktadır (Yalçın, 2002: 180-181).

Gantt sisteminde ücret ödemeleri çalışanın faaliyeti esas alınarak zamansal bir hesaplamayla yapılmaktadır. Standart üretim seviyesinin aşımı durumunda hak edilen günlük ücrete ek olarak % 20 ila % 80 aralığında değişen oranlarda çalışana prim ödemesi yapılmaktadır. Söz gelişi, saat ücreti 40- TL olarak belirlenen bir örgüt çalışanın 8 saat için belirlenen standart üretim miktarı 50 parça iken 55 parça üretim gerçekleşmesi ve buna bağlı olarak çalışana ilave % 20 prim verilmesi halinde yapılacak toplam günlük ücret ödemesi şu şekilde hesaplanacaktır (Yürürdurmaz, 2006: 44):

Normal Günlük Ücret : $8 \times 40 = 320$ TL

Prim : $320 \times 0,20 = 64$ TL

Toplam Günlük Ücret : $320 + 64 = 384$ TL

4.4.6. Emersson Ücret Sistemi

Emersson ücret sistemi Rowan sistemine benzemekle birlikte ücret hesaplanması yönünden farklılık göstermektedir. Bu sistemde ortalama çalışma süresinin çalışılan fiili süreye bölünmesi ile bulunan bir verimlilik göstergesi tespit edilmekte ve çalışanın alacağı ücret bu tablo ile çalışılan süreye karşılık gelen nakdi değer çarpılması ile hesaplanmaktadır. Hangi verimlilik düzeyine hangi oranlarda prim ödemesi yapılacağı önceden belirlenir. Bu sistemde çalışana sabit bir ücretin yanında verimlilik düzeyinin %66'yı aşması halinde prim ödemesi de yapılmaktadır. Verimlilik düzeyinin %100 oranında aşımı halinde ise yapılacak prim ödemeleri %20 oranlarında sınırlandırılmaktadır (Yürürdurmaz, 2006: 43).

Bu sistemde prim ödemeleri daha çok günlük yerine haftalık ya da 15 günlük hesaplanarak yapılır. Sistem kendi içinde karmaşık ve uzun bir yapıya sahip olması dolayısıyla çalışanlarca anlaşılması da zordur. Öte yandan sistemin eleştirilen bir diğer yanı da standart değerlerin yüksek oranlarda ve daha çok işveren lehine belirlenmesidir (Yalçın 2002: 181-182).

4.5. Kişiyeye Dayalı Ücret Sistemleri

Son zamanlarda uygulamada sıklıkla karşılaşılan yeni yaklaşımlardan biri kişiyeye dayalı ücret sistemleridir. Bu sistemler insan odaklı bir yapıya sahip olup, iş değerlemesine dayalı ücret sistemlerine göre farklı bir yaklaşımdır. Kişiyeye dayalı ücret sistemlerinde örgütler için önemli olan unsurun iş değil çalışan olduğu ve bu durumun örgütlere rekabet üstünlüğü ve avantaj sağlayacağı ileri sürülmektedir. Kişiyeye dayalı ücret yapıları; "Beceriye Dayalı" ve "Yetkinliklere Dayalı Ücret Yapıları" olarak ikiye ayrılmaktadır (Acar, 2007: 129).

Kişiyeye dayalı ücretleme ve ücret yapıları, son yıllarda ortaya çıkan "yönetimde beceri veya yeterliliğe dayalı yaklaşım"ın sonucu olarak görülebilir. Bu yeni anlayışın en önemli etkileri, belki de iş tasarımı alanında meydana gelmiştir. Bu yaklaşımla insan kaynakları yönetimi sisteminin yapı taşı "iş" olmaktan çıkmış ve "birey" olmuştur. Bu tanımlamalar, işgörenlerin belirli bir çalışma alanında başarılı olmaları için gerekli becerileri veya yeterliliklerini kapsamaktadır. Beceriye dayalı yaklaşımlar, özellikle bilgi işçiliğinin var olduğu ve bireylerin mal ve hizmete katkısının daha değerli olduğu durumlara uygundur. İşgörenlerin kendi işlerini yönetmelerine imkân tanındığı, iş zenginleştirme ve özerk çalışma gruplarının var olduğu durumlarda beceriye(kişiyeye) dayalı yaklaşımlara, bu arada kişiyeye dayalı ücretlemeye uygundur. Bu bağlamda, işgörenlerin farklı işlerde çalışmasını ve farklı becerilere sahip olmasını gerektiren takım temelli örgütlerin yaygınlaşması; proje ve süreçlerde kişilerin beraberce çalışmasının işler arası geçişimi artırması ve yenilikçi stratejilerin benimsenmesi vb. değişimleri kişiyeye dayalı yapıların yaygınlaşmasında etkili olmaktadır (Acar, 2007: 130). Aldemir ve arkadaşlarına göre, ileriye yönelik bilimsel çalışmalar doğrultusunda 2015'li yıllar itibariyle çalışana yapılacak ücret ödemelerinin %40'ını ifa edilen iş %60'ını ise örgüte kattığı değerlerden oluşacağı ileri sürülmektedir (Yürürdurmaz, 2006: 53).

Kişiyeye dayalı ücretlemenin mantığı, iş değerlemesine dayalı ücretleme sistemlerinden farklıdır. İş unsurunun ön planda olduğu sistemlerde çalışanın alacağı ücret herhangi bir zamanda yaptığı işe göre belirlenmektedir.

Çalışanların kişisel özelliklerine- yetenek, bilgi ve işe uygunluk durumu- göre ücretlemenin yapıldığı sistemlerde ise çalışanlar kapasitelerine göre ödüllendirilmektedir. Ücretlere yansiyacak artış ve düzenlemeler bahsi geçen özelliklerin şekli olarak da belgelendirilmesinden sonra olacaktır (Acar, 2007: 131).

Kişiyeye dayalı ücretlemenin başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Acar, 2007: 134-135):

- ✓ İşgörenlerin farklı alanlarda eğitimini ve gelişimini özendirir, böylece birimlerin iş yapma kapasitesini artırır.
- ✓ Örgütlerde istihdam daha vasıflı ve esnek bir hal alır. Çalışan bireyler yaptıkları işin üstünde yetenek ve yeterliliğe sahip olacaklarından başka örgütlere kolaylıkla atanabileceklerdir.
- ✓ İşgücü ve istihdamın nitelik ve esnekliğindeki artış taleplerin iç kaynaklardan karşılanma oranında artışa neden olacağından daha fazla işin daha az kişiyle yapılabilmesi söz konusu olabilecektir.
- ✓ Örgütler daha anlaşılır ve öğrenen hale geldikçe gözetimciye duyulan gereksinim azalacaktır.
- ✓ Örgüt ve iş yapısındaki sadelik daha az iş kategorilerinin bulunduğu daha basit ve esnek ücret yapıları ortaya çıkarır.
- ✓ İşgörenlerin kendi ücretleri üzerindeki denetimlerini artırdığından, iş tatminini artırıcı, devamsızlık ve işgücü devrini azaltıcı bir etkisi olabilir.
- ✓ İşgörenlerin ücret sistemlerine ilişkin adalet algısını, memnuniyetini ve performansını artırır.
- ✓ Aşırı rekabete maruz, ürün ömrü kısa ve speed to market politikası güden örgütlere daha uygundur.
- ✓ Kişilerin piyasa değerinin işlerine değil beceri ve yetkinliklerine göre belirlendiği bilgi çağı koşullarına daha uygundur.

Kişiyeye dayalı ücretleme yapılarının da bazı kısıt ve sakıncaları vardır. Bunlar (Acar, 2007: 135); kişisel yetenek ve yeterlilik düzeyinin yükselmesi ile ücret eğitim giderlerinin artması, ücretleme sistemindeki gelişmelerden kaynaklı idari birimin iş yükünün fazlaşması, gözetimciye duyulan ihtiyaç azalınca teknik personelin daha fazla ücret elde edebilme olanağı olması, iş alanları değişimsiz ve pratikte terfi olmaksızın ücretler tavan seviyesine erişince ücretin motivasyon etkisinin ve tatminin azalması, bu gelişmelere bağlı olarak da maliyet masraflarındaki gözle görülür artış ve nitelikli işgücü devir hızının artması gibi durumlardır (Acar, 2007: 135).

5. ÜCRETİN İLGİLİLERİ AÇISINDAN YANSIMALARI

Ücret ekonomik ve sosyal hayatın genel olarak bütün alanlarını etkilemesi bakımından çok yönlü bir kavramdır. Bu açıdan ücretin doğrudan ilgilileri yönüyle incelenmesi daha çok fayda sağlayacaktır.

5.1. Ekonomi Açısından Yansımaları

Çalışanlar açısından ücretin en ilgi çekici yanı ihtiyaçların alınan ücretle karşılanacak olması sebebiyle ekonomik yönüdür. İhtiyaçlarla doğru orantılı bir ücret ödenmesi işletme yönetimi alanında da ana ilke olarak görülmektedir. Genel olarak ihtiyaç doğrultusunda bir ücret ödemesi dışında örgüt içi ücrette adalet algısının olumlu yönden sağlanması da amaçlar arasındadır. Ücretin çok yönlülüğü kavramsal tanımlamaya da yansımaktadır. Ücretim bilimsel tanımı, örgüt ile işgörene sağladığı katkı ve emek dolayısıyla elde edilen "sosyal gelir"den emeğine karşılık gelen payı almasını sağlayan faktör fiyatıdır. Ücretin ekonomik yansımaları daha çok verimlilik oranıyla bağlantılıdır. Bu nedenle, genellikle işverenler örgüt verimliliğini artırmak üzere en uygun ücret sistemi üzerine arayış içinde olmuşlardır (Yürürdurmaz, 2006: 14).

Ücretler çoğunlukla her ülkenin nüfusunun büyük bir kesimini oluşturmaktadır. Ücretlilerin oluşturduğu oran, ekonomik yönden gelişmiş ve sanayileşmiş ülkelerde daha yüksek düzeydedir. "Örneğin, bu oran İngiltere'de % 90, ABD'de % 87' dir. Gelişmiş ülkelerde ücret geliri, milli gelirin % 70' ini oluşturmaktadır." (Yürürdurmaz, 2006: 14). TÜİK verilerine göre ülkemizde ekonomik bakımdan etkin (aktif) nüfus (15yas üstü grubu) içinde toplam ücretlilerin payı 2017 yılı Ocak ayı itibari ile % 67,6'dır (tuik.gov.tr). Toplam ücretliler oransalında kamu alanında hizmet veren çalışanlar ve sigortalı çalışanların oranı yıllar içerisinde artış göstermeklere beraber bu oran sanayileşmiş ülkelere kıyasla daha düşük bir seviyededir.

5.2. Çalışan Bireyler Açısından Yansımaları

Ücret, çalışanlar bakımından sosyal, ekonomik, teşvik ve motive edici yanları bulunan bir kavramdır. Ücret çalışan açısından ihtiyaçlarının karşılanması ve belki de tek esas gelir kaynağı olması, çalışanın ekonomik durumunu belirlemesi gibi nedenlerden dolayı önem arz eder.

Bireylerin gerek ihtiyaç dâhilindeki gerekse de talebe bağlı zorunlu ya da zorunlu olmayan ürün ve hizmetleri temin edebilmeleri için ücret ekonomik yönüyle önemli bir vasıta. Çalışanların ücretten elde ettiği gelirin hem kendisi ve ailesi için bir gelirel teminat olması açısından hem de konfor, refah ve varlıksal getirilerin seviyesini belirlemede işlevsel bir etkinliği bulunmaktadır (Bingöl, 1997:340).

İşgörenlerce ücret, sadece emeklerinin bir karşılığı olmayıp aynı zamanda ihtiyaçları karşılayacak derecede ve adil olmalıdır. Ücretin yeterliliği işgörenler tarafından elde edilen ücretle ihtiyaçların ne kadarının karşılanabildiği ve başka örgütlerde aynı veya benzer işler için karşılık gelen ücretin miktarıyla değerlendirilmektedir. İşgörenlerin ücrette adalet algısı ise örgüt içindeki diğer işgörelere yapılan ücret ödemeleriyle kendilerine yapılan ücret ödemelerinin karşılaştırılması ile oluşmaktadır. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan işgören huzursuz olur; iş tatmin düzeyi düşer (İşcan ve Sayın, 2010:199; Candan, 2013a:29). Ücretleme sistemlerine yönelik yapılan araştırmalarda ilgililerin ücret ödeme sisteminin nasıl işlediği, sistemin iş akışında adil davranışlar sergilenip sergilenmediği hususlarında bilgilendirilmelerinin örgütlere güven ve adalet algısını olumlu yönde desteklediği görülmektedir (Doğan, 2002:73; Candan, 2014:893).

Ücretin kişilerin çalışmaya yönelik motivasyonunu sağlayan etkenler içerisindeki sıralaması hakkında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu konuyla ilgili olarak son yıllarda yapılan bilimsel araştırmaların sonucu ücretin kişilerin motivasyonu üzerindeki etkisinin önceliğinin bulunmadığı hususuna işaret etmektedir. Çoğunlukla bireyleri teşvik edici unsurlar olarak örgütlerde ücret dışında, iş ile birey arasında uyum sağlama, onu tanıma, çalışma alanını iyileştirme, ödül-ceza sistemlerinin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması, çalışanlara iş güvencesi sağlanması, iş genişletme, iş zenginleştirme, örgüt içi kararlara katılımı sağlama, iş ortamının sosyal, psikolojik ve fiziksel koşullarının etkililiği ve verimliliği sağlayacak şekilde düzenleme vb. araçlar tercih edilmektedir. Böylece çalışanlar açısından sağlanacak iç tatminin etkileri ücret dolayısıyla sağlanacak tatminin etkilerinden daha çok olumlu sonuçlar doğuracaktır (Yürürdurmaz, 2006: 15). Öte yandan yapılan birtakım bilimsel araştırmaların sonuçları da göstermektedir ki gelir düzeyleri yüksek olanlarda iç tatmin, dış tatmin ve genel tatmin oranları ve örgütsel adalet algıları da yüksektir (Keklik ve Coşkun Us, 2013:158).

Özellikle son zamanlarda gerek özel sektör gerekse de kamu sektöründe rağbet gören iş ahlakı kavramının sadece işle ilgili prensipler ve örgüt yöneticileri açısından değil çalışanlar açısından da etkileyici olduğu söylenebilir. Çalışanlar açısından etkin olunan alanlardan biri de ücret konusudur. “Performansa dayalı ücret uygulamalarının artması ve dikkatlerin elde edilen sonuçlar ve ulaşılan hedefler üzerinde yoğunlaşması da performansın objektif ve adil değerlendirilmesi, kayırmanın önüne geçilmesi vb. konularda ahlaki ilkeleri daha da önemli kılmaktadır” (Demir-Acar, 2014: 99). Ücretleme uygulamalarında örgüt yöneticilerinin çalışanlar arasında eşit tutumu; çalışanların örgüte, yöneticiye ve işe bakış açısını etkilemektedir. Bu konuda Major ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalarda, çalışanların kendi cinsiyetlerindeki kişilerle kıyasladıklarına değinilmiştir. Yaptıkları kıyaslama sonucunda olumsuz eşitlik durumu varlığı halinde bu durumdan etkilenenler çoğunlukla performanslarını ve örgüte katkılarını azaltma veya yaptıkları iş aynı olmasına rağmen daha fazla edinin sahibi olma yönünde eğilim göstermektedirler. Çalışanlarda görülen işe vaktinden sonra gelme veya işten vaktinden önce çıkma, mola sürelerinin uzatılması, çalışma süresi içinde daha az iş yapma, yapılan işin kalitesinde düşme gibi haller örgüte yönelik katkılarının azaltılması yoluna, aynı iş için daha fazla ücret talep etme, örgüt içinde gücünü artırmaya yönelik avantajlar elde etme gibi haller de edinimlerini artırma yoluna örnek olarak gösterilebilir (Çakmak, 2005:24; aktaran Aksoy vd., 2016). Elverişli olmayan ücret politikaları uygulanması durumlarında çalışanlar vazgeçme davranışına girebilir, işten ayrılabilir (Chen, 2006’dan aktaran Taslak, 2008:129), sinik tepkiler verebilir (Khan, 2007’den aktaran Candan, 2013b:185), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapar, etik olmayan davranışlar gösterebilir, stres yaşayabilirler (Yürür, 2005:99; aktaran Demir vd., 2014). Ayrıca aldıkları ücretlerle ilgili olumsuz düşüncelere sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğuna yönelik araştırma sonuçları da vardır (Metin ve Özer, 2007:62). Olumlu eşitsizlik halinde ise, çalışanın tatmin ve adalet duygusu sağlanmış olur (Sabuncuoğlu, 2005:256).

Çalışanların elde ettikleri ücret geliri bir başka açıdan da onların örgüt performanslarını ve kabiliyetlerini hesaplayabilmeye yarayan aracı bir göstergedir. Beklenti kuramına göre; bireyler, gayret ve gelir arasındaki

daha çok gayret daha fazla gelir ilişkisi sonucunda gelir düzeyini artırmak için daha fazla gayret ve çalışma zorunluluğunda hissederler. Ancak ücretin bireyler üzerindeki motivasyonel etkisi ve performans göstergesine katkısı değişkenlik gösterebilmektedir. Bir çalışan için aldığı ücretin miktarı onu motive etmede önceliğe sahipken başka bir çalışan için ücretin önceliği bulunmayabilir (Bingöl, 1997: 341).

5.3. Örgütler Açısından Yansımaları

Örgüt yöneticileri tarafından işgücü harcamaları toplamının basit yollarla tespit edilebileceği algısı sebebiyle etkisi yüksek bir kaldıraç vazifesi gördüğü üzerine yanıltıcı bir düşünceye sahip olabilmektedirler. Özellikle de son dönemlerde örgütlerin iş alanlarını çalışan ücretlerinin daha düşük olduğu yerlere aktardığı, çalışan sayısında yüksek oranlarda azaltmaya gittiği, mevcut çalışanlara yapılan ödemeleri dondurduğu gibi uygulama örneklerinin sayısındaki artış bahsi geçen yanıltıcı düşüncenin fazlaca benimsenmiş olduğunun bir göstergesidir (Yürürdurmaz, 2006: 15).

Ücretin araç olduğu bir başka yön; insan kaynakları ve önem arz eden kritik hususlara ilişkin örgüt planlarının uygulamadaki etkinliğini artırmada destekçi rolüdür. Bu rolü açısından ücret, çalışanları yenilik ve değişimlere, sorumluluk yüklenmeye, tehlike ve risk durumlarında geri adım atmamaya karşı teşvik edicidir. Ücretin sağladığı katkılar sayesinde de örgütler rekabet ortamında üstünlük sahibi olabileceklerdir. İşgörenlerin performanslarını artırmaya yönelik olarak ücretin motive etkisi bulunmaktadır. Böylece motive olan işgörenin verimliliğinde de artış olacaktır. Ücret ve verimlilik arasındaki olumlu ilişkiden yola çıkan Microsoft, çalışanlarının örgütten ayrılmalarını engellemek ve örgüte bağlılık ve sadakat algılarını artırabilmek için doğru ücret politika ve uygulamaları tercih etmiştir (Bingöl, 1997: 341-342). Çalışanların örgüte karşı adalet ve bağlılık duygularının gelişiminde ücretleme politikalarının da belirleyici olduğu hususu birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmaların sonucunda ücrete yönelik adalet algısı ile örgütsel performans, iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme vb. değişkenler arasında ilişki bulunduğu ilişkin bulgulara rastlanılmıştır (Demir-Acar, 2014: 100). Örgütsel adalet algısı üzerinde Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli ve Adams'ın Eşitlik Teorisi önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlardan bir diğeri de çalışanlar arası eşit uygulamaları öngören prosedür adalet kavramıdır. Prosedür adaleti algısının yüksek olduğu örgütlerde yüksek iş tatmini ve bağlılık görülmektedir (Flint, 1999:4; aktaran Demir vd., 2014). Yapılan bir araştırmada da ücretleme konusunda ayrıntılı bilgi sahibi olan çalışanların işten ayrılma düşüncelerinde azaldığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Demir vd., 2014:119).

Ücret yönetiminin doğru bir şekilde yürütülmesinin çalışanlar ve örgütler açısından yararları (Yürürdurmaz, 2006: 15):

- ✓ Çalışan giderlerinin tespiti ve hesaplanması örgüt içi uygulanacak doğru bir ücret programı sayesinde kolaylıkla yapılabilecektir.
- ✓ Çalışanların örgüt ve iş ilişkisinde denetlenmesi basit yollarla mümkün hale gelecektir.
- ✓ Çalışan ve yönetici arasındaki olumsuz algı ve çatışma zamanla azalacaktır.
- ✓ Ücrette adalet algısı yüksek olan çalışan işine motive olarak kendini kaliteli bir hizmet vermeye yönlendirecek, böylelikle işine yansıttığı kabiliyeti ve sahip olduğu bilgiler sayesinde verimliliğinde artış gerçekleştirecektir.
- ✓ Ücret yoluyla tatmin olan çalışanların değişim hızında azalma olacak, bu sayede nitelikli çalışanın örgütte kalması sağlanacaktır. Hatta personel devir hızı düşük olan örgütler diğer örgütlerdeki nitelikli çalışanların da kendilerini tercih etmesine neden olacaktır.

5.4. Devlet, Toplum Ve Hukuk Açısından Yansımaları

Ücretin sosyal ve ekonomik yönü büyük önem arz eder. Ücretin, gelir dağılımı, istihdam, gelişme hızı, enflasyon, yatırım planları ve tasarruflar gibi hususları etkileyici araç olması sebebiyle devlet ve hükümetler tarafından da ayrıca öneme sahiptir (Yürürdurmaz, 2006: 15).

Çalışanların aldığı yıllık toplam ücret aynı zamanda işgücünün milli gelir içerisindeki pay oranını da gösterir. İşgücünün milli gelir içerisindeki pay oranı ücretli çalışanların toplumsal gelir düzeyindeki oransal olarak yerini de ortaya koyar. Ücretlerin milli gelir içindeki pay oranının ekonomik artış sonuçlu milli gelir seviyesindeki gelişmeye karşın değişip değişmediğinin tespiti, ücret pay oranının reel olarak değişmemesi kaydıyla mümkün olabilecektir. Yapılacak incelemeler ışığında, emek kesiminin aldığı ücret toplamının milli gelir düzeyindeki pay oranının düşük çıkması halinde iş hayatı ve çalışan- örgüt arası olumlu ilişki ve barış

olumsuz yönde etkilenecektir. Eğer toplam ücretlerdeki oranlarda meydana gelen artış, genel verimlilik seviyesindekinden daha yüksek bir oranda seyrederse, bu sefer de ücretler enflasyonist bir etkiye neden olabilecektir (Bingöl, 1997: 342).

Ücretin önemine binaen sosyal ve ekonomik ortama etkilerinin yanı sıra hukuki düzenlemelere etkisi de aşikârdır. Gerek uluslar arası belgelerde gerek ulusal belgelerde ücrete ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartı ve 95 sayılı Ücretin Korunması Hakkında Sözleşme uluslar arası belgeler arasında gösterebilir. Bu belgelerde ücret konusunda, çalışanlara iyi bir yaşam düzeyi sağlanması, adil ve eşit işe eşit ücret ile ücretin korunması gerekliliğine değinilmiştir. Türk hukukunda ise başta anayasa olmak üzere İş Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu, İcra ve İflas Kanunu gibi özel kanunlarda ücretin korunmasına ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Hukuki düzenlemelere göre çalışan hem sosyal hem de ekonomik açıdan iyi bir yaşam seviyesine sahip olmalıdır. Bu durumun sağlanması ve korunması sorumluluğu devlete aittir. Ücretin işverene, üçüncü kişilere ve hatta bizzat çalışana karşı korunması gereklidir. Örneğin; emek gücünün istismar edilmemesi için devletin yetkili organlarınca belirlenen asgari ücret uygulaması getirilmiştir. İİK'na göre ücret öncelikli alacaklardandır. Böylece işverene haciz durumunda çalışanın ücret hakkı korunmuş olacaktır. Ücretle ilgili düzenlemelerin çoğunluğu İş Kanunu'nda yer alır. İş Kanunu'na göre; işverenin tek taraflı olarak ücretten indirim yapması ve çalışanın borcuna karşılık takas yoluna gitmesi yasaktır. Yapılması yasaklanan işlemler dışında sınırlama getirilen işlemler de bulunmaktadır. Mesela; ücret cezaları ve ücretin haczi, devri, temliği ve rehni işlemlerinde ücretin tamamına yönelik bir uygulama yapılamamaktadır. Ücretin korunması ile birlikte ücretle ilgili sorunlarda çalışana işten kaçınma ve grev gibi birtakım haklar da sağlanmıştır.

6.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan kaynaklarının önemli işlevlerinden birisini oluşturan ücret yönetimi, örgütlerin ücretlemeye ilişkin strateji, politika, yapı, sistem ve uygulamalarını kapsamaktadır. “Ücretleme” olarak da adlandırılan ücret yönetimi işlevi, gerekli insan unsurunu örgüte çekme, elde tutma, etkili, verimli ve memnuniyet sağlayıcı biçimde istihdam etme, yasa ve piyasa taleplerine uyma amacı doğrultusunda, örgütlerde çalışan işgörenlerin ücretlerinin neye göre, ne kadar ve nasıl belirlenip ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları içermektedir. Ücret yönetimi sistemi içinde temel ücret düzeylerine ilişkin ücret yapıları, çok önemli bir unsur veya bileşen durumundadır. Çünkü ücret yapısı, farklı iş ve işgörenler itibarı ile temel ücret düzeyleri ve farklılıklarıyla ilgili olduğundan ücretleme açısından alt yapısal bir işleve sahiptir. Bu nedenle, bir işletmede uygun ve adaletli bir ücret düzeninin kurulması için öncelikle iç ve dış eşitliği sağlayacak “ücret yapıları”nın kurulması gerekir. İşveren için gider olarak algılanan, işgören için yaşamsal ihtiyaçların kaynağını oluşturan ücretin; işveren ve işgören açısından dengeli bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Ücretin dengeli bir şekilde belirlenmesinin önemine Avrupa Sosyal Şartı'nda ve OECD'nin bazı ilkelerinde de değinilmiştir. (Demir vd., 2014:108,109)

Ücretleme uygulamalarında geleneksel yöntemler olan işe dayalı ücret sistemlerinin yaygın şekilde kullanılmakta olduğu ancak bu yöntemler yanında kişiye dayalı ücretleme yöntemlerinin de yavaş yavaş kullanımının artış gösterdiği görülmektedir.

Özellikle performansa dayalı ücret sistemlerinin verimlilik artışına yönelik hedefler açısından en çok tercih edilen yöntemler olduğunu söyleyebiliriz. Ne var ki performansa dayalı ücret sistemlerinin de her zaman başarılı sonuçlar vermediği de çeşitli araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur. Örnek olarak Atkinson ve arkadaşları tarafından İngiltere'de öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada; performansa dayalı ücret sistemlerinin okul müdürü ve müdür yardımcılarında başarılı sonuç verdiği, diğer öğretmenlerde ise başarılı olmadığı belirlenmiştir (Atkinson vd., 2008: 9).

İsveç Volvo otobüs fabrikasında uygulanan ücret sisteminin karma bir yapı içerdiği ve buradaki ücretlerde %80'lik bir oranda temel ücretin, %5'lik bir oranda kıdeme dayalı ücretin ağırlığının bulunduğu, geriye kalan %15'lik kısmın ise çeşitli özendirici ücret sistemlerinden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır (<http://repository.ul.hirosaki-u.ac.jp/>).

Japonya'da yapılan bir başka çalışmada ise üretim ve diğer hat çalışanlarına ödenen ücretlerin %60'lık kısmının temel ücret ve kıdeme dayalı ücret olduğu, geriye kalan kısımların çeşitli performansa dayalı ücretlerden oluştuğu belirlenmiştir (Watanabe, 2000: 327).

Çoğu örgüt hem işin değerini hem de kişilerin beceri ve yetkinliklerini dikkate alan karma ve dengeli ücret sistemlerini kullanmaktadır. İş sınıfları ve sınıf taban ücretlerinin iş değerlemeye dayalı olarak belirlendiği, iş

sınıflarının ve ücret aralıklarının daha geniş tutulduğu ve aynı iş grubundaki işgörenler arasında beceri ve yetkinliklere göre daha fazla ücret farklılaştırmasına imkân veren yapıların, karma yöntem için uygun bir seçenek olabileceği değerlendirilmektedir(Acar, 2007: 301).

Yaşanan şiddetli rekabet ortamında örgütler, “ücretleme” stratejisini çok iyi değerlendirmek durumundadırlar. Örgütlerin, ücret yönetiminde başarısız olmaları halinde, genel anlamda da başarı elde edemeyeceği düşünülmektedir. Çalışanların yetersiz ücret almaları ve adaletsiz bir ücret dağılımına maruz kalmaları halinde iş tatminleri düşmekte, örgüte karşı adalet ve güven duyguları azalmaktadır. Ücrette eşitsizlik olması hali çalışanların performansını etkilemekte hatta tükenmişliğe yol açmaktadır. Tükenmişlik hali zaman zaman çalışanları hukuki yansımaları olarak işten vazgeçmeye veya greve sevk etmektedir. Dünya üzerinde grevin ekonomik, sosyal ve psikolojik birçok nedeni olmakla birlikte Martin ve Sinclair (2001) ile Uçkan (2007:41) yaptıkları araştırmalar neticesinde ücrette tatminsizlik ve adaletsizliğin arttığı dönemlerde grev sayısının da arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Güler, 2012:124).

KAYNAKÇA

Acar, A.,C., (2007). “İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Literatür yayınları, 1. Basım, İstanbul.

Ataay, İ.D., (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dönence Basım Yayın, 2. Baskı, İstanbul.

Atkinson, A., Burgess, S., Crosson, B., Gregg, P., Propper, C., Slater, H., Wilson D., (2008). “Evaluating the impact of performance-related pay for teachers in England”, Labour Economics, ss. 1-11.

Bilgin., M.H, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, <http://www.econturk.org/Turkiyeeconomisi/cm151.pdf> E.T: 29.01.2017

Bingöl, D., (1997). “Personel Yönetimi”, Beta Yayım, 3. Baskı, İstanbul.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (2001). “Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.

Candan, H. (2013a). “A Research Towards Determination of Job Satisfaction Level of Public Employees: Karaman Governorship Sample,” Journal of Human Resource Management, 1(2), 29-38.

Candan, H. (2013b). “Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri,” Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 181-194.

Candan, H. (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma,” Gaziantep University Journal of Social Sciences, 13(4), 889-917.

Cenk, A., Aslantaş, M., Arslan, V., (2016). “Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması:Örgütsel Adalet,” International Journal Of Innovative Strategical Social Research , 1(1), 19-32.

Demir, R., Acar, A.,C.,(2014). “İş Ahlakı Açısından Ücret Yönetimi Sistemi,” İş Ahlakı Dergisi, 7(1),96-148.

Dinler, Z., (2004). “İktisada Giriş”. Ekin Kitabevi, 10. Basım, Bursa.

Doğan, H. (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü,”

Duman, A., (2007). “İmalat İşletmelerinde iş ve Ücret Farklılıklarının İşgören Tatminine Etkileri: Gaziantep, Osmaniye ve Kahramanmaraş Fırıncılık Sektöründe Bir Araştırma”, KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Güler Kümbül, B. (2012). “Psiko-Sosyal Boyutuyla Grev”, Çalışma ve Toplum, 1,113-146.

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr> (E.T: 29.01.2017)

http://repository.ul.hirosakiu.ac.jp/dspace/bitstream/10129/1075/1/AA11349190_2_67.pdf (E.T: 28.01.2017)

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877180.pdf> (E.T: 06.09.2017)

<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (E.T. 26.07.2017).

İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki,” Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

- Keklik, B. ve Coşkun Us, N. (2013). “Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma,” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 143-161.
- Metin, Ö. ve Gök Özer, F. (2007). “Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi,” Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10(1), 58-66.
- Savaş, V.F., (1997). “İktisatın Tarihi”, Avcıol Basım Yayın, 1. Baskı, İstanbul.
- Shirom, A., Westman, M., Melamed S., (1999). “The Effects of Pay Systems on Blue-Collar Employees’ Emotional Distress: The Mediating Effects of Objective and Subjective Work Monotony”, Human Relations, Vol. 52 No. 8, ss.1077-1097.
- Şimşek, M.Ş., Öge, S., (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yelken yayınları, 1. Basım, Konya.
- Taslak, S. (2008). “İşten Ayrılma Niyeti”, Örgütsel Davranışta Seçme Konular İçinde (Edt. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), Ankara: İlke Yayınevi.
- Watanabe, S., (2000). “The Japan Model and The Future of Employment and Wage Systems”, International Labour Review, Vol. 139, No.3 ss.307-333.
- Yalçın, A.S., (2002). “Personel Yönetimi”, Beta Yayın, 7. Baskı, İstanbul.
- Yüksel, Ö., (1998). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, 2. Baskı, Ankara
- Yürürdurmaz, A., (2006). “Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”, KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.