

C) Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

- İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte, ödül sistemleri ve performansa dayalı ücret uygulaması ön plana çıkmıştır.
- En kısa şekilde performansa dayalı ücret uygulaması; ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir.
- Performansı doğru şekilde ölçebilecek bir performans değerlendirme yöntemi ile oluşturulacak bu sistemin, çalışanlar arasında kabul görmesi ve güvenilirliği önem kazanmaktadır.
- Performansa dayalı ücret sisteminin, sadece işletme yönetimi tarafından değil tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi için çaba harcanması gerekmektedir. Sistemin sürekliliği ve etkinliği bu kriterlere bağlıdır.

- Performansa dayalı ücret sisteminde temel amaç, işletme için değerli olan çalışanları teşvik ve motive ederek işletme içinde kalmasını sağlamaktır.
- Bunun yanı sıra çalışanların ücret yoluyla motive edilerek performanslarının arttırılması ve bu sayede üretimde verimliliğin arttırılması amaçlanmaktadır.
- Bu amacı gerçekleştirmek için ise işçilerin tümü tarafından adil ve eşit algılanacak olan ve işletme için büyük maliyetler yüklemeyen performans ödeme planı yapılmaktadır.
- Bu temel amaca ilave olarak, performansa dayalı sistemin kullanılmasının amaçları arasında, ücret artışları sırasında yaşanan problemlerin çözümlenmesi, işletme gelişiminin desteklenmesi, işçi - işveren ilişkilerin iyileştirilmesi ve endüstri ilişkilerinde diyalogun geliştirilmesi de yer almaktadır.

- Performansa dayalı ücret sisteminde başarılı olan kişi, ödüllendirilmekte ve kendisinden daha düşük performans sergilemiş olanlardan daha yüksek bir kazanç elde ederek eşitsizlik duygusundan kurtulmakta, motive olmuş bir şekilde çalışmalarına devam etmektedir.
- Performans değerlendirme ile desteklenen ücret sistemi düşük performansın arttırılması yönünde teşvik sağlamaktadır.

- Performansa dayalı ücretlendirmenin bazı sakıncaları da söz konusudur;
 - Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve sübjektif ise, ücretlendirme ile bağdaştırılması olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir,
 - Maliyeti yüksek bir ücretlendirme sistemidir,
 - Bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansında etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusu olabilir,
 - Çalışanın odağı üretimin niteliğine değil, hacmine ve hıza yönelebilir,
 - Performansın sürekli ve yakından izlenmesi ve denetlenmesi işçiler üzerinde olumsuz duygular oluşturmakta ve motivasyonu düşürmektedir.

- Performansa dayalı ücret sistemlerin hedefi işletmenin amacının gerçekleştirilmesi için parasal özendirme yoluyla işçinin motivasyonunu olumlu yönde artırmaktır. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri;

- 1) Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri
- 2) Grup (Takım) Performansına Dayalı Ücret Sistemleri
- 3) İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

olarak sınıflandırılabilir.

1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sist.

- Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde dört tür ücretlendirme yapılmaktadır.
- Bunlardan birincisinde, yapılacak iş için standart bir zaman tespit edilmekte ve işin standart zamanda veya daha önce bitirilmesine göre ücret ödenmektedir. Buna zaman akordlu ücret sistemi denmektedir.
- Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinden ikincisinde ise çalışılan zaman süresinde üretilen miktar üzerinden ücretlendirme yapılmaktadır. Bu sisteme ise parça akordlu ücret sistemi adı verilmektedir.
- Liyakate göre ödeme
- Öneriye göre ödeme

- **1.1.Zaman Akordlu Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**
- Zaman akordlu ücret sistemlerinde bir işin bitirilme zamanı esas alınmaktadır.
- Bir iş için belirlenen standart zaman süresinde işin bitirilmesi sonucunda ücret ödenir.
- İşin zamanında veya daha kısa bir sürede bitirilmesi halinde belirlenen ücret ile birlikte, yapılan zaman tasarrufuna orantılı olarak daha yüksek bir miktar üzerinden işçiye ödeme yapılmasını sağlayan bir sistemdir.

1.2. Parça Akordlu Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

- Parça akordlu ücreti sisteminde ücret geçen zamana göre değil, çalışılan zaman içinde fiilen üretilen birimlerin niceliğine göre ödenir.
- Verimin ölçülebildiği her işte bu ücret sistemi uygulanabilmektedir.
- İşçinin, belli bir süre içinde ne kadar fazla üretirse o kadar fazla gelir sağlama imkânı vardır.

• 1.3.Liyakat Değerlemesine Dayalı Ücret Sistemi

- Bireysel performansa dayalı ücret sistemleri içerisinde yer alan bu sistemde amaç, işçileri liyakatlerine göre değerlendirmek, işletmeye bireysel olarak yaptıkları katkıları ölçüsünde ödüllendirmektir.
- Liyakata dayalı ücret sistemleri başlı başına bir ücret sistemi olmaktan ziyade işçilerin ücretlerine yapılan bir ilave olarak uygulanmaktadır.
- Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan, genel bir yöntem olan liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır.
- Ayrıca performans değerlerine göre ücret artışının işletme yönetimince kabul edilmesi gerekir.

- Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır.
- Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.

Bu sistemin faydaları şu şekilde sıralanabilir.

- İşverene üstün performans gösterenlere farklılaştırılmış ücret vermesine imkân tanır.
- Bireysel performans ve şirket performansı arasında bir ayrıma fırsat verir.
- İşverenin, üretim sürecindeki bir başarısı nedeniyle bir işçiyi tatmin edici bir şekilde ödüllendirilmesine izin verir.

Sakıncasına gelince;

- Ücret öznel olarak belirlenir.
- Her bir performans düzeyi için ne kadar ücret artışı sağlanacağına işveren veya yönetici, kişisel yargılarla karar verir.
- Bu nedenle sistem, ücretliler arasında pek fazla popüler değildir

• 1.4.Öneri Sistemi

- Bireysel performansa dayalı ücret sistemi içerisinde değerlendirebileceğimiz son uygulama öneri sistemidir.
- İşçilerin yönetime katılması ve adil ücret dağıtımının bir parçası olarak kabul edilebilecek öneri-ödül sistemi uzun zamandır firmalarda uygulanmaktadır.
- Temel yaklaşım işletmeye katkı sağlayan kişilerin ödüllendirilmesidir.
- Bu sistemde işçilerin işleriyle ilgili verimliliği ve kaliteyi artırıcı yenilikleri geliştirmeleri istenmektedir.

- Bu sistemde işçiler belirli bir formda önerilerini hazırlarlar ve bu amaç için özel olarak kullanılan öneri kutularına atarlar.
- Daha sonra bu öneriler sorumlu yöneticiye veya bir kurula iletilmekte ve önerilerin uygulanabilirliği değerlendirilmektedir.
- Öneri kabul edilirse ve uygulanırsa, bu öneriyi sunan işçiye önerisi sayesinde sağlanan karın/tasarrufun bir kısmı ödül olarak verilmektedir.
- Öneri kabul edilmezse, kabul edilmeme nedeni ayrıntılı bir şekilde işçiye bildirilmektedir.

2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sist.

- Bireysel teşvik edici ücret sistemleri iş sevildiğinde, standartlar iyi bir şekilde belirlendiğinde ve özellikle işin kalitesinin önemli olmadığı durumlarda işletmenin üretkenliğini artırdığı söylenebilir.
- Özellikle bireysel çıktıların ölçülmesinin zor olduğu, işin yapılabilmesi için işbirliğinin gerekli olduğu durumlarda kullanılmaktadır.

- Takım performansını ölçecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır; birey performansı ve takım performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta işletmenin performansını doğrudan etkilemektedir.

Ancak bu tarz bir ücret sistemi yapısında da bazı aksaklıklar olabilir.

- Birincisi ekibin performansı ölçülebilir olmalı ve ekip üyelerine geri bildirim sağlanmalıdır.
- İkincisi ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalıdır ve yüksek performanslı işçiler, diğer ekip üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır.

- **2.1. Grup (Takım) Performansında Akord Sistemi**
- Grup performansına dayalı ücret sisteminde elde edilen kazancın bölüşümü, grup üyelerinin arasındaki ücret ve bireysel verimliliklerinin ölçülebilirliğine göre farklılık göstermektedir.
- Grup üyeleri farklı ücret gruplarında ise akord kazançları da farklı olacaktır.
- Ayrıca grup üyelerinin verim dereceleri ayrı ayrı ölçülebiliyorsa her bireyin akord kazancı verimliliği ile orantılı olacaktır.
- Ancak verimliliğin bireysel olarak ölçülemediği durumlarda akord kazanç tüm grup üyelerine eşit olarak dağıtılacaktır.

- **2.2. Grup(Takım) Çalışmalarında Prim Sistemi**
- Grubun primi, grubun tamamladığı işin miktarına göre saptanır.
- Grup çalışmasında elde edilen primin dağıtımı “ kök ücret+prim “şeklinde olur.
- Önce yapılan iş ölçülür ve buna göre grubun toplam kazancı hesaplanır.
- Eğer grup üyelerinin beceri ve çabaları eşitse, prim kazancı eşit dağıtılır, eşit değilse toplam kazanç işçilerin ücretlerine orantılı olarak yada belirlenen yüzdeler üzerinden dağıtılmaktadır.

• 2.3. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemi

- Grup çalışmalarında ücret sistemi bahsinin sonuncusu olan bu sistemde ücret, belirli bir yüzdeye göre belirlenen bir değerden oluşmaktadır.
- Bazı durumlarda işçiye hem çalıştığı zamana göre, hem de yüzde usulüne göre ücret ödenmektedir.
- Yüzde usulü ücrette müşteriler kendilerine yapılan hizmetin karşılığı olarak bir miktar para öderler. Bu miktar, hesap pusulasına yapılacak ödemenin belirli bir yüzdesi olarak eklenmesi şeklinde gerçekleşmektedir.
- Yüzde olarak hesaplanan bu ödemeler işveren tarafından alıkonulmakta ve daha sonra işçilere ödenmektedir. Yüzde olarak ödenecek ücretler sadece işi yapana değil o işletmede aynı statüde çalışanların tümüne dağıtılır.

3. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sist.

- İşletme performansına dayalı ücret sistemleri, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan ve işletmenin tamamını kapsayan uygulamalardır.
- Bu uygulama çalışanları ortak bir amaçta yani firmanın rekabet gücünü artırma amacıyla birleştirmektedir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performans ücret sistemidir.
- İşletme performansına dayalı ücret sistemlerinde, gelir artışı ya da gider azalışı şeklinde sağlanan tasarruflar (kazançlar) ile şirketin elde ettiği kar, belli kıstaslara göre işletme çalışanlarına dağıtılmaktadır. Bu dağıtım, Kazanç paylaşım planları, Mali Katılım ve Satış değerine göre prim sistemi yolu ile yapılmaktadır.

• **3.1.Kazanç Paylaşım Planı**

- Kazanç paylaşım planı “işletmelerin performanslarına bağlı olarak kazançların ölçülmesi ve bunların çalışanlarla işverenler arasında bölüşümünü öngören performansa dayalı bir ödeme biçimi” olarak tanımlanabilir.

• **3.2. Mali Katılım**

- Mali katılım, işçilerin çalıştıkları işletmenin yürüttükleri faaliyetlerin mali sonuçlarına katılmalarının sağlanması olarak tanımlanabilir.
- Bu katılım çalışanların mevcut gelirlerinin üzerine şirketin belirlenmiş bir dönem sonunda elde ettiği kardan oransal bir kısmının nakdi olarak veya şirket hissesinin verilmesi şeklinde olmaktadır.

• 3.3.Satış Değerine Göre Prim Sistemi

- İşletme performansına dayalı ücret sistemlerinden biri de satış değerine göre prim verilmesidir.
- Bu sistemde, personele ödenen ücret dışında, satış sonucuna göre belirlenen kotalara bağlı olarak prim ödenmesi söz konusudur.
- Bu sistemde, çalışanlara çok yüksek olmayan bir sabit aylık ödenmekte ve buna ek olarak, çeşitli şekillerde belirlenen satış sınırlarına göre prim ödemeleri yapılmaktadır.
- Bu sistemde kök ücret verilmeksizin sadece satış üzerinden prim verme yöntemi de uygulanabilmektedir.