

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ve
ÜCRET**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Deniz KAYABAY**

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ve
ÜCRET**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Deniz KAYABAY

Öğrenci No: 120744045

Danışman
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Ücret ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Deniz KAYABAY

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19.12.2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120744045 numaralı **Deniz KAYABAY**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Bağlılık ve Ücret Yönetimi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 08.12.2015 tarih ve 2015/48 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6...1) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
PROF.DR.MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ERKUT ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
PROF.DR.SALİH ZEKİ İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı :Deniz KAYABAY
Danışmanı :Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi :Yüksek Lisans/Tez, 2015
Alanı :Yönetim ve Organizasyon
Anahtar Kelimeler :İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Ücret

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÜCRET

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. Gelişen teknolojik olanaklar ile birlikte rekabetin artması, işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirlemelerini, var olabilmelerini ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmelerini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını kullanmaları, bu fonksiyonları kullanırken özellikle ücret yönetimine ve örgütsel bağlılığa etkin bir şekilde yer vermeleri gerekmektedir.

Koşulların zorlaşması, işletmeleri küçülme ve yeniden yapılanma faaliyetleri ile karşı karşıya getirmektedir. Bu durumda, işletmedeki insan faktörü, örgütlerin başarı ve verimliliğinin temel unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu sektörü ya da özel sektörde insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artırarak, işyerinde başarılı olmasını sağlamak ise çalışanların örgütlerine bağlılığı ölçüsünde mümkün kabul edilmektedir.

Name and Surname : Deniz KAYABAY

Advisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

Type and Date : Master/Thesis, 2015

Major : Management and Organization

**Keywords : Human Resources Management, Organizational
commitment, Wage**

ABSTRACT

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WAGE

Human Resources Management, the company's recruitment of a sufficient number of qualified personnel to perform functions necessary to achieve their goals, training, developing, motivating and evaluating the process. New technologies combined with increased competition, customer requirements and identify the needs of businesses, and that they might have made it mandatory to realize their organizational goals. Human Resources Management function primarily use their assets to sustain enterprises, particularly when using these functions and management fees are required to place effectively to organizational commitment.

The force of circumstances brings enterprises faced with downsizing and restructuring activities. In this case, the human factor in business, is emerging as the key to the success of the organization and efficiency. Increasing the effectiveness and efficiency of the public sector or the private sector human resources, it is able to ensure success in the workplace is recognized to the extent of adherence to the organization of the employees.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	11
1.4.1. Planlama	12
1.4.2. İş Analizi	13
1.4.3. İnsan Kaynağının Seçimi	14
1.4.4. Performans Değerleme	15
1.4.5. Ücretlendirme	18
1.4.6. Eğitim ve Geliştirme	19
1.4.7. Endüstri İlişkileri	20

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	22
1.5.1. İnsana Saygı İlkesi	22
1.5.2. Yeterlilik İlkesi	23
1.5.3. Eşitlik İlkesi	23
1.5.4. Kariyer İlkesi.....	24
1.5.5. Güvence İlkesi.....	25
1.5.6. Açıklık İlkesi.....	26
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	26
2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	28
2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	29
2.3. Örgütsel Bağlılığın Ölçümüne Yönelik Sınıflandırmalar	30
2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmalar	32
2.3.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	32
2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	33
2.3.4. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.....	34
2.3.5. Weiner'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	34
2.3.6. Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması.....	35
2.4. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi	35
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	36
2.6. Örgütsel Bağlılığı Artıran Unsurlar	37
2.7. Örgütsel Bağlılığın Önemi	40
2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	40
2.8.1. Örgütten Ayrılma	41
2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık.....	42

2.8.3. Çalışan Performansı	43
2.9. Örgütsel Bağlılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET, ÜCRET YÖNETİMİ ve ÜCRET SİSTEMLERİ

1. ÜCRET KAVRAMI VE KAPSAMI	46
2. ÜCRETİN İLGİLİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ	50
2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	50
2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi	51
2.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi	52
2.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi	52
3. ÜCRET OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	53
4. ÜCRET YÖNETİMİ	55
4.1. Ücret Yönetimi Kavramı.....	56
4.2. Ücret Yönetiminin Amaçları.....	57
4.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri	59
4.4. Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	61
4.4.1. İşletme Dışı Faktörler.....	62
4.4.2. İşletme içi Faktörler	63
4.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret	65

5. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	66
5.1. Ana-Baz Ücret Sistemleri	66
5.1.1. Zamana Göre Ücret Sistemleri	66
5.1.2. Parça Başına Göre Ücret Sistemi	67
5.1.3. Götürü Ücret Sistemi	68
5.2. Özendirici Ücret Sistemi.....	68
5.2.1. Halsey Sistemi.....	69
5.2.2. Rowan Sistemi	69
5.2.3. Taylor Sistemi	69
5.2.4. Emerson Sistemi	70
5.2.5. Gantt Sistemi.....	70
5.2.6. Bedaux Sistemi	71
5.3. İşçilere Kardan Pay Verme	71
SONUÇ	73
KAYNAKÇA.....	76
ÖZGEÇMİŞ	79

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi.....	9
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu.....	31

KISALTMALAR LİSTESİ

AKD	: Akdeniz Üniversitesi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
DPÜ	: Dumlupınar Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
ERÜ	: Erciyes Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KSÜ	: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SAÜ	: Sakarya Üniversitesi
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
YTÜ	: Yıldız Teknik Üniversitesi
TÜ	: Trakya Üniversitesi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Giriş

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** İnsan Kaynakları Yönetimi konusuna duyulan ilgi gerek akademik alanda ve gerekse uygulamada her geçen gün çoğalmaktadır. Küresel rekabetin hızla arttığı ortamlarda insan kaynakları en değerli ve yerine koyulamaz rekabet unsuru haline gelmektedir. Yeni bakış açılarının ortaya çıkmasıyla İnsanın yönetime ilişkin varsayımlar, kuramlar ve uygulamada kullanılan tekniklerde değişmiş ve gelişmiştir. İnsan Kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ve bu konuyla ilgili olarak örgütsel bağlılığın dinamik bir alan olması da çalışmasının seçiminde belirleyici olmuştur.

- **Çalışmanın Amacı :** İnsan kaynakları yönetimi, değişebilmek ve artan rekabet içinde varlıklarını sürdürebilmek için; işletmelerin öncelikle kendilerini ve sahip oldukları kaynakları tanımalarını, bu kaynakları geliştirebilmek için yapmaları gereken işleri belirlemeleri, insan kaynakları fonksiyonlarını iyi değerlendirerek, örgütsel bağlılığı artırmaları ve işletmenin performansını sürekli olarak iyileştirilmesi, rekabette başarılı olup, yöneticilerin ve çalışanların bireysel ve iş hayatında daha etkin ve verimli bir şekilde yaşama çevirmeleri gerekmektedir.

- **Çalışmanın Önemi :** Kendisini çalıştığı örgütün vazgeçilmez bir parçası olarak algılayan ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek yoluyla kişisel hedeflerine de ulaşabileceğine inanan bir çalışan kıt kaynakları en verimli bir biçimde kullanarak örgütsel amaçları başarma gayreti içerisine girecektir. Bu durumda, bir örgütte insan kaynaklarını motive eden faktörleri tespit ederek çalışan için uygun bir çalışma ortamı hazırlamanın birçok yarar sağlayacağı, örgütsel etkinlik ve verimliliğin kendiliğinden gerçekleşeceğini kavramak çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

- **Çalışma Planı :** Tezde öncelikle insan kaynakları yönetimi açıklanmış olup ve insan kaynakları yönetiminin gelişimi, amacı ve fonksiyonları ile birlikte örgütsel bağlılık teorik olan bilgilerle anlatılmaya çalışılmıştır. Sonraki bölümde insan kaynakları yönetiminde ücret yönetimi incelenmiş olup; ücretin önemi, etkileri ve ücret sistemleri bölümler halinde detaylı olarak incelenmiştir.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Araştırmamıza başlarken öncelikle kaynaklar toplanmış, toplanan kaynaklar arasından çalışmaya ve konularımıza uygun kaynaklar belirlenmiş ve bu kaynaklardan alıntılar yapılarak araştırmanın teorik kısmı hazırlanmıştır. Araştırma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Ücret Yönetimi üzerine bu zamana kadar yapılan çalışmalar üzerinden yola çıkılarak araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bulgular ve görüşler araştırmanın yapıldığı zaman açısından belirli bir çerçevede düşünülecektir. Çünkü görüşlerde zaman içinde değişiklikler olması mümkündür. Bu çalışmada konularla ilgili gerekli araştırmalar yapılmış ve en uygun şekilde yazılmıştır. Çalışma teorik bir çalışma niteliğindedir.

- Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar: İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Ücret Yönetimi konuları incelenirken dikkat edilen konu bu kavramların tanımlamalarına ilişkin fikir birliğine varılamamış olmasıdır. Ayrıca Örgütsel Bağlılık konusu ile ilgili kitap ve makale kaynaklarının az olması, çalışmada büyük zorluklar çekilmesine sebep olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışma yaşamı içinde önemi giderek artmakta olan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin piyasa içindeki mevcut pozisyonlarını daha da güçlendirmeleri ve rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü ele geçirmeleri amacıyla, insan kaynağının verimli şekilde kullanılmasını ve işlerinden daha fazla doyum elde etmelerini amaçlayan bir disiplin olarak kendini gösterir.

Kamu veya özel tüm kurum ve kuruluşlarda insan kaynakları, örgütsel etkinliklerin en önemli unsurudur. “Günümüzde rakipler tarafından taklit edilmesi en zor olan üretim unsuru, insan kaynakları yetkinlikleridir. Örgütler birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlayacak ürünleri kolaylıkla taklit etmelerine rağmen, insan kaynakları yetkinliklerini, onların teknik bilgi ve becerilerini aynı kolaylıkla taklit edememektedir. Bu durum rekabetçi üstünlük sağlamanın en güvenilir üretim unsurunun insan kaynakları olduğunu göstermektedir.”¹

Her şeyin çok hızlı değiştiği bir çağda yaşanmakta olduğundan, gün geçtikçe ihtiyaç duyulanların sayısı artmaktadır. Buna bağlı olarak da insan kaynaklarını karşılamak üzere kurulan örgütler de çoğalıyor. Ulaşım ve iletişimin gelişmesiyle mesafeler kısalıyor; örgütlerin birbiriyle işbirliği yapmaları kolaylaştığı gibi rekabet de yoğunlaşıyor. Yoğunlaşan rekabet ve küreselleşmenin de etkisiyle çağdaş yeni yönetim arayışlarını gündeme getirmiştir. Günümüz insan kaynakları yönetiminin esas görevi hem çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılarlarken bir taraftan da maksimum verimliliğe ulaşmalarını sağlayan bir örgütsel çevre yaratmaktır.²

İKY, insan kaynağının üretime yönelik başka kaynaklarla beraber ne şekilde sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir

¹ A. Yılmaz - C. Eroğlu, Meslek Yüksek Okulları için İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2008, s.23

² Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007, s.4

çerçeve sunmaktadır. İnsan odaklı bir çevre ve kültür tarafından biçimlendirilen söz konusu çerçeve, hem işletmelerin amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmelerini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını öngörür.¹

İKY'nin 1980'li yıllarda iş hayatına damgasını vurarak tırmanışa geçmesinin nedenleri şunlardır:

- “İş hayatında özellikle sosyal bilimlere yönelik disiplinlerin ön plana çıkması,
- Globalleşme,
- Ulusal ve uluslararası piyasalarda ortaya çıkan acımasız rekabet ortamı,
- Endüstri ilişkilerinde yaşanan esaslı dönüşümler,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri ile sistemlerinde yaşanan gelişmeler ve bunların çalışma hayatı üzerindeki rolüdür.”²

Bu gelişmeler, hızla küreselleşen ekonomik yaşamın temel aktörleri olan işletmelerin özellikle stratejik yaklaşım, toplam kalite, esneklik ve işletme kültürü gibi temel alanlara yoğunlaşmaları ile sonuçlanmıştır. İKY, işletme içinde bir **“destek birimi”** olmaktan işletmenin vurucu ve vazgeçilmez unsuru olarak görünen bir departman haline dönüşmüştür.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İKY'nin tanımına ilişkin 3 tip yaklaşım mevcuttur. “Bunlardan ilki, genel olarak İKY'ni personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesi olarak nitelendiren yaklaşımlar; ikincisi, İKY'ni personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetimini özgün bir disiplin olarak kabul eden yaklaşımlar; üçüncüsü, stratejik İKY yaklaşımıdır.”³

¹ U. Dolgun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007,s.8

² Dolgun, s.10

³ Yüksel, s.7

İlk yaklaşımda esas fikir örgüt içinde personelin fonksiyonel faaliyetleridir. Çoğu örgütte personel yöneticilerine verilen ‘**personel müdürü**’, ‘**personel başkanı**’ gibi unvanlar değiştirilerek yerine “**insan kaynakları yöneticisi**” unvanı getirilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, ismini farklı adlandırmakla faaliyetlerin değişiklik gösterip göstermeyeceğidir. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında farklar arasında, personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi kaynak merkezli olduğundan tüm örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenir.¹

İkinci yaklaşımda, İKY’ni personel yönetiminden farklı değerlendiren ve İKY’nin bir kurama dayandırılması gerektiğini savunan yaklaşımdır. Bu yaklaşımlarla yöneticilere ne yapılması gerektiğini öğretmek ve mevcut durumu açıklamak amacıyla, İKY ve düşüncesi altında yeni perspektifler sunulmaktadır. Bunlar, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve işletme çıktıları olmak üzere üç unsuru içermektedir.²

Son yaklaşım olan stratejik İKY de, örgütlerin insan kaynakları bölümlerini diğer bölümlerine göre daha aktif kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırmabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Buradan, personel yönetimi ile İKY arasındaki farkın uygulamadan ziyade, amaç ve hedeflere ulaşmak konusunda keskin bir ayrımın olduğu görülmektedir.³

Bir başka tanıma göre İKY, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir. İnsan odaklanmış çalışanların ilişkilerini idari bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit

¹ Yüksel, s.7

² Yüksel, s.8

³ Yüksel, s.8

işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır.¹

1.2. İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Personel Yönetimi kavramı, Sanayi devrimiyle birlikte toprağa bağlı üretimden, makineye dayalı üretime geçişle birlikte yönetim alanında gerçekleşen değişimlerin neticesinde ortaya çıkan ihtiyaçların bir ürünü olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1768’de James Watt’ın buhar makinesini icadıyla Endüstri Devrimi başlamış ve üretim makineleşmeye başlamıştır. Personel yönetimi asıl gelişimini ikinci sanayi devrimi döneminde göstermiştir. “1950’lerden sonra ortaya çıkan bilgi toplumunda ise personel yönetimi kavramı yerine İKY kavramı kullanılmaya başlanmıştır. 19. yüzyıla kadar çalışma yaşamında işçiler uzun saatler çalıştırılıyorlardı. Yıllardır tarımda çalışmış olan işçiler, sanayinin ağır koşulları karşısında zorlandılar. Personel yönetimi kavramı henüz ortaya çıkmamıştı. Personel yönetiminin çalışma yaşamına geçişinde rolü olan en önemli isimlerden biri bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden Frederick W. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalıştığı düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Taylor’dan önce personel yönetimi ile ilgili faaliyetler en yakın amirin sorumluluğu altında iken Taylor sayesinde personele ait tüm işlerin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını teklif etmiştir.”²

İnsan kaynakları kavramı ilk kez 1817 yılında, ünlü bir ekonomist olan, Springer tarafından kullanılmaya başlandığı belirtilmektedir. Ayrıca, İKY’nin, örgütteki insan ilişkilerini ve işçi-işveren ilişkilerini de kapsadığı, özellikle, 1980’li yıllarda Uluslararası Şirketlerde, bu yönde bir gelişmenin olduğu ve 1881 yılında Harvard Business School’da “**İnsan Kaynakları Yönetimi**” dersinin açılmasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi deyimi iş yaşamındaki yerini almaya başladığı görülmektedir. 1920 yılların sonuna doğru; Elton MAYO ve çalışma arkadaşları, Hawthorne araştırmalarının sonucu olarak örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyduklarında, aynı zamanda yeni bir yönetim anlayışının da temelini atmış

¹ E. Tosun, İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma, Trakya Üniversitesi (TÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Edirne, 2007, s.5

² Yılmaz - Eroğlu, s.25

oluyorlardı.¹

1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan Kaynakları Yönetimi, kurum ve kuruluşların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç olan fonksiyonları gerçekleştirecek gerekli sayıda vasıflı çalışanın işe alınması, eğitilmesi, güdülenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Merkezine insanı alan, çalışanların ilişkilerini mevzuat çerçevesinde ele alan, kurum kültürüne uygun politikaların düzenlemelerini yapan ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlevi görevini icra eden yönetim anlayışıdır.²

Bir başka tanıma göre, İKY'nin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki; çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, bireyin gerek iş anlamında gerekse kişisel anlamda kendini geliştirmesine, eğitmesine yardımcı olmalıdır. İkincisi ise; örgütün temel hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarından en verimli şekilde yararlanmaktır.³

İKY'nin temel amaçları, daha açık bir şekilde aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilmektedir.

“- Organizasyonel hedeflerin çalışan aracılığıyla sağlanması.

- Çalışan herkesin optimal performans seviyesine çıkmalarının sağlanması ve onların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanmak.

- Çalışanın niteliklerinin artırılması sayesinde kendilerinin ve tüm örgütün performansını yükseltmek.

- Çalışanın örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak adına daha fazla kendilerini vermelerini sağlamak.

- İnsan kaynaklarının örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için en yararlı biçimde kullanılmasını sağlamak.

¹ Tosun, s.7

² Yılmaz-Eroğlu, s.31

³ Tosun, s.14

- Kışileri, kabiliyetlerine en uygun işlerde istihdam etmek.
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak.
- Çalışanın performans ölçümelerini bilimsel veriler çerçevesinde yapmak.
- Çalışanlar arasında ücret dağılımında adil olmaya çalışmak; performansa dayalı maddi takdirlerinde objektif kıstaslar içinde gerçekleştirilmesini sağlamak.
- İnsan kaynakları politikaları ile organizasyonun planlarını uyumlu hale getirmek ve böylece örgüt kültürü güçlendirmek.”¹

¹ Tosun, s.15

Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Amaç ve Faaliyet İlişkisi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	Desteklediği Faaliyetler
Toplumsal Amaçlar	-Yasalara Uymak -Sosyal ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak -Sendika-yönetim ilişkilerini geliştirmek, sürecin iki tarafın da yararına yürümesine çalışmak
Örgütsel Amaçlar	-İnsan Kaynaklarının Planlanması -İş İlişkileri -Seçim -Eğitim ve Geliştirme -Değerleme -Yerleştirme
İşlevsel Amaçlar	-Değerleme -Yerleştirme
Kişisel Amaçlar	-Eğitim ve Geliştirme -Değerleme -Yerleştirme -Ücretlendirme

Kaynak: M. Demirkan, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya, 2000, s.46

Hedefler, çalışanların, organizasyonun, insan kaynaklarının fonksiyonlarının ve etkilenen kişilerce ortaya konulmuş istekleri karşılamalı ve bunların arasında denge sağlaması gerekmektedir. Bu istekler ifade edilirken başarısızlık, örgütün performansına, karlılığına ve hatta varlığına zarar getirebilir. Tablo incelendiğinde,

bu istekler, İKY için evrensel nitelikte dört hedefle paraleldir.

Bunlar aşağıda Önelge'nin çalışmasından yararlanılarak özetlenmiştir:

- **Toplumsal Hedef:** Toplumdan gelen istek ve baskıların organizasyon üzerindeki negatif etkilerini minimuma indirerek halkın ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmak. Şayet organizasyon eldeki kaynakları kullanmada topluma yarar bakımından başarısız olursa, kaynakların kullanılmasında savurgan davranırsa yasal tedbirler alınması gerekebilir.

- **Örgütsel Hedef:** İKY'nin örgütün etkinliğine katkı sağlamak için var olduğunu kabul etmektir. İKY, kendisi bakımından bir netice olmamakla birlikte, esas hedefleri gerçekleştirmek adına örgüte yardımcı olacak bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.

- **İşlevsel Hedef:** Organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir seviyede birimin katkı sağlamasını sürdürmesidir. İKY, organizasyonun ihtiyaçlarından daha çok ya da daha az karmaşık bir hal aldığı anda kaynakları savurgan bir biçimde kullanılmış olur. Birimin hizmet seviyesi hizmet ettiği organizasyona uyum sağlamalıdır.

- **Kişisel Hedef:** Bireysel hedefleri gerçekleştirmelerinde çalışanlara yardımcı olmaktır. Eğer çalışanların, uzun yıllar istikrarlı bir şekilde örgütte kalmaları, moral, motivasyon ve tatmin düzeyleri en üst seviyede tutulmak isteniyorsa onların bireysel hedefleri karşılanmalıdır. Diğer türlü bireysel performans ve tatmin azalacağından, çalışanlar örgütten ayrılabilirler. Bireylerin performansı tipik olarak işyerindeki bazı davranışların temelinde ve değerlendirilmesinde etkilidir. Bunun yanında, iş performans ölçekleri, bireylerin davranış sonuçlarının değerlendirilmesinden söz eder.¹

Bu disipline ilişkin alınan bütün kararlar her zaman için bu dört hedefin tamamını gerçekleştirmek yönünde olmayabilir. Ancak, alınan kararların kontrol edilmesine ve dengelenmesine yardımcı olur.

¹ Y. Önelge, İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.12

Kısaca özetlendiğinde; kişilerin kapasitelerine en uygun işlerde yükselmelerine yardımcı olmak, çalışanları takdir etmek ve isteklendirmek; örgütün çalışanın moralini bozucu faktörleri ortadan kaldırması, çalışanların performans ölçümlerini bilimsel veriler çerçevesinde yapmak, ücret dağılımında adil olmaya çalışmak, performansa dayalı maddi takdirlerinde objektif kıstaslar içinde gerçekleştirilmesini sağlamak İKY'nin esas amaçlarıdır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynaklarının fonksiyonları, bir çalışanın işletmeye alındığı andan işletmeden ayrılmasına kadar geçen süreç içinde karşı karşıya kaldığı tüm uygulamaları içerir. Söz konusu bu işlevlerin işletmeye olan katkılarını, İKY'nin aşağıdaki amaçları içinde takip edilebilir.

- “Motivasyonu sağlanmış ve eğitilmiş çalışanlar sayesinde organizasyonun verimliliğinin artırılması,
- Çalışanları etkin şekilde üretim sürecine dahil ederek işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- Çalışma ortamının kalitesini artırmak yoluyla, çalışanlara iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkartma fırsatı ve bu sayede kendi kendilerini kanıtlama imkanı tanımak,
- İşverenler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkabilecek sendikal ve hukuki sorunlara çözüm getirmek.”¹

İKY fonksiyonlarının açıklanmasının gayesi, insan kaynakları yönetiminde nelerin yapıp nelerin yapılmamasıyla ilgili bir bildiri yayınlamak değildir. Hedef, İKY'nin esas konularına eğilerek, organizasyonun gerçeklerini öğrenmek ve bilinirlikten çok bilinmezlik şartları karşısında insan kaynaklarına dair durumların eleştirel bir yaklaşımla incelenebilmesini sağlamaktır. Böylece şimdiye kadar insan kaynakları yönetiminde görülen, sorun ortaya çıktıktan sonra çözüm aramak yerine

¹ Dolgun, s.24

sorun oluşmasına fırsat vermeden önlenmesine yönelik mevzuatın geliştirilmesi temel alınmaktadır.¹

1.4. 1. İnsan Kaynakları Planlaması

Örgütün ihtiyacı olan insan kaynağının planlanması işlemidir. Genel anlamıyla; işletmelerin stratejik hedeflerine uygun olarak gelecekte ihtiyaç duyulması muhtemel olan çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların sahip olması gereken nitelik ve nicelikleri içeren bir kavramdır. Bunun yanı sıra insan kaynakları planlama süreci, mevcut çalışanın bilgi, birikim, beceri ve yaratıcı gücünden maksimum faydayı sağlamayı hedefler.

Başka bir deyişle planlama, organizasyonun her bir birimi için gereken personel ihtiyacının bilinçli ve sistemli şekilde önceden belirlenmesidir. Bu doğrultuda yapılacak olan çalışmaların hepsine **“insan kaynakları planlaması”** denilmektedir. Organizasyonda çalışacak çalışanın nasıl, ne zaman ve nereden temin edileceğinin önceden tayin edilmesidir. Kısa dönemde, istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise, yeni yayılımlar ve değişimler doğrultusunda işletmenin ihtiyaç duyacağı eleman sayısı, bunların eğitim ve yetenek düzeyi, ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır.²

Bir organizasyon ancak kendi gücünün farkında ise bu gücü nasıl kullanabileceğini ve hedeflerine nasıl ulaşabileceğini bilebilir. Organizasyonun kendi gücünün farkında olabilmesi için gerek ve şart olan insan kaynakları planlamasının en başta yapılması gerekmektedir. İKY planlaması organizasyonun takip edeceği diğer aşamaların temel taşıdır. İKY planlaması ne kadar iyi yapılırsa, organizasyonun temeli o kadar sağlam olur.³

¹ Yüksel, s.30

² Önelge, s.17

³ Tosun, s.18

1.4. 2. İş Analizi

İş analizi, iş hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik, faaliyet, teçhizat, makine, malzeme, araç ve gereçlerin sentezlenmesi için gerekli mesleki bilgi ve yeteneklerin belirlenmesi amacıyla üretim veya hizmetle ilgili olarak çalışan görevlerinin incelenmesi çalışmalarını kapsamaktadır. Bu çalışmada kullanılan üç temel nokta; iş içinde yer alan görev ve faaliyetlerin belirlenmesi, bu görev ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi, görev ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli bilginin tanımlanmasıdır. İş analizi, iş tanımlarının hazırlanması temel amaç olmak üzere tüm İKY fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde kullanılır. ¹

İş analizleri insan kaynakları bölümünde sadece, işgücü planlaması ve işe alım aşamalarında değil, çalışan eğitimi planlaması ve performans değerlendirme süreçlerinde de yardımcı olacaktır. İş analizleri, ayrıca, organizasyon performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesinde de fayda sağlayacaktır.

İş analizinin önemi, boş olan yerler için yapılan alımda ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yerler için uygun olan ve olmayan yerler için uygun olan ve olmayan nitelikler iş analizi ile belirtilmekte ve bu suretle uygun işe uygun personel bulunmaktadır. İş analizi zaman ve çaba gerektiren bir çalışma olup, aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır.

- Hedefler çok iyi ve net olarak belirlenmelidir.
- Her faaliyet çeşitli işlere bölünmelidir.
- İş nitelikleri ifade edilmelidir.
- Düzgün ve planlı bir iş yürütmek için gerekli birim zaman ihtiyacı belirlenmelidir.

¹ Ö. Kuzugüden, Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi (ERÜ), SBE, YYLT, Kayseri, 2011, s.59

1.4.3. İnsan Kaynağının Seçimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri de personel seçilmesi ve işe alım aşamasıdır. Örgütün sürekliliğini sağlayan eleman temin edilme aşaması, ne kadar personel alınacağını tespit edilmesi ile başlar. Önceden belirlenmiş ilanlar, duvar afişleri, görsel medya aracılığı gibi yöntemlerden faydalanarak başvurular değerlendirilir. Yapılan başvurular içinde, personel adayı ile iş gereklilikleri arasında en uyumlu aday ile ücret ve diğer çalışma şartları konusunda ayrıntıların çözümlenmesinin ardından işe alım süreci tamamlanmış olur.

Çalışan temin edilme sürecinde amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- “Çalışan planlanması ve iş analizi faaliyetleriyle ilgili olarak organizasyonun o günkü ve gelecekte çalışan sağlama gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Minimum maliyet ile aday personel havuzu oluşturmak,
- Organizasyonun ihtiyacı bakımından niteliksiz ya da fazla donanımlı aday personelin sayının azaltılması ile seçim sürecinin etkinliğinin artırılması,
- Organizasyon bünyesine katılan personelin kısa bir zaman sonra organizasyondan ayrılma olasılığının azaltılması,
- İdari ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinin sağlanması,
- Uzun ve kısa vadede kişisel ve organizasyonun etkililiğinin artırılması,
- İnsan kaynakları ve personel temin edilme tekniklerinin takip edilmesi ve değerlendirilmesidir.”¹

Bu süreçte insan kaynakları piyasasından, duyuru ve ilanlar vererek personel talep edilir. Personel temin edilmesinde faydalanan duyuru ve ilan yöntemlerinden bazıları şunlardır:

¹ B. Özsoz, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamada Bir Örnek, Sakarya Üniversitesi (SÜ), SBE, YYLT, Sakarya, 2006, s.18

- Örgüt dışından aday bulunması,
- Gazetelere ilan verilmesi,
- Üniversiteler ve meslek liseleri aracılığıyla aday bulunması,
- Örgüt içinden aday bulunması,
- Başka bir örgütten transfer yolu ile
- Örgüt içinde terfi ettirme yolu ile aday bulunmasıdır.¹

1.4.4. Performans Değerlendirme

İKY’nde en önem verilen aşamalarından biri olmasına karşın uygulamada çok az örgüt performans değerlendirme konusuna eğilmektedir. Bu süreçte ilk önce performans ölçüleri objektif bir biçimde belirlenerek, performans ölçütlerinin açıkça anlaşılır ve adaletli olduğu hakkında örgütte bir uzlaşma sağlanması gerekmektedir.

İş analizi, iş tanımları ve iş gereksinimlerinin yanında, işlerin birbiriyle karşılaştırılmasında temel olacak veriler sağlamaktır. Bir örgütte adaletli bir ücret politikası olması için bilgi seviyesi, yetenek ve beceri bakımından birbirine yakın görevlerin aynı ücret programında değerlendirilmesi gereklidir. Bu sistemle iş değerlendirme yöntemiyle örgüt içinde, işler değer bakımından birbiriyle kıyaslaması sağlanır ve ücret yönetimi bakımından veri sağlanmış olur.

İş değerlemesi ve iş değerlemesinin sonuçlarına dayanılarak oluşturulan ücret yapısı, pozisyonları olmaları gerektiği yani ideal/ ortalama performans seviyesine göre değerlendirir. İdeal yapı oluşturulduktan sonra, bireyler bu ideal yapıya ne kadar uyduklarına, o pozisyonun gereklerini ne derece yerine getirdiklerine bağlı olarak ücret skalasındaki yerlerini alırlar.²

Performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işe etkinlik ve başarı seviyesinin ölçümü için yapılan çalışmaların tamamını kapsar ve örgütler açısından kolay bir iş

¹ Yilmazer-Eroğlu, s.36

² Yilmazer - Eroğlu, s.87

değildir. Zor olmasının en önemli sebepleri, bir insana yönelik olması, performans veya başarı seviyesinin objektif bir kavram olmamasıdır. Ancak objektif olmamasına karşın İKY'nin önemli bir fonksiyondur. Bireyin yeteneğinin, işin niteliği ve ihtiyacına hangi seviyede uygun olduğu konusunda araştırma yapan, bireyin iş yerindeki başarısını belirlemeye yönelik bir analizdir. İşletme açısından eldeki verilerle ceza, ödül ya da düzenleme ve geliştirmeye yönelik tedbirler alınmalıdır. Çalışan ise emeğinin karşılığını almak ister. Bu sebeple çalıştığı şirkette, çalışan ve başarılı personelin diğerlerinden ayrılmasını ister. Bir başka açıdan başarı seviyesini bilen personel, eksiklerini tamamlama ve kendini geliştirmek adına fırsat yakalar. Performans değerlemesi, personel ile idareci arasında ortak bir çalışma, bilgi alış veriş, hatalar ve başarılar bakımından sonuçların birlikte paylaşılması ve buna göre gelişmelerine ve eğitilmelerine zemin hazırladığından aktif bir sistem olduğu ifade edilebilir. Performans değerlendirme çalışan seviyesinde psikolojik, örgüt açısından motive edilmeye yönelik bir gereksinimdir.¹

Performans değerlendirme sonuçlarına göre, başarısı kanıtlanan kişilerin geliştirilmesi, daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır. Ayrıca düşük performans gösteren bireylerin de eğitim ve geliştirme konularının belirlenmesi açısından performans değerlendirme yöntemleri yararlı olmaktadır.²

Personel değerlendirme sonuçları İKY'nin çeşitli faaliyetlerini yakından ilgilendirir. Performans değerlendirmenin amaçları yönetsel ve personele yönelik iki başlıkta incelenebilir:

1- İdari hedefler;

- Organizasyonun bütün bölümlerinde çalışanların başarı seviyelerinin belirlenmesini sağlayacak ortamı oluşturmak.

- İşe alım, adaylık sürecinde personelin özendirici ücret sistemleri, işe devam durumlarını, ödüllendirme, cezalandırma, terfi, ücret artışı ve yer değişikliği gibi uygulamaya yönelik yönetim kararlarında ihtiyaç duyulduğunda bilgileri ve

¹ Kuzugüden, s. 66

² Önelge, s.22

ölçümleri sunmak.

- Organizasyonun ihtiyaç ve hedefleri ile personelin ihtiyaç ve hedeflerinin bütünleşmesi için ortam hazırlama aşamasında yardımcı olunması.

- Organizasyonun yönetim ve işgücü kapasitesi hakkında veriler edinmek.

- Organizasyonun genel başarısı ve problemlerine yönelik bilgi toplanması ve ileride çıkması olası olaylar için tahminde bulunmak.

- Etkin işgücü politika, plan ve programlarının, ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.¹

2- Çalışan geliştirme hedefleri;

- Personeli başarı seviyeleri konusunda bilgilendirmek, amirlerinin kendileri hakkında düşünceleri ve beklentilerini bilme imkânı vermek,

- Bireysel hedeflerin belirlenmesi, kazanılan başarıların tanınması ile yapılan işin anlam kazası, dolayısıyla bireyin başarı ihtiyacını gidermek, iş tatmini, motivasyon düzeyini fazlalaştırmak, işe yabancılaşma oranının azaltılması ve çalışan hedefleri ile organizasyonun hedefleri arasında uyumu sağlamak,

- Personele yanlış ve eksik taraflarını bildirerek bu durumu eğitim planlaması ile ortadan kaldırılmasına çalışmak,

- Personelin organizasyondaki geleceğine yönelik, kariyer planı yapmasına yardımcı olmaktır.²

¹ Kuzugüden, s.67

² Kuzugüden, s.68

1.4.5. Ücretlendirme

Genel anlamıyla ücret “işgücünün bir ekonomik faaliyete iştirak etmesi sonucu kazandığı gelir” şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer yandan, ücret kavramı, çeşitli açılardan farklı şekillerde algılanabilmektedir. “Ekonomik açıdan ücret; bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. Psikolojik açıdan ise; başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracıdır. Çalışanlar açısından; ihtiyaçların elde edilmesinden bir araç işverenler açısından bakıldığında da bir maliyet unsuru olarak görülmektedir.”¹

Ücret konusu, bir milletin politik istikrarı, iktisadi anlamda kalkınması ve sosyal gelişimini sağlanması bakımından kritik bir etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple, ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmelidir. Günümüzde bu konu, her geçen gün biraz daha fazla tartışılmakta ve birçok ülkedeki bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Bu konunun bu derece yaygın ve önemli olmasının bir nedeni de, hem işgücünün arz ve talebindeki dengeler hem de temel bir aktör olarak devletin devreye girişiştir. Buna sendikalar da dahil edildiğinde, ücret yönetimi çok geniş kesimleri ilgilendiren bir konu haline gelmektedir.²

Örgütlerde, ücret ve başka ödemelerin yönetim konusu önemli bir İKY işlevidir; çünkü kişiyi örgüte çekebilmek, örgütte kalmasını sağlamak ve daha fazla performans almak adına motive edilebilmesi için iyi bir ücrete ihtiyacı bulunmaktadır. Ancak bu duruma bağlı olarak ücretin seviyesi örgütün maliyetleri bakımından örgüte problem olmaması gerekmektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ücret yönetimi çalışan ve örgüt açısından çok ince dengeler üzerine kurulmaktadır. İyi işlemeyen bir ücret sistemi, ya elemanları küstürerek devamsızlığın ve işgücü devrinin artmasına neden olacak ya da işletmenin maliyetlerini artırarak zarar gelmesine yol açacaktır.³

¹ Yılmaz-Eroğlu, s.157

² Dolgun, s.210

³ Yüksel, s.212

1.4.6. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim; Kişinin verimliliği ve yaratıcı gücünü fazlalaştıran, milletin refaha erişmesi adına ihtiyacı olan nicelik ve nitelikte personelin yetiştirilmesini sağlayan ve bireye yeteneği ölçüsünde gelişim imkânı veren en etkili yoldur. Eğitim çalışanın işini daha iyi yapması, geliştirme ise çalışanın gelecekteki görevlerine hazırlık yapması amacını taşır.

Modern çağın bir gereği olarak verimliliği artırmak için düzenli çalışmak şart olmuştur. Ayrıca, hem üretim hem de hizmet sektöründe ve hatta hayatımızın her döneminde yenilikçi olmak, kalite ve verimliliği artırmak için eğitim şarttır. Organizasyonda verimliliği artırmanın diğer bir yolu çalışanın iç tatmine ulaşmasını ve işiyle bütünleşmesini sağlayacak ortamı yaratmaktır.¹

Eğitimin organizasyona faydaları bunlardır:

- Performansın artmasını sağlar,
- Kalite bilincinin gelişmesini sağlar,
- İşletmenin gelişimini hızlandırır,
- Organizasyonun problem çözme ve karar alma yeteneğini geliştirir,
- Çalışanın değişim karşısındaki direnci azalır,
- Organizasyon içi iletişim kuvvetlenir,
- Hedef birliği sağlanır,²

¹ M. Silah, “İşletmelerde Personel seçme ve işe yerleştirmede Psikoteknik bir uygulama örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (İİBD), Cilt (C.) 6, Sayı (S.)1, Sivas, 2005, s.177

² Yılmaz – Eroğlu, s.66

Eğitimin çalışana faydaları ise bunlardır:

- Sorumluluğu ve görev bilinci artar,
- Kendi başına karar alma kabiliyeti gelişir,
- Kariyerinin gelişmesine yardımcı olur,
- Özgüveni artar,
- İş tatmini artar,
- Performansı düzeyi artar,
- Grup çalışmalarına yatkın olur,
- Aidiyet duygusu gelişir.¹

İdarenin çalışan ile bütünleşmesi, ancak idarenin çalışana kariyer planlaması konusunda yardımcı olması ile gerçekleşir. Kariyer konusu ile ilgili olan ve çalışanın kariyer hedefine ulaşmasında izleyeceği yolları tanımlayan kariyer patikası da kariyer gelişimi ile ilgili bir terimdir.²

Çalışanlar, işletmeye, kuruma yaptıkları katkıların sonucu olarak takdir edilmek ve daha iyi pozisyonlarda görev almayı isterler. Kariyer planlama çalışmalarını İKY ile birlikte yapan çalışanın, özellikleri ve gelecekte beklenenlerini de içine alan kariyer patikası oluşturması, çalışma şevkini ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Amaçsız çalışanların örgütle bağları zayıflar, verimliliği azalır.

1.4.7. Endüstri İlişkileri

Endüstrileşmenin ilk dönemlerindeki işçi-işveren ilişkileri zamanla değişiklikler göstermiştir. Bilimsel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde belirginleşen bu ilişkiler, çalışanların sorunlarını çözme özellikle ücret, sağlık,

¹ Yılmaz – Eroğlu, s.67

² G.Gümüştekin-F.Gültekin, “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi (DPÜ), Sosyal Bilimler Dergisi, S.23, Kütahya, 2009, s.148

barınma, sosyal aktiviteler gibi konular yoğunlaşmaktadır.

Endüstri ilişkiler kavramını dar kapsamda açıklandığında, sadece endüstri alanında çalışan kişilerin çalışma şartlarının belirlenme şeklidir. Daha geniş kapsamıyla; tüm ücretli çalışan kişilerin çalışma şartlarını kapsamaktadır. Kişisel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kurumlarının düzenlemeleri şeklinde üç alanı içermektedir. Bu bakımdan, toplu pazarlıklar, toplu sözleşmeler ve yasal düzenlemeler olduğu kadar, kişisel hizmet sözleşmeleri ve çalışma yerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin araştırma alanına girmektedir.¹

Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli bir siyasi ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Genel olarak endüstri ilişkileri sisteminden aşağıdaki unsurlar çıkartılabilir:

İşçi-İşveren İlişkilerini Etkileyen Siyasi ve Ekonomik Yapı: ülkenin endüstri bünyesi, işgücünün karakteri, emek piyasalarındaki gerginlikler, işletme yöneticilerinin personel politikaları ve siyasi sistemdeki güç dengesi endüstri ilişkilerini etkilemektedir.

Sendikaların Karakteristikleri: İşçilerin işyeri, meslek veya endüstri seviyesinde örgütlenmeleri, sendikacılık gücünün yerel veya ulusal sendikalara bölünmesi, işçilerin sendikalaşma derecesi, sendikanın mali gücü ve liderleri, endüstri ilişkilerini etkileyen önemli faktörlerdir.

Sendika Taktikleri: Sendikaların işverenlerle, toplu pazarlık veya siyasi hareketler yoluyla, hükümeti etkilemek suretiyle işverenler üzerinde bir kontrol mekanizması getirmeye çalışmaları önemli unsurlardır.

Toplu Pazarlığın Yapısı: Pazarlık biriminin büyüklüğü sözleşmelerle düzenlenmeye çalışılan konular, sözleşmenin süresi, sözleşme uygulamasından doğan uyuşmazlıkların çözüm metotları, grev veya diğer iktisadi baskı metotlarının kullanışı endüstri ilişkileri açısından dikkate alınmalıdır.²

¹ Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s.228

² Önelge, s.27

Devlet Kontrolünün Çerçevesi: Endüstri ilişkilerinin üçüncü tarafı olan devlet, pazarlık edecekleri konularda etkili olabilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlar ile işletmenin hak ve menfaatlerini korumakta her iki tarafa da eşit mesafede olmalı, tüm yasal ve beşeri yükümlülükleri gözetmesi görevleri arasındadır.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İlkeler organizasyonda insan kaynağına yönelik aktivitelerin bir bütün ve süreklilik içinde yürütülmesine imkân tanır. İlkeler organizasyondan organizasyona farklılıklar gösterir ve zaman içinde değişir. İKY alanında geliştirilen bazı ortak ilkeler şunlardır:

1.5.1. İnsana Saygı İlkesi

İnsana saygı İKY'nin temel ilkelerinden biridir. İKY tarafından yapılan çalışmalar bütünüyle insana yöneliktir ve var olma sebebi insana saygıdır. İş başvurusu, görüşmeler, aday seçilmesi, eğitimler düzenlenmesi, performans ölçümü gibi kararlar bireyin hayatını yakından ilgilendirmektedir. Bunlar yapılırken sergilenen tavırlar istenen biçimde olmazsa, bireyi yaralayacağı gibi, örgütün imajını da şekilde etkiler.

Genel anlamda insana saygı, insan varlığına saygı, özel hayatına saygı, düşüncelerine saygı kişisel özgürlüğüne saygı ve bunların sonucu da kendine saygıdır. İnsana saygı, alınacak kararlar, yapılacak çalışmalarda ve organizasyon içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi temeline dayanır. “Bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürürken mevcut insan kaynakları çok önemlidir. Çünkü yaratıcı güç insanındır.”¹

¹ Yılmazer – Eroğlu, s.42

1.5.2. Yeterlilik İlkesi

Uygulamada liyakat ilkesi olarak da adlandırılmaktadır. “Verilen görevi en iyi biçimde yerine getirme gücü olarak da ifade edilen yeterlilik, elde edilen başarı karşılığında bir şeyleri hak etme demektir. Dar kapsamıyla yeterlilik ilkesi ile anlatılmak istenen, üretim aşamasında doğru işte doğru çalışanın seçilmesidir. Buna yönelik olarak, boşta olan pozisyonlar için herkesin katılımına açık olan bilgi ve yetenek sınavları açılmalı, bu sınavlar herkesin duyabileceği şekilde ilan edilmeli ve ilgilenen herkese başvuru fırsatı tanınmalıdır. Sınava kazansın kazanmasın, sınava katılmış her çalışana sonuçlarla ilgili bilgilerin açık olarak verilmesi de temel bir kriterdir.”¹

Geniş anlamda yeterlilik ilkesi ise, “verimli ve etkili bir personel sistemi oluşturulmasına imkân tanıyan mevzuat ve uygulamaların tümüdür. Geniş anlamıyla yeterlilik ilkesi sadece organizasyona giriş değil, organizasyona girdikten sonra da, etkinlik sağlayan uygulamaları içerir. Organizasyona girerken ve girdikten sonra kariyer planlamasında, siyasal eğilimler, medeni durum, ırk, din, dil, cinsiyet, yaş, bedensel özür, dikkate alınmaksızın sadece işin gereği beceri, yetenek, bilgi ve başarının kıstas seçildiği bir uygulama olmalı, eşit işe eşit ücret ödenmelidir.”² Önemli bir hususta yeterlilik ilkesinin işin ehline verilmesidir. İster dar ister geniş anlamıyla olsun yeterlilik ilkesi, İKY’da başarı haricinde kıstas seçilmesi ayrımcılık ve buna bağlı olarak adaletsizlik sorununa yol açabileceği görülmektedir.

1.5.3. Eşitlik İlkesi

İdare tarafından sağlanan olanaklardan hiçbir engel olmaksızın bütün çalışanların eşit biçimde faydalanmasını ifade eden bu ilke, özellikle çalışanlara tanınan fırsat eşitliği ile ilgilidir. Eşitlik ilkesi iki temel görüş üzerinde yükselmektedir. “Çalışanları işletmenin temel sermayesi olarak kabul eden görüş, işletmede insan kaynağına araç olarak yaklaşan ve onu verim alma ile fayda elde etmede temel unsur olarak kabul eden yaklaşımla paralellik gösterir. Sosyal adalet

¹ Dolgun, s. 22

² Yüksel, s. 23

görüşüne göre ise, fırsat eşitliği, çalışanlar arasındaki toplumsal farklılıkları ortadan kaldıran ve çalışma yaşamında anlayış ile hoşgörüyü geliştiren ahlaki bir yaklaşımdır. Aynı zamanda, fırsat eşitliğini herkes için geçerli kılmak, ekonomik işlevleriyle birlikte İKY'nin de sosyal sorumluluklarındandır.”¹ İş Kanununun getirdiği belli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu, çocuk ve kadınların ağır işlerde çalıştırılmayacağına dair hükümler, işletme açısından sınırlılık gibi görünse de aslında bu kişilere de fırsatlarda eşitlik sağlamaya yönelik düzenlemelerdir. Görülüyor ki, insan kaynakları yönetimi fırsat eşitliği şartlarını hazırlamak istiyorsa, örgütte sosyal eşitsizlikleri önleyecek önlemleri almalıdır.

1.5.4. Kariyer İlkesi

Kariyer hayatımız boyunca devam eden bir uğraştır. Kariyer bireyin çalışma hayatında sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İKY'nin personeli sadece işe alım sürecinde bilgi ve yeteneğine göre seçmesi yeterli değildir. Ayrıca yetenek sahibi bireyleri organizasyonda tutabilmesi şarttır. Bu sebeple bireye göre terfi ve çalışma imkânları sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda kariyer, kişinin kendisini ilgilendirirken, diğer yönüyle de kimin terfi alacağı, kimin idari görevlerde yer alacağı gibi konularla da ilgilenmesi bakımından organizasyonun görev ve ilgi alanı içinde yer alır.

Kariyer sistemini, işe yönelik kariyer ve bireye yönelik kariyer olarak ikiye ayırmak mümkündür: “İşe yönelik kariyer sisteminde, işe alınacak çalışanın atanması düşünülen pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikleri önceden kazanmış yani uzmanlaşmış olması aranır. Bu sistemde, yapılacak işin öncelikli bir öneme sahip olduğu anlayışı hakim olduğundan işe alımlarda çalışanın yaşı veya kıdemi gibi faktörler yerine alanındaki uzmanlığı göz önüne alınır. Bu sistemin başlıca avantajları, çalışma yaşamında ayrımcılığa yer vermeyen bir nesnellik anlayışına dayanması, eşit işe eşit ücret uygulamasına işlerlik kazandırmasıdır. Ancak ayrıntılı

¹ Dolgun, s. 20

iş analizleri, iş tanımları ve işin gerekleri gibi altyapısal uğraşlara dayandığından, yoğun emek gerektiren ve pahalı bir sistem olması dezavantajıdır.”¹

Kişiyne yönelik kariyer sisteminin de yararlı ve sakıncalı yönleri vardır. “Yararlı yönlerinin başında yöneticiye her işte kullanabileceği esnek bir işgücü sağlaması gelir. Sistem kişiyne çalışmasında bütünüyle güvencesini verir. Politik baskıların etkilemediği, dış etkenlere dayanıklı, mesleki kriterlere bağılı güçlü bir kadro sistemi kişinin organizasyona olan bağılılığını artırır, sistemli terfi olanakları sunulması, bireyin kendisini geliştirmesi konusunda motive eder. Sistemin sakıncalı yönleri ise yetenekli gençlere hızlı yükselme imkanı sağlamaması, teknolojik gelişme ortamında uzmanlaşma ihtiyacını karşılayamaması, iş güvencesinin yeteneksiz kimselerin ayıklanmasını güçleştirmesi, dışa kapalı bir sistem olması nedeniyle giderek dış dünyadan kopuk, sorumsuz bir zümre yaratabilmesi şeklinde ortaya konmaktadır.”² Her iki yöntemin de zararlı ve faydalı tarafları nedeniyle tamamen birinin diğetine üstün olduğı ileri sürülemez.

1.5.5. Güvence İlkesi

Kariyer ilkesi güvence ilkesinin birbiriyle yakın ilişkisi vardır. Çünkü bir iş yerinde kariyer planının olabilmesi için o iş yerinde yıllarca çalışabilme fırsatının verilmesi gereklidir. İki tür güvence bulunmaktadır: Mevki güvencesi ve iş güvencesi. İş güvencesi kişinin haklı sebepler olmadan iş yerinden atılamaması ve mevki güvencesi ise terfi aldığı görevini muhafaza edebilmesidir. Bütün iş hayatını şirkete adayan bir birey, karşılık olarak hizmet güvencesi arar; çok önemli bir hata yapmadığı sürece işten atılmayacağını bilmek ister. Japonya’da görülen ömür boyu iş garantisi uygulaması, ülkemizde kamu sektörü haricinde pek uygulanmamaktadır. Fakat iş güvencesi toplu sözleşmeler ve yasalar ile sağlanmaya çalışılıyor. Mevki güvencesi ise özel sektör ve kamu ve sektöründe sağlanmamıştır.

¹ Dolgun, s.23

² Yüksel, s.25

Güvence ilkesinin sakıncaları da bulunmaktadır. “Güvence ilkesi personelin organizasyona bağlılığını artırmakla beraber organizasyonun giderek kapalı bir sisteme dönüşmesi, idari etkinliğinin azalması ve önlenemez bir bürokrasi sorununa yol açmaktadır. Organizasyona katkısı bulunmayan personelin belirlenmesine yönelik sistemler geliştirilirse bu sistem insan kaynaklarından daha iyi faydalanabilir.”¹

1.5.6. Açıklık İlkesi

İnsan Kaynakları Yönetiminin başarısında önemli bir yer tutan açıklık ilkesi, işletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katılımlarının sağlanması şart koşar. Bu nedenle, en üst kademedен başlayarak aşağıya doğru tüm kademelerdeki çalışanlar, izlenecek politika ve uygulamalar konusunda devamlı biçimde bilgilendirilmelidir. Bu da, hem işletmedeki iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması hem de işletme gazetesi, bilgilendirme panoları, afişler, el broşürleri, toplantılar gibi yöntemlerle sağlanmalıdır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş birer sosyal sistem niteliği taşıyan oluşumlardır. Örgütler topluma hizmet etmek, kar elde etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmak gibi üç genel amaca ulaşmak üzere kurulmuş sosyal yapılardır. Bu üç genel amacın yanı sıra, işletmeleri, istihdam sağlama, sektörde bir ürün veya hizmetin üretilmesinde öncülük etme, yenilik yaratma, toplum tarafından saygı gören prestijli bir işletme konumuna gelmek şeklinde sıralayabileceğimiz bazı özel amaçlar için kurmak da mümkündür. Bu özel amaçların sayısı, hedef alınan müşteri kitlesi, çalışılan sektör ve içinde bulunulan veya değişen durumsal özellikler nedeni ile artıp azalabilir.²

Organizasyonların sürekliliği sağlanması, çalışanların organizasyonda uzun zaman kalmalarına bağlıdır. Çalışanlar organizasyona ne kadar bağlanırlarsa

¹ Yüksel, s.28

² S. Güney, Yönetim Ve Organizasyon, Ankara, 2007, s.233

organizasyonda o kadar kuvvetlenir. Şirketler hayatta kalabilmek için çalışanların bünyelerinden ayrılmalarını önlemesi gereklidir. Bunu sağlarken de maddi teşvik, terfi olanağı gibi sistemlerden faydalanır.

Çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılık duyması her örgüt tipi için çok önemli bir gerekliliktir. “1950’lerin, “çalıştığın işletmeye sadık olursan, bu işletme de sana sadık olacaktır” anlayışı, 1980’lere gelindiğinde yerini, yöneticilerinin ve diğer çalışanlarının %50’sinin işe alımdan sonra en geç 5 yıl içinde ayrılmasına seyirci kalan örgütlere bırakmıştır. Dolayısıyla örgütler, artan bir biçimde çalışanlarının bağlılığı, işgücü devri ve devamsızlık gibi konulara önem verirken; çalışanın da örgütlerinden refahlarını önemsemelerini ve kendilerine sadakat göstermesini beklemeye başlamışlardır.”¹

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısındaki artışın bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- “Örgüte bağlılık, istenilen iş davranışı arasındaki ilişki,
- Örgüte bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir
- Örgüte bağlılık iş yerinden ayrılma sebebi olarak, iş tatmininden daha etkin olduğu araştırmalar sonucu tespit edilmesi,
- Örgüte olan bağlılık düzeyleri fazla olan bireylerin, az olanlardan daha iyi performanslarının olması,
- Örgüte bağlılığın, örgütsel etkinliğin faydalı bir kanıtı olmasıdır.”²

¹ Güney, s.234

² L. Bayram, “Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, Ankara, 2005, s.125

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Örgütsel bağlılığın birçok tanımı bulunduğu ve fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. Tutum olarak örgütsel bağlılık, iş doyumuna göre daha geneldir. Çünkü örgütsel bağlılık hem işe hem de örgüte odaklıdır. Daha durağan olup günlük olaylardan etkilenmez. Çalışan devrinin önemli bir belirleyicisidir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlar şöyledir:¹

Örgütün bağlılık, çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, organizasyon ile çalışanların hedeflerinin bir bütün ve uyumlu olmasıdır ya da çalışanların sadakat ve enerjilerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir.

- Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.

- Örgütsel bağlılık, çalışanların, organizasyona sadık olmaları ile ilgili bir durumdur. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle ve belirlenmiş olan örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve çalışmaya devam etme isteğidir.

- Maddi kaygılarını düşünmeden örgütte çalışmaya istek duyma ve işyerinin hedef ve değerleriyle bir olma arzudur.

- Örgütsel bağlılık yalnızca işverene ve yöneticiye sadık olmak değil, şirketin iyiliği ve başarısının devamı için şirkete katılanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri süreçtir.

- Örgütsel bağlılık, çalışanın şirketine karşı duyduğu psikolojik bağlılıktır.²

Bu tanımların ve literatürdeki diğer tanımların da kapsadığı üç temel unsur

¹ Güney, s.237

² Güney, s.237

bulunmaktadır. İlki, örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma, ikincisi örgüt için büyük ölçüde çaba harcamaya istekli olma, son olarak örgüt üyeliğini korumak adına güçlü bir istek duymadır.

2.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık tanımlamalarından görüldüğü üzere, kavram birçok araştırmacı tarafından birbirinden farklı bir şekilde ele alınmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık kavramı üzerindeki tanımsal farklılıkları ortadan kaldırmak ve ortak bir noktaya ulaşmak için, tanımlamalara yönelik sınıflandırmalar yapılmıştır. Böyle bir sınıflandırmanın, kavrama yönelik hem tanımsal hem de uygulamalı anlam kargaşasını ortadan kaldırmak bakımından yararlı olduğu söylenebilir.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık tanımları üzerine bir sınıflandırmaya ilk açılım Mowday ve diğerleri tarafından getirilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel bağlılığa, tutumsal ve davranışsal bağlılık şeklinde iki bakış açısı getirilmiştir.

Tutumsal Bağlılık: “... geniş anlamıyla bireyin şirketle bütünleşmesi ve örgüt katılımının gücü olarak belirtilmektedir. Bu bağlılık türünde, çalışanların şirketleriyle olan ilişkilerine odaklanılır. Tutumsal bağlılıkta, çalışanların amaçlarının ve kendi değer yargılarının ve şirketin amaçları ve değer yargısıyla uyumlu olması şarttır. “¹ Tutumsal bağlılık araştırmalarında, örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ve geliştirilen bağlılığın davranışsal sonuçlarının ortaya konulması için gerekli öncül tutumsal durumların tanımlanmasına çaba gösterilir. Bunun nedeni ise, örgütsel bağlılığın bu davranışsal çıktıların, bağlılığın istikrarlı ve sürekli olmasını sağlayan tutumsal durumlara katkısını ölçmektir.

Davranışsal Bağlılık: bireylerin geçmiş deneyimleri ile belli bir örgüte bağlı olma sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma yollarıyla ilgilenir. Davranışlar sonucu ortaya çıkan tutumların gelecekteki davranışları da etkileyeceği

¹ Y. Boylu - E. Pelit – E. Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”;
http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf,
(09.11.2014)

düşünülür. Bu nedenle davranışsal bağlılık araştırmalarındaki bakış açısı, çalışan tarafından daha önce ortaya konulmuş ve tekrarlanma eğilimi olan bir davranış, bu davranış ortaya çıkaran durumları ve böyle bir davranışın tutumsal değişikliğe etkisini incelemeye yöneliktir. Bu yaklaşıma uygun olarak çalışanın psikolojik süreçleri önem kazanmaktadır. Birbirine zıt ya da bir biriyle tutarsız davranışlar ya da tutumlarla, bilişsel çelişki içine düşen çalışan, tutumlarını davranışlarına uyum sağlayacak şekilde değiştirme eğilimine gidecektir.¹

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamada yaşanan karışıklık, bu kavramı sınıflandırırken de ortaya çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, farklı kıstaslar ölçüt alındığında farklı yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda sınıflandırma yaparken bazı araştırmacılar tutumlara odaklanırken; bazıları da çalışan davranışına odaklanmıştır.

¹ O. Durmaz, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2010, s.41

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu

Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutu	Teoriyi Ortaya Koyanlar
Duygusal Bağlılık (örgüt veya grubun amaçlarını kabul etmeye ve inanmaya dayalı)	Etzioni (1961) Moral Bağlılığı Kanter (1968) Uyum Bağlılığı Nowday (1982) O'Relly ve Chatman (1986) İçselleştirme bağlılığı
Devam Bağlılığı (Sosyo-ekonomik etkenlere dayalı)	Becker (1960) Yan-bahis teorisi Kanter (1968) Meyer ve Allen (1984) Nowday (1982) O'Relly ve Chatman (1986)
Normatif Bağlılık	Meyer ve Allen (1990) Kanter (1968) Kontrol bağlılığı O'Relly ve Chatman (1986) Klinik bağlılığı

Kaynak:D.Karaca, İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri İle Öğretmenleri Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi (AKD), SBE, YYLT, Antalya, 2009, s.41

2.3.1. Etzioni Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel direktiflere itaatiyle nitelendirmiştir. Buna göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların örgüt ile ilgisine dayanmaktadır. Bu ilgi veya bağlılık üç boyutta incelemiştir:

“Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyin, çalıştığı organizasyonu ceza verici ya da zararlı gördüğünde ortaya koyduğu bağlılıktır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak kendi çalıştığı yere bağlı hissetmemesine rağmen, çalışmaya devam etmeye zorlanır.

Hesapçı Bağlılık: Kişiler bağlılık seviyelerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Örgüt ile üyeler arasında bir alışveriş ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu anlayışta, verilen ücret karşılığında günlük yapılması gereken iş kurallarına uygun seviyede bir bağlılık ortaya konulur.

Ahlaki Bağlılık: Örgütün standartları ve değerleri içselleştiğinde ve örgüte bağlılık ödüldeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkan bağlılık türüdür. En olumlu uçta yer alan bu bağlılıkta birey, şirketin amacını ve şirketteki işini özde değeri kabul eder ve işi, her şeyden önce ona değer verildiği için yapar.”¹

2.3.2. Kanter Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter araştırmasında, sosyal sistemlerin örgütsel bağlılığına ilişkin üç ana sorun belirler. Bu sorunlar; sosyal denetim, grup ilişkisi ve faaliyetlerin devamına ilişkin sorunlardır. Bu birbirinden bağımsız sorunlardan yola çıkarak Kanter, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek ya da düşük olması halini, örgütsel pratikleri ve düzenlemeleri kavramsallaştıran, devamlılık, uyum ve denetim mekanizmaları çerçevesinde bir örgütsel bağlılık sınıflandırması yaparak açıklar.²

¹ Durmaz,s.43

² Durmaz, s.44

Devamlılık Bağlılığı; Çalışanların örgütsel fedakârlık ve yaptırımlardan dolayı örgütten ayrılmalarının zor olduğu öne sürülerek, örgütün devamlılığı için kendilerini adanmışları olarak tanımlanmıştır.

Kenetlenme (Uyum) Bağlılığı; Örgütsel sosyal ilişkilere dayalı olarak gelişen ve çalışanlar ile örgüt çalışanları arasındaki dayanışma, yardımlaşma ve bağlılık nedeniyle ortaya çıkan bir diğer bağlılık biçimidir.

Denetleme (kontrol) Bağlılığı; Çalışanın örgüt kurallarına ve örgütsel normlara uyum sağlaması olarak ifade edilir. Kanter'in öne sürdüğü birbirleriyle bağlantılı bu bağlılık sınıflandırılmasının bir özelliği, çalışanın bu üç bağlılık türünü aynı anda özümseyebilmesidir. Örnek verildiğinde, çalışan çalıştığı şirkete kendini adanarak devam bağlılığı gösterirken; aynı anda şirket içi sosyal ilişkilerinin kuvvetli olması çalışanın kenetlenme bağlılığını da göstermesine sebep olabilir.¹

2.3.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin çalıştığı organizasyonuna psikolojik bağlılığı olarak nitelendirmektedir. O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı üç boyutta ele almaktadır.

“Uyum Bağlılığı; Bu boyutta esas hedef, belirli dış ödüller elde etmektir. Kişilerin tutum ve davranışlarını, belirli kazançlar elde etmek belirli cezalardan kurtulmak esasına göre düzenler.

Klinik Bağlılığı; Diğer çalışanlar ile yakın ilişkiler içinde olma isteğidir. Kişilerin davranış ve tutumlarını, kendilerini ifade etmek tatmin olmak için diğer birey ve gruplarla ilişkilendirip gerçekleştiğinde özdeşleşme ortaya çıkmaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı; Bütünüyle bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta yönelik davranış ve tutumlar, kişilerin iç dünyalarını şirketteki diğer çalışanların değer yargılarıyla uyumlu olduğunda ortaya

¹ F. Çetin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi (AÜ), SBE, YYDT, Ankara, 2011, s.59

çıkar.”¹

2.3.4. Katz ve Kahn Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgüte bağlılığın bir iş yerindeki bireyleri, rollerinin gereğini yerine getirmek adına onları örgüte bağlılık duymalarına sebep olan ödüllere dayalı devreler olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin, adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.²

2.3.5. Wiener’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener, yaklaşımında iki tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar Güney’in çalışmasından yararlanılarak aşağıda sıralanmıştır:

Araçsal Bağlılık (Araçsal Güdüleme); Hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarını ön planda tutma sonucu oluşan bağlılıktır. Araçsal bağlılıkta çalışanların hareketleri daha çok kişisel bir özellik taşır. Bu nedenle araçsal motive edici hareketler bireysel çıkarlara yöneliktir. Bu bağlılıkta örgüt ve çalışanlar karşılıklı bağlılık içindedirler. Yani örgüt çalışanları bazı konularda tatmin ederken buna karşılık olarak onların da örgüte katkı yapmalarını beklemektedir. Bu karşılıklı bağlılık dengeli olduğu sürece çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler ve örgüte olan bağlılıklar da devam eder.³

Örgütsel Bağlılık (Normatif ya da Moral bağlılık); Örgütsel değer ve moral unsurlarına dayalı olarak oluşan bağlılıktır. Örgütsel normatif inançlar, içselleştirilmiş baskılar oluşturarak çalışanların belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Bu nedenle normatif motive edici hareketler

¹ D.Karaca, İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri İle Öğretmenleri Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi (AKD), SBE, YYLT, Antalya, 2009, s.40

² Bayram, s.131

³ Güney, s.248

örgütsel çıkarlara yöneliktir. Normatif bağlılık, örgüte psikolojik açıdan bağlılık demektir. Yani çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlanmaları demektir. Bu bağlılıkta çalışanlar, örgütün amaç ve hedefleri ile özdeşleşmiştir. Kısaca belirtecek olursak, örgütsel bağlılıkla özdeşleşme aynı anlamda kullanılmıştır.¹

2.3.6. Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen'in 1984 senesinde yaptıkları araştırmalarda iki tür örgütsel bağlılık modeli önermişlerdir. Bunlardan ilki **“duygusal bağlılık”**, ikincisi ise **“devamlılık bağlılığı”** şeklinde ifade edilmiştir. Meyer ve Allen 1990 senesinde ilk kez Weiner ve Vardi 'nin önermiş olduğu, normatif ya da ahlaki bağlılık olarak tanımlanmış olan kavramı da üçüncü bağlılık olarak modellerine eklemişler ve 1991 senesinde yaptıkları araştırma neticesinde üç tür bağlılığın da çalışanın işletmeden ayrılma isteğini azalttığı ortaya çıkmıştır. Meyer ve Allen'in geliştirmiş oldukları örgütsel bağlılık modeli hem örgüte bağlılık hem de işe bağlılık kavramlarını ayrı ayrı değerlendirmekte, aynı zamanda bağlılığın sebeplerini belirleyen alt değişkenleri de içine almaktadır. Araştırmacılar, her iki alanda da duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt değişkenin varlığını destekleyici çalışmalara ağırlık vermişlerdir.²

2.4. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Çalışanlar, organizasyondaki diğer üretim faktörlerinden yaratıcılığı sayesinde ayrılmakta, organizasyonun entelektüel sermayesi konumuna gelmektedir. Bireyler, kendi amaçlarına ulaştığı sürece örgütsel amaçlar için çalışmakta ve iş ortamına katılmaktadır. Bu yüzden sahip olunan entelektüel sermayenin verimli ve etkili bir şekilde çalışabilmesi hedefiyle, örgüt amaçlarının benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın artırılması son derece önem arz etmektedir.³ Bağlılığın artırılabilmesi için öncelikle organizasyondaki örgütsel bağlılık düzeyinin tespit edilmesi gerekmektedir.

¹ Güney, s.248

² Karaca, s.40

³ B. A. Vural – G. Coşkun, Örgüt Kültürü, Ankara, 2007, s.141

Örgütsel bağlılığın ölçümü için birçok ölçek geliştirilmiştir. Bunlardan en bilinenleri ve bu doğrultuda en çok kullanılanları; “1970’de Porter ve Smith tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, 1974’de ise Buchanan tarafından oluşturulan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, 1982 yılında Mowday, Porter ve Steers tarafından geliştirilen “Bağlılık Envanteri” ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği” dir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde “demografik değişkenler” ve “içerik ile ilgili değişkenler” ile ilgili bilgi istenilmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, ücret ve çalışma süresi demografik değişkenler olarak ele alınabilirken; bölüm, kısım gibi örgüt içi bölümler içerik ile ilgili değişkenler olarak incelenebilmektedir.”¹

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütün başarılı bir biçimde faaliyet gösterebilmesinin önde gelen koşullarından birisi örgütsel yaşamın en önemli kaynağı olarak kabul edebileceğimiz insan gücü kaynağının işini sevmesi, benimsemesi ve işinden tatmin duyarak çalışmasıdır. İnsanların kısa bir süre çalıştıktan sonra örgüte olumsuz hisler duymaya başlamasının sonucunda yeni bir iş arayışına girmesi ve daha da kötüsü işten ayrılması, ne birey ne de örgüt açısından tercih edilecek bir sonuçtur. Böylesine olumsuz bir duruma mahal vermek istemeyen yöneticilerin örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirleyip, bu faktörleri iyileştirme ve geliştirme konusunda çaba göstermesi beklenebilir.²

Örgütsel bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Her kişinin kendisine ait bir takım kişisel özellikleri vardır. Kişilerin yaşları, eğitimleri, deneyimleri, değerleri vb. farklılık gösterir. Kişi işe girdikten belirli bir zaman sonra örgütsel faktörler ile çevresel faktörler kişinin örgüte bağlanması konusunda etkilidir. Bu faktörler kişiyi örgüte bağlayabilir veya örgütten uzaklaştırabilir.

¹ A. Aykaç, İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2010, s.115

² Güney, s.214

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi kişisel özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Dünya çapında bağlılık araştırması yürüten Taylor Nelson Sofres, 2002 yılında 33 ülkeyi içine alan kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. “Bu araştırma çalışan bağlılığını sektörlere, ülkelere, bölgelere, yaş gruplarına, pozisyonlarına, cinsiyetlerine göre açıklamaktadır. Buna göre, yaşı ilerlemiş, yüksek mevkilerde, uzun süre çalışanlar ile çokuluslu firmalarda çalışanların bağlılığı yüksektir. Yapılan araştırma sonucunda yaş ve cinsiyetin de belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanın yaşı ilerledikçe bağlılığı artmaktadır. Örneğin 18-27 yaş arası örgüte bağlılık %49 iken, 50 yaş ve üzeri örgüte bağlılık düzeyi %57’dir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işlerine ve örgütlerine olan bağlılık düzeyleri yüksektir.”¹ Yapılan bazı araştırmalarda kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir.

2.6. Örgütsel Bağlılığı Artıran Unsurlar

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri, örgütsel bağlılığı artırmaktır. Bu alanda çalışma yapanlar örgütsel bağlılığı artıran unsurları şu ana başlıklar altında sıralamışlardır:

Kontrol: İş yaşamında çalışanlara işlerini yaparken ya da işleri ile ilgili kararlar verirken denetleme imkânlarının tanınması kontrol olarak adlandırılmaktadır. Son zamanlarda yönetim kademesi, çalışma faaliyetlerinin belirlenmesinin neredeyse bütün aşamaları için çalışanların görüşlerine başvurmaktadır.² Bu durum çalışanları mutlu ettiği gibi örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır. Çünkü işin bazı aşamalarında kontrol yetkisinin çalışanlara verilmesi onlara güvenildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Vizyon: Örgütün geleceğe yönelik felsefesini yansıttığı için çalışanları etkileyen önemli bir öğedir. Çünkü vizyon, örgütün değer, amaç ve hedeflerini açık ve net olarak yansıtmaktır. Bu nedenle vizyon da örgütsel bağlılığı artıran bir araçtır.

¹ Y. Karasu, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.46

² R. Balay, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, 2000, s.115

Vizyon, çalışanları daha verimli iş yapmaya yönlendirir. Çünkü vizyon örgütün geleceğini yansıtmaktadır. Bu da çalışanlara güç vererek örgüte olan bağlılıklarını artırır.

Mücadele: Çalışanlara mücadele ruhu aşılamak örgütsel bağlılığı artırır. Başka bir deyişle çalışanlar arasında yarışma ve rekabeti yaygınlaştırmak, onların işlerine dolayısıyla örgütlerine bağlılıklarını artırır.

Ekip Çalışması: Çalışma yaşamında ekipler oluşturup işleri yapmak da örgütsel bağlılığı artırma yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Ekip çalışmasında birlik, beraberlik ve dayanışma düzeyi yüksek olursa buna bağlı olarak örgütsel bağlılık da yükselir. Ekip çalışmasında bir sorun çıkarsa çok kısa sürede çözüm yolu bulunur. Bu durum ekip içi dayanışmayı sağlar ve sonuçta çalışanların örgüte olan bağlılığını da artırır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürel yapısını tamamlamışsa ve kültürel yapının gereklerini de düzenli bir şekilde yerine getirirse, örgüte olan bağlılık da buna göre yüksek olur. Örneğin, kutlamalar, eğlenceler, ödüllerin verilmesi yerine ve zamanına göre yapılırsa çalışanlar huzurlu ve mutlu olur. Bu da hem verimliliği, iş tatminini ve örgütsel başarıyı getirir. Bunların gerçekleştiği örgütsel yapıya olan bağlılık da o derece yüksek olur.

Çalışmaların Karşılığını Almak: Çalışma yaşamında çalışanlar işlerini başarıyla tamamlayınca kendilerine sunulan maddi ve manevi imkânlar istenilen düzeyde ise örgütlerine olan bağlılık da o oranda yüksek olur. Başka bir deyişle ortak kazanımlar ne kadar fazla ise örgüte olan bağlılık da ona göre güçlü olur.¹ Çalışanlar başardıklarının karşılığını tam olarak alırlarsa mutlu olurlar ve kendilerine verilecek olan zor işleri bile severek yaparlar. Çünkü kafalarında şu düşünce yerleşmiştir. Eğer işimi iyi yaparsam örgütüm mutlaka benim hakkımı verir.

İletişim: Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geri bildirimi hem de örgütte olan bitenler konusunda çalışanlara bilgi aktarması nedeniyle örgütsel bağlılığı sağlayan önemli araçtır. Çalışanlar neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını bilirlerse

¹ Güney, s.243

iş ne kadar zor olsa dahi severek yaparlar. Ayrıca örgütsel yapı ya da yapılan işle ilgili bir değişim söz konusu olduğunda bunun kendilerini nasıl ve ne şekilde etkileyebileceğini bilirse değişimi daha kolay kabullenir ve bu da örgütün yararına olur. Ama aynı zamanda çalışanları da mutlu eder. Çünkü bu yolla kendilerine değer verildiği hissettirilir. Kendilerine değer verilen çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanırlar.

Değer Verme: Çalışma ortamını insani değerlerle donatmak her örgütün temel görevlerinden biridir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğinde işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık gösterecekleri bilinen bir gerçektir. Ayrıca işlerinden yüksek doyum da alırlar. Kısaca belirtildiğinde hangi insan olursa olsun kendisine değer verildiğinde mutlu olur ve mutluluğunu çevresine yayar.

Teknoloji: Çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda çalışanlara bazı kolaylıklar da sağlar. Çağın üretim tekniklerine uygun olarak teknoloji yenilendiğinde ve bu yenilenmenin çalışanlara getirisi de objektif bir biçimde açıklandığında insanlar bundan mutluluk duyarlar. Mutlu olan çalışan ise örgütüne daha çok bağlanır.

Geliştirme: Teknolojik yenilenme ya da bilgi değişikliği karşısında örgüt yöneticilerinin alacağı tedbirlerden biri de çalışanları bu konuda eğitmektir. Eğitimler sayesinde çalışanlar yeni beceriler kazanırlar. ¹ Bir insan işe girmeden önce ne kadar eğitim görürse görsün yine de yapacağı iş ya da bilgi yenilenmesi konusunda mutlaka hizmet içi eğitim görmesi gerekmektedir. Eğitim alan insanlar hem işlerini daha kolay ve sıkılmadan yaparlar hem de kendilerini olumlu yönde etkiler.

¹ Güney, s.244

2.7. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık konusu, 1950’li yıllardan günümüze dek araştırılmaktadır. 1960’lı yıllarda örgütsel bağlılık giderek önemli hale gelip, 1970’li yıllarda geniş bir araştırma boyut haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık, 1970 ve 1980’li yıllarda ise, kişi ve örgüt arasında anahtar bir faktör haline geldiği belirtilebilir. Bugünün küreselleşen iş dünyasında örgütsel bağlılık örgütsel davranış yazınında (literatüründe) giderek önemli bir hale gelmiştir. Çalışanların örgütüne olan sadakati bu yöndeki katılımı örgütün başarısına büyük bir etkidir. Bu derece önemli olan bir faktörün ölçülmesi son derece önemlidir. Özellikle son yıllarda örgütlerin içinde bulunduğu sorunlar nedeniyle örgütlerin küçülmeye doğru gitmesi ve bu doğrultuda personel çıkarımı çalışanların örgütleri ile ilişkilerini zedelemesi nedeniyle örgütsel bağlılık oldukça önemli hale gelmiştir.¹

Çalışanın çalıştığı iş yerine olan bağlılığının artması ile, rol davranışlarında artış gözlemlenmektedir. Bu yönde, organizasyonun geleceğini düşünen kişiler, işe devamsızlık davranışını çok sık göstermeyecek, görevlerini yerine getirirken daha iyi bir performans gösterecek, buna bağlı olarak iş başarıları artacaktır. Bununla beraber çalışan örgütte belli bir zaman geçirdiğinde, örgüte daha çok bağlanmakta ve işten ayrılmama yönünde davranış sergilemektedir.²

2.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık özellikle neticeleri itibariyle, işletmeler bakımından önem teşkil etmektedir. Çalışanların kendilerini, çalıştığı örgütle özdeşleştirmesi ve iş-görme faaliyetleriyle bütünleştirmesi örgüte bağlılık olarak ifade edilmektedir. “Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, öncelikle iş tatmini, güdüleme, katılım ve organizasyonda çalışmaya devam etme isteği örgütsel bağlılıkla pozitif; çalıştığı yeri değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla negatif ilişkili bulunmuştur.”³

¹ F. Alper, Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi (AKD), SBE, YYLT, Antalya, 2007, s.46

² Çetin, s.68

³ Balay, s.83

Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, çalışanlar ile örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu seviyede çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği artarken, kendini örgüte ait hissetmemekte ve örgütten ayrılma durumuna düşebilmektedir.

2.8.1. Örgütten Ayrılma

Örgütsel bağlılığın bileşenlerinden birisi örgüt üyesi olarak kalma arzusudur. Personelin çalıştığı organizasyona bağlılığı eğer tepki olarak ‘örgütten ayrılma düşüncesi’ oluşur. Allen ve Meyer’e göre örgütsel bağlılığın en önem verilen araştırma konularından biri olmasına sebep, örgütten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ile arasında kuvvetli ilişkinin olmasıdır.¹ Yapılan birçok çalışmada bireyin çalıştığı iş yerinden ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı söylenebilir.

Yüksek işgücü devri işletmelerin verimlerini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İyi eğitim almış, aktif personeli organizasyon bünyesinde çalışmaya devam etmelerine isteklendirmek için idari yanlışların maliyetini hesap ederek çalışanların hangi sebeple işlerini bıraktıklarını tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalar sonucunda oldukça ilginç bulgular ortaya çıkmıştır.

Örgütten ayrılma niyetine örgütsel faktörlerin etkisi olduğu kadar örgüt dışı faktörlerin de etkisi vardır. Algılanan alternatif iş imkânlarının varlığı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışan için ayrılma niyetini tetikleyen önemli bir faktördür. Çalışan alternatif kurumları düşünmeye başladığında kar-zarar hesabı yapacaktır. Bu noktada alternatif kurumun getirileri daha fazla olsa dahi kurumundan ayrılmayı düşünmeyen çalışanlarda duygusal bağlılığın yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

¹ Y. Deniz, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.41

2.8.2. Örgütsel Vatandaşlık

“İyi Asker” şeklinde ifade edilen davranış, diğer personellerin hatalarını bulma, onlarla münakaşa etme, onları amirlerine şikâyet etme gibi bir işyerinde çalışanlar arasında yaşanan eylemlerin etkisinin yanında, sosyal alandaki tavırları ve işi verilen zamanda tamamlama, yeniliklere açık olma, diğer personele yardımcı olmayı içerir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutu olduğu ileri sürülmekte ve bunlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Kişinin tamamen kendi isteğiyle, kendi rol gereklerinin ötesine geçmesi. (dinlenme aralıklarını dikkatli kullanma, kötü hava koşullarında bile işe zamanında gelme, örgüt içi toplantılara düzenli katılma, vb.)
- Birlikte çalıştığı kişilere her konuda gönüllü olarak yardımcı olma.
- Örgüt yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılarak vatandaşlık sorumluluğu gösteren davranışlarda bulunma.
- İdeal durumun altındaki şartlarda da hoşgörülü olma.
- Örgüt işlerinde işbirliği içinde, zorunlu olmadan birbirlerini haberdar etme ve sorun çıkmaması için çaba gösterme şeklindeki nezaketli davranışlar gösterme ve diğer kişilerin sorunlarını önleme.¹

Yukarıdaki maddelerden görüleceği üzere örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın diğer çalışanlara, yöneticilerine dolayısıyla örgütün tamamına yardımcı olduğu iradi davranışları içermektedir. Bu davranışların en önemli özelliği çalışan tarafından gönüllü olarak yapılmasıdır. Çalışan bu davranışları sergilediğinde ya da sergilemediğinde yönetici tarafından özel bir uygulamaya tabi olmaz.

¹ Deniz, s.43

Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında etkili olan en önemli faktörler, çalışan tarafından algılanan örgütsel adalet, işe etkin katılım ve yönetici desteğidir. Özellikle çalışanla yönetici arasındaki güven ve çalışanlar arasında liderlik becerilerini geliştirmeyi cesaretlendiren yönetim tarzı, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, asgari beklentilerin ötesine geçmek isteyen örgütlerin dikkat etmesi gereken nokta çalışanların algıladıkları güven, teşvik ve destek atmosferini en yüksek düzeyde tutmalarıdır. Çünkü örgüte yönelik olumlu tutumlar besleyen çalışanların görevlerinin ötesinde davranışlar sergileme eğiliminde olacağı düşünülmektedir.

Örgüt hakkında olumlu tutumların, pozitif tavırlara sebep olacağı düşünülürse, bağlılık gibi olumlu değerlendirilen bir tutumun da vatandaşlık davranışına dönüşebileceği söylenebilmektedir. Vatandaşlık davranışının beklentiden fazla anlamlı bir rol sergilemesi şeklinde ortaya çıktığı düşünülecek olursa; örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşmek anlamını da içeren duygusal bağlılığın, kişide bu tarz bir tutum sergilemesine sebep olmasını beklemek doğru olacaktır.

2.8.3. Çalışan Performansı

Örgütü ile iyi uyum sağlayan ve örgütün değerlerine destek veren çalışanın performansı artar, işe devam etme oranı fazlalaşır ve örgütte çalışmaya devam ederek verimi ve iş ahlakının artmasını amaç edinirler. Bu çalışan grubu özellikle örgütlerine karşı duygusal bağlılık tutumuna sahip olanlardır.¹ Çünkü duygusal bağlılığın temelinde kişinin çalıştığı kuruma duygusal bir bağ hissetmesi ve buna dayanarak beklentilerin üstünde çaba göstermeye istekli olması yatar. Örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların performansının örgüte devamlılık bağlılığı olan çalışanların performanslarına kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir.

¹ Deniz, s.44

2.9. Örgütsel Bağlılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetiminin biriminin hedeflerinden biri, örgüt içinde çalışanların örgütsel bağlılık tutum ve davranışını sergileyebilecek seviyede olmasına ortam oluşturmaktır. Dolayısıyla İKY birimi, çalışanlarda örgütsel bağlılık tutum ve davranışı faktörlerini tespit etmek ve bunların uygulanabilir olmasını sağlamak zorundadır. ¹Eğer örgüt idarecisi, çalışanların organizasyona karşı olumsuz ya da olumlu tavırlarını belirleyebiliyorsa, alacağı tedbirlerle çalışanları daha çabuk yönlendirecektir. İnsan kaynakları yöneticilerine yönelik yapılan bir araştırmada; insan kaynakları yöneticilerinin iş güvenliği, eğitim ve geliştirme, takım çalışması, performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları ve kurum içi terfi uygulamalarının çalışanlarda kalıcılığı sağlamak adına önemli sonuçlar verdiği görülmüştür.

İşletmeler, örgüte olumlu yönlü birçok çıktısı olan örgütsel bağlılığın artırılması için yapması gerekenler vardır. İşletmeler, çevre, sosyal ve kültürel faktörler, çalışanlarının özelliklerine uygun olarak geliştirdiği İKY uygulamaları ile örgütsel bağlılığı artırmalıdır. Çalışanların örgüte bağlanmasını sağlamak için aşağıdaki mekanizmalar kullanılabilir:

“Katılımcı Sistemler: Çalışanın katılımını sağlayan sistemler, çalışana firma için değerli olduğu hissi verir. Katılım yöneticilerle informel şekilde düzenlenmiş sosyal toplantılarla olabileceği gibi, kalite çemberleri, rutin toplantılar da olabilir. Bu çeşit faaliyetler kişinin organizasyona karşı sorumluluklarını bilmesine yardımcı olabilir.

Sembolik Faaliyetler: Örgüt yönetimince yerine getirilen sembolik faaliyetler çalışanların organizasyonun kültürüne ortak olmalarını sağlar. İdarecilerin ne dedikleriyle değil ne yaptıkları neye değer verdiklerinin göstergesi olur. Bu davranışlar çalışanların dikkatini çekerek yönetimin verdiği mesajları doğru algılamalarını sağlar.

Bilgiler: Çalışanların diğer örgüt üyeleri ile kurdukları formel ve informel ilişkilerden aktarılan bilgiler, kararsız çalışanlara yol gösterici olabilir.

¹ Deniz, s.45

Ödül Sistemi: Hem örgüt içi hem de örgüt dışı ödülleri kapsayan ödül sistemi kurulmalıdır. Çoğunlukla, amirleri ve iş arkadaşları tarafından tanınma, çalışan için paradan daha önemli bir ödül olabilir.”¹

Çalışanların katılımcı olmasını, örgüt tarafından gerçekleştirilen formel veya informel faaliyetlerde yer almasını sağlayan, yöneticilerin davranışları ile desteklediği örgüt değerlerinin paylaşılmasını sağlayan örgüt yapısı çalışanların örgütsel bağlılığının yükselmesini artıracaktır.

¹ Yüksel, s.177

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET, ÜCRET YÖNETİMİ ve ÜCRET SİSTEMLERİ

1. ÜCRET KAVRAMI VE KAPSAMI

Ücret, bir toplumun sosyal gelişiminde, politik istikrarın sağlanmasında ve ekonomik kalkınmasında kritik bir etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple, ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmelidir. Günümüzde bu konu, her geçen gün biraz daha fazla tartışılmakta ve birçok ülkedeki bilimsel çalışmalara konu olmaktadır. Bu konunun bu derece yaygın ve önemli olmasının nedeni de, hem işgücünün arz ve talebindeki dengeler hem de temel bir aktör olarak devletin devreye girişidir. Buna sendikalarda dahil edildiğinde, ücret yönetimi çok geniş kesimleri ilgilendiren bir konu haline gelmektedir.

İnsanların çalışmak istemelerini önemli bir nedeni emekleri karşılığında alçakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, bireylerin hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Ücret, kişilerin fiziksel ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmakla birlikte onların statü kazanma, tanınma gibi sosyal psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına da faydalı olacaktır.

Ücret, fiziksel ve-veya zihinsel emek veren işgücünün yaptığı işe tekabül eden nakdi ve-veya ayni karşılıktır.¹ Hizmet ya da mal üretimine dolaylı olarak veya doğrudan katkısı olan bütün fiziksel ya da zihinsel çabanın karşılığında ücret almaya hak kazanılır. Diğer bir yandan, çalışanın eline geçen ücret, o çalışanın göstermiş olduğu üretken emeğin de göstergesidir.

Ücretin diğer bir tanımı, işletmelerde istihdam edilenlerin emeği karşılığında yapılan ödemedir. Başka bir ifadeyle ücret, işçinin işgücünü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bedeldir.² Ücret ödeme biçimindeki farklılıklardan dolayı farklı adlar almaktadır. Aylık olarak ödenmesi nedeniyle “maaş” olarak adlandırılan gelirin, çoğu kez bedensel ya da zihinsel bir çalışma ve emek

¹ S. Benligiray, Ücret Yönetimi, Eskişehir, 2003, s.1

² H. İbicioğlu, İnsan Kaynakları Yönetim Kobiler Üzerine Bir Araştırma, Isparta, 2006, s.99

karşılığında ödeniyor olması sebebiyle ekonomik anlamda ücret sayılmaktadır. Uygulamada “**maaş**” ya da “**aylık**” kamu çalışanlarının, “**ücret**” ise, daha çok özel kesimde çalışanların ve işçilerin hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılmaktadır.

Özel ya da kamu alanındaki örgütlerinde örgütlerin ücret ve maaş ödemelerine karşı tutumlarındaki farklılıklar çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Çünkü genellikle aynı mesai saatleri içinde aynı yerde çalışan, aynı kantinden ya da yemekhaneden yemek yiyen personelin bir kısmı ücretli bir kısmı maaşlıdır.¹ Ücretlilere ve maaşlılara sağlanan olanaklar ve ek ödemeler arasında da farklılıklar vardır ve bunlar sorun kaynağı olmaktadır. Bu nedenle özel kesimdeki örgütlerin çoğu bu sorunların üstesinden gelmeye ve harmonizasyon yoluyla her iki grubun istihdam koşullarını ortak bir sistem içinde düzenlemeye çalışmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında ücret, insan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok durulan konulardan biridir. Çalışan için ücret gelir kalemi olmasına karşın, kurumlar açısından bir gider kalemidir. Dolayısıyla çalışanların, verilen ücretin artırılması, kurumlar ise bu maliyetin azaltılması doğrultusunda çaba göstermektedirler.

Toplum tarafından bakıldığında da ücret çok önemlidir. Ücretin artması, hem çalışanı, hem de toplumun diğer kesimini farklı şekillerde etkilemektedir.² Yüksek ücret, çalışanın satın alma kapasitesini arttırmakla birlikte, devletin kasasına giren verginin artması halkın sosyal hedefleri gerçekleştirebilmek için daha fazla kaynak ayırmasına olanak tanımaktadır.

Ne şekilde ve hangi adla yapılırsa yapılsın tüm ücret ödemelerini genel olarak beş gruba ayırılır: Gayrisafi (brüt) ücret, safi (net) ücret, reel (gerçek) ücret, asgari ücret, ücret benzerleri (prim, ikramiye, sosyal yardım vb.). Ücretler, ödeme şekillerine göre ayni ve nakdî olarak ikiye ayrılırken, satın alma gücü göz önüne alınarak nominal ve reel ücret diye de ikiye ayrılmaktadır. Nominal ya da nakit ücret,

¹ Benligiray, s.2

² O. Alpugan, İşletme Bilimine Giriş, Trabzon, 1998, s.275

çalışanın emeği karşılığı aldığı para miktarıdır. Reel ücret ise, çalışanın nominal ücreti ile satın alabileceği mal ve hizmet miktarını ifade etmektedir.¹

Ücret, asıl ücret ve ekleri olarak iki kısımdan oluşur. İşçiye sağlanan ikramiye, prim, sosyal yardımlar gibi yan menfaatler dışında kalan ücret asıl ücrettir. Buna göre asıl ücret, işçiye işveren tarafından kendisine yapılan işin (hizmetin) karşılığı olarak ödenen paradır.² Asıl ücretin yanında kanunlar veya sözleşme uyarınca çalışanların kazandığı tüm menfaatler, ücretin eklerini oluşturur. Ücret ekleri; ikramiye, prim, komisyon vb. olarak sıralanabilir.

Ücret kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, ileriki bölümlerde de sık sık kullanılacak olan ücretle ilgili bazı kavramlara değinmekte fayda vardır:

“**Nominal Ücret:** Ülkede o anda geçerli olan fiyat düzeyinin dikkate alınması ile hesaplanan satın alma gücüdür.

Reel Ücret: Para ile ifade edilen ücret miktarıdır.

Emek: Çalışanların, amacı verim yoluyla gelir sağlamak olan zihinsel ve fiziksel çalışmalarıdır.

Ücret Haddi (Kök Ücret): Emeğin üretim birimi ya da belirli bir zaman başına elde ettiği para miktarıdır.

Ücret Geliri: Haftalık, gündelik, gibi ifadelerle tanımlanan ücret geliri; ücret haddinin iş süresi ile çarpımından elde edilen miktardır.

Asgari Ücret: En düşük ücret seviyesini ifade eden asgari ücret, bir yandan çalışanlara insan olması sebebi ile sosyal bakımdan uygun bir minimum yaşam standardını gerçekleştirmesine uygun, diğer bakımdan işverenlerin daha az ücret ödemelerinin önüne geçen zorunlu karaktere sahip bir ücrettir.”³

¹ A. Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s.140

² E. Erdem, İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.13

³ F. Ayan, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2011, s.226

Asgari ücret, çalışanların çalışma ve yaşama koşullarının düzenlemesine olanak sağlayan en önemli uygulamalardan biridir. Asgari ücret belirleme çalışmaları sırasında, etkili bir sosyal politika aracı olarak çalışanın düşük ücrete yönelik korumak öncelikli amaçtır. Modern bir toplum içerisinde yaşamakta olan işçi ailesi ile birlikte temel ihtiyacını karşılayan seviyede asgari ücretin belirlenmesini sağlamak büyük önem taşımaktadır. İş kanununa tabii olan ve iş sözleşmesi ile çalışsın ya da çalışmasın her türlü çalışanın sosyal ve ekonomik koşullarını düzenlemek için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından Asgari Ücret Tespit Komisyonu aracılığı ile ücretlerin asgari sınırları en geç iki yılda bir belirlenir.

Maaş: Zihinsel çabanın bedeni çabaya karşı daha fazla mevzu bahis olduğu işlerde çalışana bir ay için verilen ücrettir.

Ücret Düzeyi: Bir iş yerinde çalışana verilen ücretin oluşturduğu genel sınırdır. Ücretlerin düşük ya da yüksek olduğunun belirlenebilmesi amacıyla ücretler bir standartla karşılaştırılmaktadır. Genel ekonomik durumdan başlayarak bireysel ekonomiye kadar uzanan bir süreci ve bu süreç içerisindeki etkenleri grup grup dikkate alırsak bu standartları; işletme, endüstri, ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkiler boyutunda değerlendirebiliriz.

Ücret Yapısı: İş yeri içerisinde bir işe, başka bir işe oranla ne kadar ücret verileceğini belirleyen yapıdır. Böylelikle uygulamada bir ilke haline getirilmiş olan “eşit işe eşit ücret” imkânı ortaya çıkmaktadır. ¹ Çünkü ücret yapısı, işe ve piyasaya göre ücret ödenmesini sağlayarak, ücret adaletini gerçekleştirmektedir.

Ücret Sistemleri: Ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzını gösteren sistemlerdir.

Ücret politikası: Ücret yönetim sistemini oluşturmak ve işletmekte yol gösteren bir haritadır. Temel ücret politikaları işletmenin vizyonu, hedefleri, misyonu ve bunlarla birlikte ifade edilen insan kaynakları politikaları doğrultusunda belirlenir.

¹ Erdem, s.14

2. ÜCRETİN İLGİLİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Sosyal ve ekonomik yaşamın bütün alanlarını etkileyen ücret çok yönlü bir kavramdır. Bu bağlamda doğrudan ilgilileri bakımından incelenmesi ücretin önemini açıklamada daha yararlı olacaktır.

2.1. Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi

Ücret çalışan bakımından; Sosyal, ekonomik ve güdüleyici tarafları bulunan bir kavramdır. Ekonomik yönüyle ücret, çalışan bir kişinin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi sebebiyle kendini en çok ilgilendiren yönüdür. Ücret, çalışanın ve bakmakla yükümlü olduklarının bütün gereksinimlerini gidermede esas araç görevi görmektedir. Ücret geliri, çalışanın kendisi ve sorumluluğunda bulunanlar ile ilgili ekonomik bir güvence sağlamanın yanında refah seviyesini belirliyor olması sebebiyle de önemlidir.

Ücret, kişinin sosyal yaşamında ve görev aldığı örgütteki statüsünü belirleyen önemli bir etken niteliğindedir. Kişiler paraya ve onun alım gücüne haddinden fazla önem vermektedirler. Bunun sebebi paranın toplumsal statü kazanabilmek adına faydalanılan en önemli araçlardan biri olmasıdır.

Kişiyi çalışması yönünde güdüleyici etkenler arasında ücretin önceliği ile ilgili bir fikir birliği sağlanamamıştır. “Örgütte kişiyi tanıma, onu motive etmede kişi ile iş arasında uyumu yakalama, ödül-ceza sistemlerinin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması, sağlıklı bir iş ortamı oluşturma, çalışanlara iş güvencesi sağlanması, kararlara katılmayı sağlama, çalışma ortamının fiziksel, sosyal, psikolojik ve koşullarını etkililiği ve verimliliği sağlayacak biçimde düzenleme ve benzeri araçlar kullanılmaktadır.”¹ Son zamanlarda gerçekleştirilen araştırmaların sonuçları ücretin kişiyi güdülemede birinci dereceden bir etken olmadığı yönünde görüşün ağırlık kazanmasına sebep olmaktadır.

¹ Benligiray, s.6

Çalışanlar açısından ücret, hem ekonomik açıdan güvenlik demektir hem de toplumsal statüsünü belirleyen bir araçtır. Fakat çalışanların, ücretlerinden memnuniyet duymaları ve tatmin olmaları sadece ücretlerinin yüksek olmasına ya da tüm ihtiyaçlarını karşılamasına bağlı değildir. Aynı zamanda çalışanlar kendi ücretlerini, çalışma arkadaşları ve benzer işletmelerdeki benzer işleri yapan çalışanların ücretleri ile de karşılaştırırlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bir işletmede ücretlendirmenin adil olarak yapılmış olması çalışanlar açısından çok önemlidir.

Ücretlendirme, yalnızca kişilerin belirli biyolojik ve fizyolojik gereksinimlerini karşılayacak şekilde değil, aynı zamanda onların psikolojik ihtiyaçlarına uygun olarak da düzenlenmesi gerekmektedir. Ücret yalnızca çalışanların örgütte tutulmasında değil, aynı zamanda nitelikli bireylerin örgüte yönelmesinde de önemli rol oynamalıdır. Benzerlerine göre daha fazla ücret veren işletmelerin eleman bulmakta güçlük çekmedikleri bilinen bir gerçektir. Aynı zamanda ücretin eşit işe eşit ücret ilkesinden hareket edilerek belirlenmesi, personelin farklı algılamalarda bulunmalarını, dolayısıyla hoşnutsuz olmalarını önleyecek ve onların güdülenmelerini de sağlayacaktır.

2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

İşletme bakımından ücret, genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir. İşveren için ücret miktarı tanımlanırken çalına net olarak ödenen ücretin yanında diğer ek ödemelerden de bahsedilir. Sosyal yardımlar, sigorta primi, iş kazaları, tatil günleri, lojman ve diğer unsurlar için işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin tanımı ve kapsamına girer.¹

İşverenler, işletmelerinde çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmayı, hem nitelikli personeli ellerinde tutmayı, hem de personelin örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkarmayı sağlayacak bir ücret politikası saptanmalıdır. Bunu

¹ Ş. D. Kuyzu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İletmelerinde Bir Alan Çalışması, Kahramanmaraş Üniversitesi (KSÜ), SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007, s.42

yaparken doğal olarak gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge sağlamaları ve kendi çıkarlarını korumaları da gerekir.

2.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Ücretin önemi sendikalar bakımından da çok büyüktür. Bunun sebebi ise, genellikle sendikaların başarılarının, toplu pazarlıklar sonucu işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmesidir. Daha çok az gelişmiş olan ülkelerin sendikalarının önemli hedeflerinin üyelerinin refah seviyesini artırmak olduğu bilinmektedir.¹ Bu sebeple sendikalar, toplu pazarlık görüşmeleri sırasında üyelerinin daha çok gelire sahip olmalarını sağlamak için başka konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına ağırlığı vermektedirler. Bu doğrultuda, ülkemizde de anlaşmazlık yaşanan konuların başında ücret artış oranları gelmektedir.

2.4. Devlet ve Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ücretler gerek ekonomik ortamı gerek sosyal ortamı etkileyen önemli bir unsurdur. Yatırımları, istihdamı, gelir dağılımını, gelişme hızını, tasarrufları ve enflasyonu doğrudan etkiliyor olması sebebiyle hükümetler ve devletler bakımından ücret büyük öneme sahiptir.

Her ülkenin nüfusunun çok büyük bir kısmı ücretlidir. Ekonomik açıdan endüstrileşmiş ve gelişmiş ülkelerde nüfusun içinde ücretlilerin daha fazla bir orana sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple bireysel gelir dağıtımında adaletli olunması şu yararları beraberinde getirir:

- Fırsat eşitliğini artırır.
- Ekonomik istikrarı sağlar.
- Sosyal barışı sağlar.
- Toplumsal refahı artırır.²

¹ Benligiray, s.8

² Benligiray, s.9

Ücret politikası, milli gelirin bölüşümünde bir araç görevi görmekte, adil gelir dağılımına yardımcı olmaktadır ve gelir dağılımı politikasının en önemli araçlarından birisidir. Gelir dağılım politikası, öncelikle üretim unsurlarını dolaylı olarak ve doğrudan etkisi altına almayı ücret politikası yoluyla sağlamaktadır.

Bir toplumdaki yüksek ücret düzeyleri kamusal hizmetlerin finansmanı için daha büyük oranda vergi geliri sağlayacağından, toplumun genel refah düzeyi de böylelikle ücretler yoluyla doğrudan etkilenmiş olacaktır. Ayrıca, gelir dağılımına etkisi, sosyal huzur ve barışın sağlanmasına etkisi ve maliye politikalarının bir unsuru olması; ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirildiğinde ücretlerin göze çarpan en önemli üç özelliğidir. Böylelikle denilebilir ki ücretler, genel olarak toplum ve ekonomi açısından önemli bir denge unsurudur.

3. ÜCRET OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ücretlerin oluşumuna etki eden faktörler, kuşkusuz tek başına işlevde bulunmaz fakat genellikle ücret hadlerinin düzeylerini ve ücret artışlarını belirlemek koşuluyla işlerlik kazanabilir. Ücretin oluşumunu etkileyen bu faktörleri genel olarak şu şekilde gruplayarak inceleyebiliriz:

Cari Piyasa Düzeyi: Dış rekabet veya cari piyasa düzeyi; işletmenin ücret düzeyinin, rakip işletmelerin ücret düzeyi ile karşılaştırılmasını içerir. İşletmeler, kendi ücret düzeylerini belirlerken işgücü piyasasındaki cari ücretleri dikkate almaktadırlar, aksi takdirde ihtiyaç duydukları niteliklere sahip çalışan bulmakta zorluk çekebilmektedirler.

İşletmenin Ödeme Gücü: İşletmeler, işgücü piyasasındaki cari ücretler ne olursa olsun kendi ücret seviyelerini belirlerken kendi ekonomik gücünü, politikalarını ve kültürlerini göz önünde bulundurmaktadırlar. İşletmeler ücreti belirlerken; ücret gelenekleri, gelişme planları, yeni yatırımları, işletme ve işgücü maliyetleri, teknolojik değişikliklerin maliyeti, işveren ve çalışanların pazarlık gücü gibi pek çok faktörü dikkate almaktadırlar. ¹ İşletmenin ücret ödeme gücü, işgücü piyasasında veya endüstrisinde yürürlükteki mevcut ücret seviyesine oranla, bir

¹ Erdem, s.19

işletmedeki genel ücret seviyesini daha fazla etkisi altına alan bir faktördür. Çünkü mali gücü yeterli olmayan bir işletme, cari piyasa düzeyinde ya da üzerinde ücret ile işgücü istihdam etme şansı bulsa bile mevcut mali gücünü zorlayarak başarısız olma ihtimali ile karşı karşıya kalabilmektedir.

Yaşam Standardı: Her yıl yeterli bir refah düzeyinde yaşamak, bir ücretli ve ailesi için ne kadara mal olur sorusunun cevabıdır. Bazı ülkelerde çalışanların ücretleri, tüketici fiyat indekslerinde meydana gelen değişiklikler paralelinde belirlenmektedir. Böylelikle çalışanlar, kendileri ve bakmakla yükümlü olduklarının hayatlarını ekonomik koşullara uygun ve rahatlıkla sürdürebilecekleri oranda bir kazanç elde etmiş olurlar. Ancak işverenler, ücretleri ihtiyaçlara göre değil de çalışanların katkıları ve verimlilik düzeylerine göre belirlemek istediklerinden, ücretlerin belirlenmesinde bu standardı kullanmayı tercih etmemektedirler.

Sendikalar ve Pazarlık Gücü: Çalışanlar, patronlarıyla toplu pazarlık gerçekleştirmek sebebiyle bir sendika çatısı altında örgütlenirse, örgütlenmeyen çalışanlardan genellikle daha çok ücret ayrıcalığı elde ederler. Ücret düzeyinin belirlenmesinde özellikle sendikalı çalışan çalıştıran işletmelerde sendikaların rolü çok büyüktür. Her ne kadar, ücretleri verimliliklerdeki artıştan daha fazla yukarı zorlamak sorun yaratsa da, çalışanlar kuvvetli bir pazarlık ile daha fazla kazanç elde edebilirler. Yani pazarlık gücü, ücretleri belirleyen en önemli faktörlerdendir.

Yasal Sınırlamalar: Devletler, çeşitli yollarla ücretlere müdahalede bulunabilirler. Bunun en önemli örneği asgari ücrettir. Devlet, iş kanunları çerçevesinde asgari ücreti belirleyerek bağımlı bir çalışanın geçimini sağlaması için gerekli olan en alt seviyedeki bu asgari ücretin altında bir gelir elde etmemesini sağlar. Buna ilaveten devlet, yüksek enflasyon oranını düşürmek amacıyla fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurabilir.¹ Kısaca işverenler, yasalar çerçevesinde ülke yönetiminin ücretlere yaptığı müdahalelere göre davranmak zorundadırlar.

İş Gerekleri: İşletmeler, bir işin diğer bir işe oranla değerini belirlemek için işin zorluk derecesiyle ilgili ölçütler kullanılır. Böylelikle işler; sorumluluk, çaba,

¹ Erdem, s.20

gerek duyulan beceri ve çalışma şartlarının nisbi durumuna göre derecelendirilir ve ücretlendirilirler.

4. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, önceleri piyasadaki emeğin arz ve talep durumuna göre serbest ekonomi ve rekabet kuralları doğrultusunda belirlenmekteydi. Yani emek arzı talepten fazla ise ücret düzeyi düşmekte, emek arzı talepten düşük ise ücret düzeyi yükselmekteydi. Zaman içinde ücretin verimlilik-tatmin gibi konularla ilişkisi anlaşılmış ve günümüzde bu ilişkiyi daha iyi ortaya çıkaracak birçok ücret sistemi geliştirilmiştir. Artık işverenler, çalışanların ücretlerini belirlerken sadece zamana veya işe dayalı sistemleri kullanmamakta, aynı zamanda işin özelliklerine göre, çalışanlarının işlerine yapmış oldukları katkıları, sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri de ücret ve ödüllendirmede dikkate almaktadırlar. Ancak yine de günümüzde, firmaların ücret düzeylerinin, ülkedeki emek arz-talep ilişkisinden etkilenmediğini söylemek mümkün değildir. Bugün dahi ülkedeki işsizliğin fazla olması, firmaların, ücret düzeylerini düşürme eğilimine girmelerine neden olabilmektedir.

Çok uzun zamandır ücret konusu ülkelerin sosyal gelişimlerinde, politik istikrarın sağlanmasında ve ekonomik kalkınmalarında çok önemli bir role sahiptir. İşletmelerin kurulduğu günden bu yana çalışanların ortaya çıkarmış olduğu düşünsel ve bedensel emeğin karşılığı olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu tartışmanın temel nedeni farklı kesimlerin ücret olgusuna kendi amaç ve çıkarları doğrultusunda farklı biçimde bakmalarından kaynaklanmaktadır.¹

Günümüzün rekabetçi ortamında, artık işletmeler de ücret yönetiminin yetenekli insanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması açısından taşıdığı önemin farkındadırlar. Firmalar, ihtiyaç duydukları nitelikli elemanları firmaya çekebilmek için bir fark yaratmak durumundadırlar. Çalışanlar için en temel ödül, ücrettir. Kişilerin temel ihtiyaçları karşılanmadan, diğer ödül veya fırsatlarla güdülenmeleri

¹ Sabuncuoğlu, s.207

pek mümkün değildir. Dolayısı ile bilginin ve kalifiye elemanların öneminin daha da arttığı günümüzde işletmeler de ücretle ilgili politikalarını gözden geçirmelidirler. Zaten, daha önceleri genelde finans, üretim veya pazarlama fonksiyonlarının altında veya onlarla birlikte yürütülen bir fonksiyon olarak görülen ücret yönetiminin, yaklaşık son otuz yıldır akademisyenlerin ve uygulayıcıların da katkılarıyla, işletmelerin performansı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılmış ve artmıştır.¹

4.1. Ücret Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin eğitimi, ücretlendirilmesi, insan kaynakları planlaması, eleman bulunması ve seçilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, sağlık ve güvenlik gibi konuların hakkaniyet içinde sağlanmasını kapsar.² İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret yönetimi ise, işletmede ücretlemeyle ilgili politikaların oluşturulması, temel kararların verilmesi, ücret düzeylerinin saptanması, ücret yapısının oluşturulması ve ücretin neye göre verileceğini belirleyen ücret sistemlerinin kurulmasını sağlayarak çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin verilmesini içerir.

Ücret, sosyal ve ekonomik yaşamı etkisi altına alan en önemli faktörlerden birisidir. Dolayısı ile örgütlerde iyi bir ücret düzeninin oluşturulması ve bu düzenin başarıyla sürdürülmesi çok önemlidir. Yapılan araştırmalarda, örgütlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında yoğun bir ilişki var olduğu görülmüştür. Bu açıdan, örgütün ücret yönetimi sisteminin, örgütteki farklı çıkarları olan grupların isteklerini orta noktada buluşturan ve sonuç olarak kaliteyi ve verimliliği arttıran bir sistem olmasına özen gösterilmelidir.³

Ücret konusu birçok açıdan farklı tarafları ilgilendirmektedir. Bu nedenle işletmeler, ücret yönetimi konusuna gereken önemi vermedikleri takdirde çalışanlar işletmeye karşı olumsuz bir tutum sergileyebilecek, bu da devamsızlıkları ya da

¹ F. F. Baştürk, Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009, s.12

² A. C. Acar, İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, İstanbul, 2007, s.30

³ H. Özgen-A. Öztürk-A. Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002, s. 267

işgücü devrini artıracaktır. Dolayısıyla işletmelerin maliyetlerini artırarak zarar etmelerine sebep olabilecektir.

4.2. Ücret Yönetiminin Amaçları

İşletmede ücret yönetimi sistemi kurulmasının başlıca amacı ücret düzeyinin, işletmede çalışan her kademedeki çalışana tatmin sağlayacak bir ücret programıyla oluşturulmasıdır. Ayrıca ücret, işletmede üretkenlik ve verimliliği artıran ve de çalışanları işletmeye bağlayan bir ekonomik özendirme aracı olarak nitelendirilmektedir. Böylece hak ettiği ücreti aldığına inanan çalışan, işletmeye daha faydalı olacaktır. Bunun gibi ücret yönetiminin çeşitli açılardan birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar şunlardır:

Nitelikli Çalışanları Çekmek: İşletmeler, nitelikli ya da belirli özelliklere sahip çalışanları kendilerine çekmek istemektedirler. Bu durum, rekabet ortamı doğuracağından nitelikli çalışanların ücreti de giderek yükselmektedir. Kısaca ücretler nitelikli çalışanları işletmeye çekecek ve piyasa ile rekabet edebilir düzeyde ayarlanmaktadır.

Mevcut Çalışanları Elde Tutmak: İşletmeler kendi nitelikli çalışanlarının başka işletmelere gitmesini önlemek için ücretlerini rekabet edebilecek seviyede tutmaktadırlar. Diğer türlü çalışan devri çok fazla olacak ve bunun negatif sonuçları çoğalacaktır.¹ Bununla birlikte ücret yönetiminin programlanması çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi uygulamalarına da bu amaç doğrultusunda yardımcı olmaktadır.

Çalışanın Motivasyonunu Sağlamak: Ücretler, örgütte istenen çalışan davranışlarını güdüleyici ve bu davranışların gelecekte de gösterilmesini sağlayıcı nitelikte programlanmaktadır.² Böylelikle yeni sorumluluk üstlenme, iyi performans, bağlılık, tecrübe, vb. tavırlar etkili ücret programlarıyla desteklenmektedir.

¹ S. Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003. s. 159

² A. Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003, s.151

İşletme Performansının Yükseltilmesini Sağlamak: Ücretler ile çalışan verimliliği ve işletme performansı arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Ücret yönetimi programlanması yapan işletmelerde verimliliğin artışıyla ücret artışı arasında tutarlı bir ilişki olduğu görülmektedir.¹

Adil Ücret Politikası Oluşturmak: Ücret yönetimi programlanmasının bir amacı da her düzeydeki çalışana adil bir ücret belirleyebilmektir. Ücret iktisadi ve sosyal boyutu olan bir fiyatlama değildir. Bu sebeple ücret yönetimi programlanırken adil ücretin ne olması gerektiği, hem iktisat teorisine hem de yasalara konu olmaktadır. İktisat teorisine göre ücret, emek arz ve talebinin birleştiği ve emeğin marjinal verimliliğine eşit olduğu noktada oluşmaktadır. Ancak piyasada arz ve talep koşullarına göre oluşan ücret her zaman adil değildir. Eğer bu piyasa ücreti çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamıyorsa devlet müdahalesiyle ücret için bir asgari seviye belirlenmektedir. Ayrıca işletmeler adil ücreti belirlemede yeni yöntem ve ilkeler de geliştirmeye çalışmaktadırlar. Buna göre arz - talep koşulları, yasal mevzuat dışında ücreti insanların yaptıkları işe göre belirleyen ücret yaklaşımları da mevcuttur. Böylece işletme çeşitli verileri değerlendirerek adil bir ücret politikası oluşturmayı amaçlamaktadır.²

Ücret Düzeyini Saptamak: Ücret yönetiminin programlanması iş değerlemesine yardımcı olurken, iş değerlemesi vasıtası ile de işletmede ücret düzeyi saptanmaktadır.

Ücret Düzeyini Ayarlamak: İşletmede ücret düzeyleri işgücü piyasasındaki değişikliklere göre ayarlanmaktadır. İşgücü piyasasında emek arzının artışı, ücret düzeyinde bir düşüşe sebep olmaktadır. Tam tersi bir durum ise ücret düzeyini yükseltmektedir.

Sosyal Yardım İşlerinin Aksatılmadan Yürütülmesini Sağlamak: Sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminatları ve çeşitli sosyal yardım işlerinin aksatılmadan yürütülmesini sağlamak ücret yönetiminin programlanmasının

¹ Bayraktaroğlu, s.159

² M. Arslan, İş ve Meslek Ahlakı, Ankara, 2005, s.185

amaçları arasında sayılmaktadır.

Tüm amaçların ötesinde, ücret yönetiminin programlanmasının yegane hedefi, istenilen bir hizmeti uzun ve kısa vadede, en az maliyete satın almak olarak ifade edilmektedir.¹

4.3. Ücret Yönetiminin İlkeleri

Ücret yönetimi programlanırken hem çalışan hem işletme lehine sonuçlar alınabilmesi için sürecin bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkeler şunlardır:

Eşitlik İlkesi: Yapılan işin niteliği ve işi yapan çalışanın kapasitesi tespit edilerek “eşit işe eşit ücret” uygulanmalıdır. Ayrıca işletmeler belirli dereceler ve kademeler için başarıyı ödüllendirmektedirler. Çalışanın katkı ve verimliliklerine göre yapılan yan ödemeler de eşitlik ilkesi doğrultusunda saptanmalıdır.

Bu ilke doğrultusunda, iki iş aynı çabayı, beceri ve çalışma şartlarını gerektiriyorsa ve de işi yapan çalışanın işletmenin belirlediği bir yan ödeme alacağı yoksa o işe eşit ücret ödenmelidir. Eşitlik ilkesi sağlanırken hassas bir denge kurulmalıdır, eşit olmayan bir ücretleme söz konusu ise bu ücreti azaltmak yeni sosyal gerilimlere yol açabilecektir.²

Dengeli Ücret İlkesi: Çalışanın yegane geçim kaynağı olan ücret, onun en azından insanca bir hayat sürdürebilmesine yetecek düzeyde belirlenmelidir. Sektör ve ekonomik şartlar dikkate alındığında ücret işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde artırmayacak ölçüde ve dengeli olmalıdır. Gereğinden düşük ya da yüksek ücret ödenmesi dengesizlik anlamına gelmektedir. Bu da olumsuzluğa neden olmaktadır.³

Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi: Bu ilkenin anlamı çalışanın aldığı ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğerliğini sağlanmasıdır. İşletmedeki ücretlerin piyasa ile eşdeğerliği sağlanmaması durumunda çalışan, diğer işletmelere geçmeye çalışacaktır. İşletme için ise bu durum yeni çalışan bulma ve seçme maliyeti

¹ Sabuncuoğlu, s.215

² Sabuncuoğlu, s.215

³ Uğur, s.152

anlamına gelmektedir.

Kıdeme Göre Ücret İlkesi: Kıdem, belirli bir zaman dilimi ile ifade edilmekte, aynı zamanda tecrübe ve sadakati de içermektedir. Normal koşullarda bir çalışan terfi aldığı anda ise yeni pozisyonun sağlayacağı ücret eskisinden daha fazla olması gerekmektedir. Diğer türlü ücretin bir üst pozisyona geçme gibi motive edici etkisi ortadan kalkmaktadır.

Bütünlük İlkesi: Bütünlük ilkesi, işletmedeki beyaz ya da mavi yakalı olsun tüm çalışanların ücret açısından herhangi bir farklılığa mahal vermeyen bir ücret programının kapsamında olmasını ifade etmektedir. Bu ilkenin uygulanmasıyla gruplar arasında çalışma barışı ve huzur hâkimiyetini sürdürecektir.

Objektiflik İlkesi: Ücret düzeyini belirleyen asıl ögenin işin özellikleri olduğu düşünüldüğünde, çalışanın ücretindeki değişimlerin işle bağlantılı olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple ücret artışları, herkesin kabul edebileceği genel ve objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

Esneklik İlkesi: İşletmenin ücret düzeyini ve yapısını, değişen piyasa şartlarına ve işgücü piyasasına göre düzenleyebilme serbestisi ücret esnekliği olarak tanımlanmaktadır. Enflasyon, verimlilik değişimleri, mikro ve makroekonomik şoklara ücretlerin adaptasyonu ya da işletme performansı sonucunda ücrette farklılaşmalara gereksinim duyulmaktadır. Ücret esnekliği ile sayısal ve fonksiyonel esneklik desteklenmekte, liyakat, beceri ve verim ödüllendirilmektedir. Ayrıca işletmelerde ücretlerde önemli bir artış olmadan çalışanların başarıları ödüllendirilmektedir. Bu sebeplerden işletmenin ücret politikası ve ücret sistemi, değişen iç ve dış ekonomik, politik ve çevresel koşullara uyum sağlayabilecek şekilde esnek olmalıdır.¹

Açıklık İlkesi: İşletmede uygulanan ücret politikası ve ücret sistemi işletmenin her çalışanı tarafından kolay bir şekilde anlaşılır açıklıkta ve nitelikte olması gerekmektedir. Bu doğrultuda ücretleme konusunda tüm çalışanlara işe girdiği andan itibaren onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika

¹ A. Tokol, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Bursa, 2001, s.163

izlenmesi ve ayrıntılı bilgi verilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanların gerçek bilgilere dayanarak karşılaştırma yapmaları engellendiği için, ücret yönetiminde açıklık ilkesi ücret tatmini sağlamada yararlı olmayacaktır.

İş Değerleme Sistemine Dayalı Ücret Programı Oluşturulması İlkesi: Bu ilke ücret adaletinin sağlanmasını kolaylaştırıcı bir bilimsel yöntemle dayanmaktadır. İş değerlendirme sistemi işlerin birbirlerine göre değerlerini ortaya koyan objektif bir yöntemdir. Bu yolla işler önem ve zorluk derecesine göre farklılaştırılmaktadır. Böylece eşit işe eşit ücret verilmekte ve dolayısıyla ücret adaleti sağlanmaktadır.

Günümüzde birçok işletmede, ücretin tespitinde çalışanın eğitim, yetenek, tecrübe gibi özellikleri dikkate alınmaktadır. Bunların dikkate alınmadığı işletmelerde nitelikli çalışanların aslında vasıf gerektirmeyen işlerde ya da uygun nitelikte olmayan çalışanın işletme için önemli bir işte istihdam edilmesi işin verimini etkilemektedir. Dolayısıyla iş değerlendirme yöntemleri kullanılarak iş ve çalışanın doğru eşleştirilmemesi sağlanmakta böylece işletmenin emekle ilgili maliyetleri azaltılmaktadır.

Uzlaşım İlkesi: Ücret seviyeleri objektif yöntemlerle belirlenmeli, belirli sürede uygulanması üzerinde anlaşmaya varılmalı ve taraflarca tartışılmalıdır. Uzlaşma sağlandıktan sonra ücret ödenmeye başlamalı ve tüm taraflar ilgili dönemde ücret tartışmasına girmemelidir.

Maliyetlerin Denetlenebilir Olması İlkesi: Ücret yönetimi ilkelerinden birisi de dolaylı ve doğrudan çalışan giderlerini denetleme, iş görme standartlarını saptama ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemektir.¹

4.4. Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler

İşletme ücret programının belirlenmesinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır: Piyasada geçerli (cari) ücret düzeyi, işletmelerin ödeme gücü, yaşam pahalılığı, verimlilik, çalışanların pazarlık gücü, işin

¹ Bayraktaroğlu, s.158

gerekleri, işletmenin ve devletin ücret ödeme politikaları, ücreti düzenleyen yasalar, çalışanın nitelikleri ve becerileri, çalışanın tatmin düzeyi, işletmenin kar beklentisi vb.¹

Ücret yönetiminin programlanmasının hedefi, ücret ve yan ödemeleri saptamak ve bunların çalışanlara ödenmesini sağlamaktır. Bu ödemelerin gerektiği gibi düzenlenmeyip kontrol edilen bir program olmadan yapılmasının birçok soruna yol açtığı görülmüştür.² Yanlış ücretlendirme sonucu aynı ücreti alması gereken çalışanlar arasında farklı ücretlendirme yapılması, işçi çıkarmanın ve yeni bir eleman bulmanın ya da ücretteki farklılıktan doğan huzursuzluklarla karşılaşmanın maliyeti göz önüne alındığında, yüksek ücrette indirim yapmanın da zor olmasından dolayı diğer çalışanın da ücretinde yükseltmeye gidilmesine sebep olabilmektedir. Böylece işverenin ücret maliyetinin haksız yere artmasına sebep olunmaktadır.

İşletmede ücret yönetiminin planlanmasında etkili olan ve temel alınacak başlıca faktörler, işletme dışı ve işletme içi faktörler olarak iki grup altında toplanabilir. Bu faktörler genelde birbirleriyle yakından ilgilidir ve ücret programının oluşturulmasında birkaç faktör birden etkili olmaktadır.

4.4.1. İşletme Dışı Faktörler

İşletmede ücret programının belirlenmesinde etkili olan bir takım faktörler işletmenin etki alanının dışında bulunmaktadır. İşletme dışı faktörler arasında piyasa ücret düzeyi, işgücü arz ve talebi, yasal etkiler sayılmaktadır. İşletme dışı faktörlerin en önemlisi piyasa koşullarının araştırılmasıdır. Böylece nitelikli çalışanları işletmeye çekebilecek piyasa ücret düzeyinin bir ölçüde üzerinde bir ücret düzeyinin oluşturulması sağlanmaktadır.

Piyasa ücret düzeyinin saptanması için en geçerli yol piyasa ücret araştırması yapmaktır. Araştırma standart veya kilit işler için ödenebilecek ücret seviyesinin belirlenmesine yönelik olmalıdır. Ayrıca çalışanlara ödenen ek yararların araştırmaya

¹ S. Artan, Personel Yönetimi, İstanbul, 1989, s.143

² A. T. Balta, İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi (MÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.22

dahil edilmesi de faydalı olmaktadır.¹

İşletmenin ödeyeceği ücret miktarına işgücü arz ve talebi etki etmektedir. İşgücü piyasasındaki talep ve arz, işletmenin belirli bir zamanda belirli bir iş için temin edebileceği personellerin sayısını ve bu personelleri işletmeye çekmek için gerekli yatırımın maliyetini belirlemektedir. Genellikle, işletmenin gereksinim duyduğu yeteneklere talep ne kadar çoksa, bu yeteneklere sahip çalışanlara yapılan ödeme de o kadar fazla olmaktadır. Aksine, gereksinim duyulan yeteneğin arzı ne kadar çoksa, işletmenin o alandaki yetenekli kişileri çekmesinin maliyeti de o kadar az olmaktadır.

İşletme dışı faktörlerin bir diğeri asgari ücrettir. Asgari ücret, çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması adına ücretin belli bir düzeyden aşağıya inmesini engelleyen bir devlet önlemidir. Böylece işletme ücret düzeyini asgari ücretten daha az bir seviyede tutamamaktadır.²

4.4.2. İşletme İçi Faktörler

Örgüt içerisinde ücretin programlanmasını etkileyen esas unsurlar işletmenin ödeme kapasitesi, iş değerlemesi, çalışan değerlemesi, kurum kültürü, sendikal etkiler ve işletmenin üretim sistemindeki değişikliklerdir. İşletmede belirli bir işe bir diğerine oranla ne kadar ücret ödeneceğinin saptanması ve eşit işe eşit ücret ödenmesinin sağlanması iş değerlemesi yoluyla gerçekleştirilmektedir. İşletmede çalışanların verimliliklerinin, başarı ve başarısızlıklarının saptanması ve böylece çalışanlara belirli ölçütlere dayanarak ücret ödenmesinin gerçekleştirilmesi ise çalışan değerlemesiyle adil hale gelmektedir.³

İş değerlemesi ve çalışan değerlemesi yöntemleri kullanılarak işletme objektif ölçütler doğrultusunda adil ve dengeli, çalışanların çabalarıyla orantılı bir ücret programı oluşturabilmektedir.

¹ Artan, s.143

² Sabuncuoğlu, s. 217

³ Artan, s.145

İşletme içi faktörlerin bir diğeri de işletmenin ödeme kapasitesidir. “İşletmeler rasyonel, karlı, ekonomik ve verimli çalışmak zorundadırlar. Bunun bir sonucu olarak, işletmenin gider kaynaklarından biri olan ücret olanaklar elverdiği ölçüde sınırlı tutulmak istenmektedir. Dolayısıyla işletmenin ücret olarak ödeme gücünün belirli bir sınırı bulunmaktadır. Ücret programının belirlenmesinde işletmenin ödeme kapasitesi göz önünde bulundurulan önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir. İşletmenin ödeme kapasitesinin artırılmasının yolu da çalışanların verimliliklerinin artmasıyla ilgilidir.”¹

Kurum kültürü, ücret programı oluşumunda etkili bir işletme içi faktördür. Örgüt içinde girişimciliği özendiren bir şirkette risk alma, kişisel başarı, yenilik üretme ve katılım daha çok ödüllendirilmektedir. Bir işletmede toplam kalite kültürü baskın ise, ödüllendirme genellikle takım odaklı yapılmaktadır.

Ücret programını etkileyen sendikal etkilerden kastedilen çoğu kez ücret konusunda düğümlenen toplu pazarlıklardır. Sendikalar toplu pazarlık yoluyla, çalışanlar sendikaya üye olsunlar ya da olmasınlar işletmenin ücret programının belirlenmesinde etkili olmaktadır. İşletmeler toplu pazarlık sonucunda imzalanan toplu sözleşmelerin bağlayıcı özelliği nedeniyle, saptanan ücret düzeylerine ve standartlarına uymaktadırlar.

Ücret programlarının sadece yönetim felsefesi temelinde saptanmayacağı açıktır. Ücret programı belirlenirken hem işletme dışı hem de işletme içi faktörler dikkate alınmak zorundadır. Ancak bu faktörlerin birbirleriyle karşılaştırılmasıyla dengeli bir ücret programı oluşturmak mümkün olmaktadır. Ayrıca ücret programının esnek olması gerektiğini ve sayılan faktörlerin ödeme süreci üzerindeki etkilerini her zaman göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

¹ Sabuncuoğlu, s.219

4.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları toplumsal, organizasyonel, işlevsel ve kişisel amaçlar olarak sınıflandırıldığında, gerek çalışanlar gerekse işletme bakımından insan kaynakları yönetiminin belirleyici amaç ve fonksiyonlarından birinin, kişisel amaçların kapsadığı ücret yönetimi olduğu görülmektedir. Çünkü ücret, çalışanların maddi kazançlarını içermektedir; yani onların hayatlarını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca ücret işletmenin bir gider kalemini oluşturmaktadır. Kısaca birbirine karşı olan bu iki güç arasında sağlıklı bir denge kurulmalıdır.¹

I. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan işgücü kıtlığına rağmen insanlar düşük ücretlerle, kötü çalışma koşullarında çalıştırılmaktaydı. Ancak kısa bir süre sonra tepkiler gelmeye başlayınca, ilk kez çalışanların ihtiyaçlarını tatmine yönelik uygulamalara eğilim gösterilmiştir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında da değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle “mavi yakalı” işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan “**beyaz yakalı**” bilgi işçisine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. “Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) arttırılması için daha gelişmiş ve sofistike “**insan kaynakları**” uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır.”²

Önceleri ücret, piyasadaki arz ve talep durumuna göre, saf ekonomik yasalarla belirlenmekteydi. Yani, tıpkı her malda olduğu gibi işgücünde de arz talebi karşılamıyorsa ücret yükseliyor, arz talebi aşıyor ise ücret düzeyi düşüyordu. Fakat zaman geçtikçe bazı işverenler, çalışanlarına ödedikleri ücretleri o zamanki en düşük

¹ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001, s.72

² Erdem, s.12

seviyenin bir miktar üzerine çıkarmanın verimi önemli ölçüde arttırabileceğini fark etmiş ve böylece birçok ücret sistemi geliştirilmiştir.

Günümüzde ise, işletme yönetimlerini hala en çok düşündüren konulardan biri çalışanlara ne ücret ödeneceği sorusudur. Çünkü ücretler işletmeler için bir maliyet kalemi olsa da, verimliliği doğrudan etkileyen en önemli faktörlerdendir. Aynı zamanda ücretler, işverenler tarafından emek piyasasındaki nitelikli çalışanları cezbederek işletmelerinde istihdam etmek ve bu çalışanların istihdamına süreklilik kazandırmak amacıyla da kullanılmaktadır.

5. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, çalışana ne şekilde ücret ödeneceğini belirleyen düzen ve kuralları ifade etmektedir. Ücretin ödenme biçimi ile ücretin oluşumunu ifade eden ücret sistemleri, birbirini tamamlayan ancak, birbirinden bağımsız iki parçadır. Bazen birbirinden bağımsız bazen de her iki parça iç içe girebilir. Ücret yapısı ise; çalışana ödenecek ücretin, çalışanın ve işin özelliklerine göre diğer çalışanlar ve iş ile karşılaştırma yapılarak belirlenmesine yardımcı olur ve bu açıdan çalışanın tatminini ve ücret adaletini hedef alır.

Ücret sistemleri birçok şekilde sınıflandırılabilir.

5.1. Ana-Baz Ücret Sistemleri

5.1.1. Zaman Göre Ücret Sistemleri

En eski ücret türlerinden olan bu sistem ile ücret saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak ödenir. Zamana göre ücret sisteminde, işin verimi ve niteliği ile ücret tutarı arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir.

Ücret sistemlerinde zaman birimi esas alındığında; istenen kalite ve miktarda üretim veya hizmetin elde edilmesi doğrultusunda, çalışanların ücret karşılığında motive edilmesi zordur. ¹ Çünkü çalışanların işini daha kısa zamanda, daha hızlı yapması ve başarısı ile ücret geliri arasında bağlantı yoktur. Çalışanların daha yavaş

¹ T. Kaynak-Z. Adal-İ. Ataay, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.303

ya da daha hızlı çalışmaları, kaliteli iş yapmaları, başarı düzey farklılıkları zaman ücretlerini değiştirmez. Bu sebeple zamana dayalı ücret sistemlerinde, özendirici bir nitelik bulunmamaktır.

Zamana göre ücret sistemi; çoğunlukla aşağıda belirtilen durumlarda kullanılır:

- Çalışanın görevinin, işyerinde hazır bulunmaktan ibaret olduğu durumlarda (Telefon santrali operatörlüğü, denetim, bekçilik)
- Çalışandan çeşitli işlerin yapılması istenildiği zaman,
- Hız yerine, daha çok dikkat ve özen isteyen işlerde (örneğin, saat, radyo televizyon endüstrisinde) ¹

5.1.2. Parça Başına Ücret Sistemleri

Parça başına ücret sisteminde, bir işin gerçekleştirilmesi için gereken zamana pek bakılmadan, sadece üretim yapılan parça sayısına göre hesaplanır. Parça başına ücret belirlenmesinde; parçanın üretimi için harcanan zaman bir rol oynamakla beraber, bu sistem zamana göre ücret sisteminden ilke olarak farklıdır. Burada işçi harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır.

Bu sistem, genellikle işveren için birim başına düşen kar oranının çok dar olduğu endüstri kollarında uygulanır. Böylece işveren kendisini, birim başına düşen maliyet giderlerindeki artışlara karşı bir dereceye kadar korumuş olur. İşçi fazla ücret almak için ürettiği parça miktarını arttırır, bunun sonucunda üretim artmış olur.² Bu nedenle sistemin üretimi özendirici niteliğe sahip olduğu kabul edilir. İşçi ne olursa olsun, üreteceği parça sayısı üzerinden ücret alacağını bildiği için, kendisini bir dereceye kadar güvencede hisseder. Bunlarla beraber sistemin sakıncaları da vardır:

- İş süratli, becerikli işçinin verimi üzerinden tespit edildikten ve buna alışıldıktan sonra işçi, işverenin ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlamasından

¹ Kaynak ve diğ., s.306

² İbicioğlu, s.109

kaygı duyar.

- Üretimdeki fazla sürat, üretilen malların kalitesini düşürür. İşçi bu şekilde çalışma zorunluluğunda kaldığı ve işine gereken özeni göstermediği için, moral bir memnuniyetsizlik duyar.

- İşçi fazla ücret almak arzusu ile; çok hızlı çalışacağı için bedenen çabuk yıpranır. İş kazalarının artmasına neden olur, hatta işin bir bölümünü mümkünse evine götürür ve dinlenmesinden bile fedakarlık eder.¹

5.1.3. Götürü Ücret Sistemleri

Götürü ücret sisteminde; çalışan belli bir zaman aralığında daha önceden belirlenen bir işi yerine getirmeyi taahhüt eder. Ücret de bu zaman içerisinde hesap edilir. Eğer üretim, önceden belirlenen düzeye ulaşmış ise, işçinin ücreti kısılr. Buna karşılık üretim belirlenen düzeyi aştığında, işçiye hiçbir fazla ek ücret ödenmez. Görüldüğü gibi bu sistemde, zaman göre ücret sistemine göre işverenin lehine bir durum vardır. Çünkü işçi, taahhüt ettiği işi zamanında bitiremez ise, işveren işçinin ücretini azaltma hakkına sahip bulunmaktadır. Bu sistemin sakıncası, ancak belirli üretim miktarı aşıldığında işçiye fazla, ek bir ücret ödenmesi olanağının sağlanması durumunda ortadan kaldırılmış olmaktadır.²

5.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri, çoğunlukla ücretlerin ya dolaylı olarak ya da doğrudan doğruya verimlilik standartlarına ya da işletmenin karlılık durumuna bağlandığı durumlarda kullanılır. Bazı özendirici sistemler ücretleri kişilerin verimine, bazıları grupların verimine ve diğer bazıları da bütün örgütün, kısacası işletmenin karlılık durumuna bağlar. Genellikle özendirici sistemlerin amacı; örgütün amacına ulaşmasına katkıda bulunabilmek için parasal özendirme yolu ile, baz ücret ve maaşların üstesinde ve ötesinde, personelin motivasyonunu arttırmaktadır.³

¹ S. Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 1994, S.176

² Yalçın, s.177

³ Yalçın, s.177

Aşağıda çeşitli özendirme yolları seçilerek uygulanan sistemler çok kısa olarak belirtilmektedir.

5.2.1. Halsey Sistemi

1887 yılında Towne tarafından ortaya atılmış, sonra Halsey tarafından geliştirilmiştir. Zamandan yapılan tasarrufun kazandırdığı kazanç, prim olarak kullanılmaktadır. ¹ Bu kazanç çalışan ve işveren arasında %50 ve %25 oranlarında paylaşılır. Sistemde her işçiye, zamana göre kök ücret garanti edilmiştir.

5.2.2. Rowan Sistemi

İlk kez 1901 yılında Glaskow'da geliştirilmiş olup, çalışana standart zaman için belli bir ücret ödenmektedir. Tasarruf edilen zamanın, standart zamana oranlanmasıyla prim yüzdesi elde edilir ve bu da toplam ücretle çarpılarak, prim miktarı bulunur. ² Böylelikle işçiye hak ettiği toplam ücret ödenmiş olur.

Rowan sistemi Halsey'e göre, işçiyi daha çok koruyan bir sistemdir. Bu sistem özellikle iş yapma standartları düşük ve yönetimin ücreti yükseltmek istediği zaman kullanılır.

5.2.3. Taylor Sistemi

Bu sistemde işçiler için, farklı ücret tarifesi düzenlenmiştir. Ücret işçilere eriştikleri verime göre, bu verime rastlayan ücret tarifesi üzerinden ödenmektedir. Bu sistemde zaman tasarrufu değil, işçinin etkinliği söz konusudur. Ayrıca sistemde işçinin belirli bir zamanda, ne kadar iş yapacağı bilimsel olarak belirlenmeye çalışılmış ve her parçanın ne kadar zamanda yapılacağı ölçülerek standartlar belirlenmiştir. Bu sistemin amacı; işçileri standart parça üretiminin üzerinde üretim yapmaya teşvik etmektir. Uygulamada parça başına iki ücret tarifesi vardır. Standartlara erişen ve aşan işçilere yüksek ücret tarifesi, bu standarda ulaşamayan

¹ Yalçın, s.179

² Yalçın, s.180

işçilere ise düşük ücret tarifiesi uygulanmaktadır.¹ Bu sistemin dezavantajları olarak; çalışanlara belirli bir kök ücret verilmiyor olmasıdır. Bu yönüyle sistemin biraz ve insani olmadığı söylenmektedir.

Taylor sistemi işçiler tarafından hiç de olumlu karşılanmamıştır. Her şey ve bütün hareketler, kronometre üzerine hesaplanmış olduğu için, işçiler bu sistemde tamamen otomat gibi çalışmak zorunluluğunda olup, çoğunlukla belirlenen standartlara erişebilmek için de azami çaba harcamak zorunda kalmaktadırlar.

5.2.4. Emerson Sistemi

Bu sistemde işçiye kök ücret garanti edilmektedir. Bu sistemde de tıpkı Taylor ve Gantt'da olduğu gibi, üretimin tüm evreleri dikkatle bilimsel incelemeye tabi tutularak, belli standartlar saptanmıştır. Bu standartlara erişildiğinde, işçi prime hak kazanır. Ancak standardın altında kalan işçilere de, az da olsa bir prim verilmektedir.

Sistemin işleyişi şu şekilde açıklanabilir: Verim standardın %66'sına erişinceye kadar, işçiye kök ücretten başka fazladan prim verilmemektedir. Verim standardın %66'sını geçtiği zaman bu standardın tamamına (%100'üne kadar) kadar işçiye küçük bir prim öngörülür. Verim standardın tamamını (%100'ünü aşarsa), %20 ile sınırlandırılarak prim verilir. ² Ancak tasarruf edilen zaman, kök ücreti üzerinden ayrıca ödenmektedir.

5.2.5. Gantt Sistemi

Bu sistem Taylor sisteminde olduğu gibi; zaman tasarrufuna değil, işçinin etkinliği temeline dayanır. Ayrıca sistemde her iş için, koşullar incelenmiş ve standart zamanlar belirlenmiştir. Her işçiye zamana göre kök ücret garanti edilmiştir. İşçi standartların %60'ını geçerse, saat başına düşen ücret artmaktadır. Eğer verim standardın %100'üne erişir veya aşarsa o zaman işçiye saat başına ödenen baz

¹ Yüksel, s.228

² P. Karahasanoğlu, Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.40

ücretin %20 ile, %80'ine kadar varan ek bir prim ödenmektedir.¹ Bu sistem Taylor'un insancıl olmayan sert sistemine göre, daha çok tercih edilmektedir. Ayrıca zamana göre baz ücretin işçiye garanti edilmesi, çalışana güven duygusu vermektedir.

5.2.6. Bedaux Sistemi

Bedaux sistemi, Halsey sistemine yaklaşmaktadır. Bu sistemin Halsey sisteminden farkı, yapılan tasarrufun bir kısmının işçilere ve diğer kısmının da memur ve hizmetlilere dağıtılmasıdır. Sistem, tasarruf edilen zamanın kazandırdığı kazancın %75'i işi yapan işçilere, %25'i de memur ve yardımcı işçilere verilmesini öngörmektedir. Sistemde insan gücünü ölçmek için bir birim geliştirilmiş ve adına bedaux denilmiştir.² Bu ölçüye göre; normal koşullarda bir çalışanın 1 dakikada yaptığı iş 1 Bedaux'dur. O halde 1 işçi 1 saatte 60 Bedaux'luk iş yapmıştır. Ayrıca sistem bir işçinin 1 saatte en fazla 80 bedauxluk iş yapabileceğini vurgulamaktadır.

5.3. İşçilere Kardan Pay Verme

Bu sistem işçilere, bu işletme benim duygusunu kazandırır. Böylelikle işçinin bu duygudan hareketle davranışları ve çalışma şekli değişir, işine daha fazla motive olur. Bu da verimliliği artırır. Kar paylaşımı, şirketin karının belli bir yüzdesini, çalışanlara dağıtarak çalışanları teşvik etme esasına dayanmaktadır. Bu amaçla şirket, vergilendirilmemiş karının bir kısmını, seçilmiş çalışanlarına dağıtılmak üzere bir havuza aktarmaktadır.

Her çalışana verilen yüzde, kendi taban maaşıyla orantılı dağıtılır. Böylece yüksek taban maaşlı çalışanlar, havuzdan daha yüksek bir pay alırlar. Paylaşım her yıl yapılır.

Karahasanoğlu'nun çalışmasına göre bu sistemin avantajları şu şekilde özetlenmektedir:

- İşçi ile iş veren arasında ortaklık özendirilir ve bu da işgücü devrini önler,

¹ Yüksel, s.228

² Karahasanoğlu, s.41

- Çalışanların, mali güvenliğine katkıda bulunulur.
- Bu sistemin dezavantajları ise şöyledir;
- Yıl sonunda elde edilen kar, işçinin gösterdiği çabayla uyuşmayabilir,
- Kar dağıtımında çalışkan işçi ile, tembel işçiye dağıtım adil olmayabilir,
- Her dönem sonunda kardan pay alan işçiler, yeni dönemde zarar eden işletmenin zarar ettik lafına inanmazlar. Bunu patronun bu dönemde kardan pay vermemesi şeklinde algılayabilirler. Bu da işçi ile, işveren arasının açılmasına yol açabilir.¹

Bu sistemin uygulanma şekli ise; ertelenmiş dağıtım, karma dağıtım ve hisse senedi verilmesi ile gerçekleştirilir.

¹ Karahasanoğlu, s.41

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte uluslararası ticaretin yaygınlaşması, artan rekabet, teknolojinin hızla gelişmesi gibi nedenler işletmelerin sürekli olarak yenilenmesini ve daha etkin yönetilmesini zorunlu kılmakta ve bu da insan kaynaklarına önem verilmesine neden olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları işletmenin hem insan kaynağını hem de etkinliğini artırmaya yöneliktir.

İşletmeler çalışanlara, üretim faktörü olarak değil, işletmenin sahip olduğu kaynak olarak kabul etmesi süreci, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi kavramına geçiş sürecidir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlarken çalışanların da beklentilerini göz önüne alan, her iki tarafın amaçlarını örtüştüren dinamik bir süreçtir. Çalışanların örgütle ve birbirleri ile sağlıklı iletişimi, insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını insan kaynakları yönetiminin temel görevidir. İnsan kaynakları yönetimi, görevlerini yerine getirirken, değişen ve gelişen çalışan nitelik ve beklentilerini, işletmenin içinde bulunduğu şartları da değerlendirir. Bu sebeple, insan kaynakları departmanı yalnızca rutin görevleri yerine getiren bir birim değil, işletmenin tüm faaliyetlerini yakından takip eden, tüm kararların parçası olan bir ortaktır.

İnsan kaynakları yönetimi adına yapılan ilk uygulamalar verimliliği artırmaya yönelik iken, daha sonra çalışanların ihtiyaçlarının teminine yönelik uygulamalara ağırlık verilmiştir. Çalışan ihtiyaçlarının temini ise yeterli bir ücretle sağlanabilmektedir. Bu şekilde işletme, öncelikli olarak çalışanlarını tatmine ulaştırdığında kendi de hedefine ulaşmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt değer ve amaçlarını özümsemesini, örgüt üyeliğini sürdürmedeki istekliliğini ve işletme adına çaba harcama gayretini yansıtır. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt ve bireyden kaynaklanan çeşitli faktörler vardır. Örgütsel bağlılığın, işgücü devri, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, davranışları azaltıcı çalışanın örgütte kalma, örgüt amaçları için çaba sarf etme, verimliliği ve performansı artırıcı etkileri vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin en hassas ve üzerinde en çok durulan konularından biri olan ücretler; net ve iyi tanımlanmış kurallara dayandığı, yeteneğe ve becerilere göre bir ödeme sistemine göre kurulduğunda işletmelerin başarılı olmasında katkısı büyük olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur.

Hızla artan bilgi akışının işletmeler tarafından ele alınarak etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve çalışanların gereksinimlerinin karşılanması, bunun sonucunda da verimlilik ve işletme başarısının artması, ancak etkin bir insan kaynağı yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Hem diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla hem de işletme içi – dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan ve insan kaynakları yönetiminin en hassas fonksiyonu olarak kabul edilebilecek olan ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak konumlandırılmaktadır. Çünkü konuya işletmeler ve onun önemli işlevlerinden birisi olan insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında, ücret bir maliyet unsuru olduğu gibi, çalışanın motivasyonunda kullanılabilecek önemli bir araçtır. Ücret yönetiminde ücretin taraflar açısından ne ifade ettiği ve düzey olarak beklentisinin bilinmesi önem taşımakla beraber, ücret yapısını etkileyen iç ve dış faktörler de ücret adaleti açısından önem taşımaktadır.

Ücret sistemlerinin temel amacı adil, maliyetleri kontrol altında tutarken, kalifiye işgücünü işletmeye çekecek, elde tutacak ve motive edecek uygulamalar gerçekleştirmektedir. Ayrıca ihtiyaca bağlı olarak geliştirilen yeni sistemler, klasik olarak çalışanları işletmeye çekmek ve bunları işletmenin portföyünde tutmak amaçlarının yanı sıra; işletmelerin, stratejileri ve değerlerine uygun davranış gösteren çalışanlarını ve yüksek performansı ücretle ödüllendirerek organizasyon içerisinde nasıl davranılması ve ne yapılması gerektiğini vurgulama imkanını buldukları bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Önemli olan, işveren- çalışan dengesinin sağlanması ve tarafların karşılıklı çıkarlarının ortak bir noktada buluşturmasıdır. Çalışan, emeğinin karşılığı olarak hak ettiği ücreti alabilmeli; işveren ise adil bir ücret sistemi ile çalışanların tatminini ve işletmenin karlılığını sağlayabilmelidir. Geliştirilen yeni yaklaşımlarla da işletmeler, ücret sistemini dar bir çerçevede tanımlanan işler üzerine kurmak yerine, çalışanların yetkinliklerini, potansiyellerini ve performanslarını göz önünde bulundurarak ücretleri belirlemeye başlamışlardır.

İşletmeler ücret yönetiminin yetenekli insanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması açısından önem taşıdığının farkındadırlar. İhtiyaç duydukları kalifiye çalışanları işletmeye çekebilmek için bir fark yaratmak durumundadırlar. Çalışanlar için en temel ödöl, ücrettir. Kişilerin temel ihtiyaçları karşılanmadan, diğeri ödöl veya fırsatlarla güdülenmeleri mümkün değıldir. Bu sebeple, bilginin ve nitelikli personelin öneminin daha da arttığı günümüzde işletmeler de ücretle ilgili politikalarını gözden geçirmelidirler. Önceleri genelde finans, üretim veya pazarlama fonksiyonlarının altında veya onlarla birlikte yürütölen bir fonksiyon olarak görölen ücret yönetiminin, son yıllarda akademisyenlerin ve uygulayıcıların da katkılarıyla, işletmelerin performansı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılmış ve artmıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C., İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, İstanbul, 2007
- Alper, F., Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, AKD, SBE, YYLT, Antalya, 2007
- Alpugan, O., İşletme Bilimine Giriş, Trabzon, 1998
- Arslan, M., İş ve Meslek Ahlakı, Ankara, 2005
- Ayan, F., İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2011
- Aykaç, A., İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2010
- Balta, A. T., İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Baştürk, F. F., Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Bayraktaroğlu, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003
- Bayram, L., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, S:59, Ankara, 2005
- Benligiray, S., Ücret Yönetimi, Eskişehir, 2003
- Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Çetin, F., Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, AÜ, SBE, YYDT, Ankara, 2011
- Demirkan, M., İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, Sakarya, 2000

- Deniz, Y., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Dolgun, U., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007
- Durmaz, O., Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2010
- Erdem, E., İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul , 2007
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001
- Gümüştekin, G.- Gültekin, F., “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, DPÜ, Sosyal Bilimler Dergisi, S.23, Kütahya, 2009
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007
- İbicioğlu, H., İnsan Kaynakları Yönetim Kobiler Üzerine Bir Araştırma, Isparta, 2006
- Kaynak T. – Adal Z. – Ataay İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000
- Karaca, D., İlköğretim Okullarında Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri İle Öğretmenleri Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, AKD, SBE, YYLT, Antalya, 2009
- Karahasanoğlu, P., Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Karasu, Y., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açısından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2009
- Kuyzu, Ş. D., Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İletmelerinde Bir Alan Çalışması, KSÜ, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007

- Kuzugüden, Ö., Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, ERÜ, SBE, YYLT, Kayseri, 2011
- Önelge, Y., İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Özsöz, B., İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamada Bir Örnek, SÜ, SBE, YYLT, Sakarya, 2006
- Özgen, H. - Öztürk, A. - Yalçın, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, 2002
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Silah, M., “İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik bir uygulama örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması”, CÜ, İİBD, C 6, Sayı S 1, 2005
- Tokol, A., Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Bursa, 2001
- Tosun, E., İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma, TÜ, SBE, YYLT, Edirne, 2007
- Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, 2003
- Vural, A. B. – Coşkun, G., Örgüt Kültürü, Ankara, 2007
- Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1994
- Yılmaz, A. - Eroğlu, C., Meslek Yüksek Okulları için İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2008
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007
- Boylu, Y. – Pelit, E. – Güçer, E., “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”;
http://www.ekonomikorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf, (09.11.2014)

ÖZGEÇMİŞ

Deniz KAYABAY, 1984 yılında Eskişehir’de doğdu. İlk ve orta dereceli öğrenimini Eskişehir’de; Mimar Sinan İlköğretim Okulu ve Atatürk Lisesi’nde tamamladıktan sonra, 2002 yılında, Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümünde lisans eğitimi görmeyi hak kazandı. Bir yıllık İngilizce hazırlık eğitimi ile birlikte dört yıllık lisans eğitimini tamamlayarak 2007 yılında bu üniversiteden mezun oldu. 2011 yılında T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Antalya İl Müdürlüğü’ne Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni olarak atandı. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. Kendisi halen Antalya’da görev yapmaktadır.