

# ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİ

Önder BARLI

*K.T.Ü Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Araştırma Görevlisi*

**ABSTRACT:** *Multinational companies trade in the other countries which influenced by a lot of risk and problems. One of the problems is determined a suitable politics of wage and salary.*

*This paper examines, the policies of wage and salary and resources what is the structure of the recent wage and salary policies in the multinational companies. Consequently, important points at the payment, kinds of payments, bonuses, utilities and other relation concepts are examined.*

## I-GİRİŞ

Uluslararası firmaların, aralarında yapı ve gelişmişlik farkı bulunan ülkelerde faaliyet göstermeleri nedeniyle, uyguladıkları ücret politikalarında farklılıklar mevcuttur. İşletmeler faaliyette bulunulan ülkenin yapısına ve durumuna göre ücretleme yaparlar.

Uluslararası işletmeye bağlı bütün kuruluşlarda, en yüksek ücret uygulanan ülke baz alınarak ücretleme yapılması, işletmeye büyük mali güçlükler getirecektir. Tam tersine en düşük ücret düzeyinde olan ülkeye göre ödeme yapmakta insan kaynakları politikalarının temeline ters düşeceği gibi, yine bir takım sosyo-psikolojik ve verimlilik problemlerini de doğurabilecektir.

Ancak bütün bu olumsuzluklara bakılarak standart bir ücretlendirme sisteminin geliştirilemeyeceği sonucu çıkarılmamalıdır. Bu bakımdan öncelikle, firmalar bütün işgörenler için minimum zorunlu standart ihtiyaçları tespit ederek onları karşılama politikasını benimsemelidirler. Ayrıca, doğal olarak ücretlendirme yapısının oluşturulmasında, işletmenin ödeme gücü ve büyüklüğü önemlidir. Buna göre işletmeler; önder, ortalama veya daha alt seviyelerde bir ücret politikasını benimserler.

## II-ULUSLARARASI İŞLETMELERİN ÜCRETLEME POLİTİKALARINA GENEL BİR BAKIŞ

Uluslararası işletmelerde; faaliyette buldukları ülkelerin siyasi ve kültürel yapı farklılıkları, çalışanların beklentileri, rakiplerin durumu gibi bir çok nedenden ötürü uygun bir ücretlendirme yapısı oluşturulmasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadır[1]. Dolayısı ile tatmin edici bir ücretleme sisteminin kurulması bir hayli zordur. Eğer, işletme bütün ülkelerde benzer ücret politikası iz-

lemeye çalışırsa, düşük ücret politikası uygulanan ülkelerde yüksek ücret vermiş olacağından hem pazarın dışında kalacak hem de diğer işletmelerden ve hatta hükümetten de tepki alacaktır. Yüksek ücretlerin söz konusu olduğu diğer ülkelerde ise, işletme bu kez düşük ücret vermiş olacaktır. İşgörenler verilen bu düşük ücret karşılığında hem kendi elemanlarını elinde tutamayacak, hem de dışarıdan kalifiye eleman bulmada güçlüklerle karşılaşacaktır. Uluslararası işletmelerin ücretlendirme sistemleri içerisinde en çok problem doğuran konu yöneticilerin ücretlendirilmesidir. Başka ülkelerden gelen yöneticilerin durumu, ev sahibi ülke yöneticilerinin durumu ve ülkeler arasındaki yönetici transferlerinde nasıl bir ücretleme politikası uygulanacağı gibi sorunların çözülmesi gerekmektedir.

Bütün bunlar dikkate alınarak yurt dışında çalışanlar için işletmenin görel olarak izlemesi gereken politikanın özellikleri şunlar olmalıdır[1]:

- Tüm servisler için kalifiye elemanları cezbedecek ve özendircek bir ücretleme
- Ülkeler arasındaki transferleri kolaylaştırmalıdır
- Gerek yurt içinde ve gerekse yurt dışında bütün çalışanların ücretlendirilmelerinde uygun ve makul bir ilişki kurulmalıdır
- Rakiplerin uygulamalarına ilişkin olarak ve değişik ortamlara göre mantıklı ücretlendirmeler düzenlenmelidir

## III-ULUSLARARASI İŞLETMELERDE

### ÜCRET YAPISI

#### A-Temel Ücret ve Maaş

Uluslararası firmalar yabancı ülkelerde faaliyette bulunurken genellikle o ülkenin ödeme ve ücretleme yapısını dikkate alırlar. Yine yabancı işletmeler; işgörenler tarafından veya toplum tarafından sömürücü, işgörenler kullanan yabancı güçler şeklinde suçlanmayı istemedikleri için ülkede uygulanan ücret seviyesinin biraz daha

üstünde bir ücret seviyesi belirlerler. Ancak bu uygulamalarından dolayı da bu kez yerli işletmeler tarafından, iç piyasada ücretler dengesinde karışıklık yaratılıyor diye suçlanırlar. aynı zamanda oy kaygısı ile memnun olmuş gibi görünen hükümette aslında bu uygulamadan memnun değildir. Bütün bunlardan dolayı temel maaş ve ücretin belirlenmesinde ve uygulanmasında, yerli işletmeler ve hükümetle işbirliği ve danışma içerisinde olunmalıdır[2,3,4].

### B-Yardımlar

Ücret ve maaştan ayrı olarak verilen yardımlar; bazı ülkelerde özellikle Avrupa'da çok büyük orana sahiptirler ve uluslararası işletmelere büyük maliyetler doğururlar. Örneğin, Avrupa ülkelerinin çoğunda; başarı hissesi, yıl sonu ikramiyeleri, tatil ödemeleri, ayrılma tazminatı, emeklilik hakları gibi daha bir çok yardımlar mevcuttur[4,7].

Yerel kanunlarında bu uygulamaları zorunlu hale getirmesiyle, işletme üzerinde mali yük doğurduğu gibi diğer ülkelerle de ücret bakımından farklılıklar doğmaktadır. Bazen bu fark maksimum boyutlara ulaşabilmektedir. Bundan dolayı son zamanlarda bu yardımlarda büyük oranlarda kısıtlamalara gidilmektedir.

### C-Performans Teşvikleri

Maaş, ücretler ve yardımlar ; işgörenler cezbetmek ve elde tutmak için verilirler. Oysa teşvikler, yalnızca ortalama performansın üzeri için ödenir. Teşvik planlarının temel çeşitleri şunlardır[3,1]:

1. Birim başına ücret
2. Kotanın aşılmasından dolayı ödemeler
3. Maliyet indirimi yada verimlilik artışı için ödemeler
4. Başarı için ödemeler
5. Satış yarışmaları

Performans teşvik planları, verimliliğin artmasında ve maliyetlerin azalmasında yardımcı olabilirler.

### IV-ÜCRET ÖDEME SEÇENEKLERİ

Uluslararası işletmeler, çalıştırdıkları alt kademe işgörenlerine karşı uyguladıkları ücretlendirme politikasında, yerel ücret politikalarını dikkate alarak, bir temel ücret verdikten sonra, diğer gerekli yardım ve teşvikleri öderler. Ancak, asıl sorunun yönetici ücretlerinde doğdu-

ğu belirtilmişti . Bundan dolayı ağırlıklı olarak yöneticilere yapılan ödemeler ele alınmıştır.

Önceleri uluslararası işletmeler, yurt dışına gönderdikleri yöneticileri için, ana ülkede ödedikleri ücretten pek farklı olmayan bir ücret ödemekte idiler. ancak gidilen yerlerin geri kalmış veya gelişmekte olan ülkeler olmaları ve yöneticilerin bazı zorluklarla karşılaşması, belli bir yaşam standardından taviz vermesinin bedelini beklemesi gibi bir çok nedenden ötürü günümüz de bu yöneticilerin ücretleri değişmiştir.

Bu gün yurt dışında çalışanlar için üç tür ödeme şekli uygulanmaktadır[1,4]:

- **Merkez ölçek artı bağlı kuruluş farkları:** Bu yöntemde, ana ülke yöneticilerine o iş için merkezde ödenen maaş verilir. Bu ödenen maaşa ek olarak ta diğer yan kuruluş farkları eklenir. Yine bu sistemde yerel ülke yöneticilerine, o ülkedeki ücretler göz önüne alınarak ödeme yapılır. Ayrıca ana ülke yöneticilerine verilen farklar verilmez. Üçüncü ülke yöneticilerinin durumu ise bu yöntemde tam açıklığa kavuşmamıştır. Bu ülke yöneticilerine, ana ülke yöneticilerine yapılan ödemeler yapıldığı taktirde, diğer yöneticilere özellikle de yerel yöneticilere oranla daha avantajlı konumda olacaklardır. Bunun aksine yerel yönetici konumunda ele alınmaları durumunda da negatif bir şekilde etkileneceklerdir.

- **Vatandaşlığa bağlı maaş sistemi:** Bu sisteme göre yapılan ödemelerde her yöneticinin maaşı, vatandaşı olduğu ülkenin şartları göz önüne alınarak yapılmaktadır. Yani bu yöneticinin işini yapan kendi ülkesindeki diğer yöneticilere ödenen ortalama ücret verilir. Buna ek olarak ta kendi ülkesi ile yönetici olarak bulunduğu ülkenin bazı yönlerden karşılaştırması yapılarak uygun bir bağlı kuruluş farkı ödenir. Bu uygulama gayet adil gibi görünse de aynı işi yapan yöneticiler arasında göze batan ücret farklılıkları doğurabilmektedir.

- **Global ödeme sistemi:** Bu yönetime göre de aynı işe aynı taban ücretin verilmesi esas alınmaktadır. Bu durumda yöneticilerin hangi ülkenin vatandaşı olduğu önemli olmamaktadır. Bağlı kuruluş farkları ise bu taban maaşın üzerine eklenir. Verilen farkların nitelik ve nicelikleri bağlı kuruluşun bulunduğu ülkenin yeri, yapısı ve o işin özelliklerine göre belirlenir.

### V-YURT DIŞINDA ÇALIŞANLARA VERİLEN MAAŞ FARKLARI

Uluslararası şirketlerin temel ödeme stratejileri; bir taban maaşın üzerine bağlı kuruluş farklarını ekleme-dir. Taban maaşın ve farkların tür ve miktarlarının belirlenmesinde ve bunların hangi ülkeler için geçerli o-

lacağına karar verilmesinde problemler ortaya çıkmaktadır. Maaşlara eklenen farkları aşağıdaki şekilde sıralamamız mümkündür[3,4,5]:

**1. Deniz aşırı pirimi:** Bu pirim genellikle yöneticinin taban maaşının bir yüzdesi olarak belirlenir. Çoğu işletme bunu yaparken sadece gidilen ülkenin deniz aşırı olmasını dikkate alır. Oysa bu durumda bazı adaletsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, Almanya'dan Amerika'ya giden bir yönetici ile Afrika'ya giden bir yöneticiye aynı pirim verilmektedir. İşletmeler şu gerekçelere dayanarak bu pirimi öderler;

- Yöneticinin o ülkeye giderek katlanmak zorunda olduğu sıkıntılar ve gayretlerin karşılığı verilmedir
- Yönetici bu görev için özendirilmelidir
- Rakip işletmeler de verdikleri için

**2. Ödemelerin ev sahibi ülke sosyal yardım planları çerçevesinde iadesi:** Bir nevi ülkeler arasındaki anlaşmalar ile çifte vergilendirmenin kaldırılmasıyla aynı anlama gelen bir uygulamadır. Eğer, yöneticinin çalıştığı, bağlı kuruluşun bulunduğu ülke kanunları; sağlık sigortası, işsizlik sigortası emeklilik kesintileri gibi uygulamalara katılmayı zorunlu kılıyorsa, bunları ödeyen işgörenin bir de ana ülkede aynı türdeki ödemeleri yapmaması için bu ödemelerin yöneticiye geri ödenmesidir.

**3. Konut tahsisatı:** Bir çok uluslararası işletme yöneticilerinin ana ülkede yaşadıkları ortama benzer bir ortam ve evde oturmalarını sağlamaya çalışırlar. Bunun için de maaşlarına ek olarak ödedikleri kiranın tamamı veya belli bir yüzdesi ödenir.

**4. Yaşam standardı tahsisatı:** En çok tartışmaya açık konulardan biride yaşam standardı farklılığının belirlenmesi nasıl karşılanacağıdır. Bazı eleştirmenlere göre gidilen yönetici zamanla o ülkenin şartlarına ayak uyduracağından bu tür bir farkın ödenmesine gerek yoktur. Yaşam standardı ek ödemesinin, verileceği zaman geçim endekslerinin belirlenmesi ve bu endekslere göre hesaplanan farkın yöneticilere ödenmesi gerekmektedir.

**5. Eğitim ve diğer ihtiyaçlar tahsisatı:** Yöneticinin; çocuklarının eğitim masrafları, kulüp üyelikleri, ana ülkeyi ziyaret masrafları gibi uygulamalar bu gruba girer. Uluslararası işletmelerin çoğunluğu, çocukların üniversiteye başlayıncaya kadar okul masraflarını ve ihtiyaçlarını karşılarlar. Yine bununla birlikte yaygın olarak karşılanan diğer bir ihtiyaçta, aile fertlerinin ana ülkeyi yılda bir defalığına ziyaret etmeleri durumunda yol masraflarının karşılanmasıdır.

**6. Gelir vergileri:** Bir çok ülkede sadece yerel ödemeler değil, aynı zamanda yurt dışı ödemelerde vergiye tabi olmaktadır. Bu konuda en iyi çözüm yerel vergileri işgörene bırakmak ve bunu da başka şekillerde karşılamak olacaktır.

**7. Kambiyo kurlarındaki dalgalanmalar:** Ana ülke ile bağlı kuruluşun bulunduğu ülke arasında, genellikle kur farklılıkları bulunmakta ve bu farklılıklarda da bazen dalgalanmalar olmaktadır. Bu dalgalanmalar kur desteği ile karşılanabilmektedir. Üçüncü ülke vatandaşlarına yapılan ödemeler ana ülke para birimi ile yapılır.

## VI-SONUC

Uluslararası işletmelerin, işgörenler ve yöneticileri için izledikleri ücretleme politikaları; bir temel maaş ve buna ek olarak ta yardım, teşvik ve bağlı kuruluş zamları şeklindedir. Aslında basit gibi görünen bu sistem çok sayıda faktörün etkisi altındadır. Rakipler, merkez ve yerel hükümetler, kültürel yapı, işletmenin dinamik ve statik yapısı, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, sendikalar gibi etkenler söz konusu politikaları kökten etkiler niteliktedirler.

Buradaki temel prensip; işletmenin amaçlarına uygun olarak, kalifiye elemanları işletmeye çekebilecek ve elindeki elemanları da tutabilecek oranda adil ve mantıklı bir ücret politikasının geliştirilmesidir. İyi bir ücretleme politikası uygulayan uluslararası işletme, bütün faktörleri göz önüne alıp, işletmenin amaçlarını düşünerek bugünkü ve geleceğe dönük ücretleme stratejilerini belirlemelidir.

Son yıllarda Türk işletmelerinin uluslararası ticaretin içerisinde daha hızlı ve aktif biçimde yer aldıkları görülmektedir. Önceleri dışa kapalı bir yapıya sahip olan Türk müteşebbislerinin, uluslararası yönetimde tecrübe eksikliğinden dolayı bir takım zorluklarla karşılaşabilecekleri muhtemeldir. Bu bakımdan, özellikle yeni yeni dışarıya açılma durumunda olan, küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından, bu tür tartışmaların yapılmasının yararlı ve önemli olduğu söylenebilir.

## KAYNAKLAR

- [1]-Robock, S.H., K. Simmonds and J. Zwick, International Business and Multinational Enterprises, Third Edition, Irwin Inc., Homewood Illinois, 1983
- [2]-Kolh, C.M., International Business: Environment and Management, Second Print, Prentice - Hall Inc., New Jersey, 1985
- [3]-Özalp, İ., Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1986

- [4]-Phatak, A.V., Uluslararası Yönetim, çev., A. Baransel ve T. Somay, İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını , İstanbul, 1990
- [5]-Hodgetts, R.M. and F. Luthans, International Management, Mc. Graw-Hill, Inc., New Jersey, 1991
- [6]-Werther, W.B. and Davis, K., Human Resources and Personnel Management, Mc. Graw-Hill, Book Co., Singapore, 1993
- [7]-Yoder, D. Personnel Management and Industrial Relations, Printice-Hall, Inc., New Jersey, 1990.