



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE ÜCRET VE
ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ
KONUSUNDA İŞGÖREN ALGILAMALARI:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL
İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Şule Dilşad KUYZU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
ŞUBAT- 2007**



**T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELERDE ÜCRET VE
ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ
KONUSUNDA İŞGÖREN ALGILAMALARI:
KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL
İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU**

Şule Dilşad KUYZU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAHRAMANMARAŞ
ŞUBAT- 2007**

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜCRET VE
ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ KONUSUNDA İŞGÖREN
ALGILAMALARI: KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL
İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

Şule Dilşad KUYZU

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU

Yıl : 2007 Sayfa: 98

**Jüri : Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU
: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATUNOĞLU
: Doç. Dr. Sami TABAN**

Bu araştırmada, tekstil sektöründe uygulanan ücret sistemleri ve ödüllendirme yöntemleri incelendikten sonra, bu sektörde çalışanların bu konu hakkındaki düşünceleri alınmaya çalışılmıştır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması başlığını taşıyan bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, tekstil sektöründe çalışanların işyerlerinde uygulanan ücret ve ödüllendirme yöntemleri uygulamalarından haberdar olup olmadığını öğrenmek, kadın ve erkek çalışanların karşılaştırmalı olarak ücretlerinden tatmin derecesini ölçmektir.

Alan çalışması sonucunda, tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin işletmelerinde uygulanan ücret ve ödüllendirme yöntemleri konusunda memnun oldukları görülmüş, bu memnuniyetin kadın çalışanlarda daha fazla olduğu görülmüştür. Buradan günümüzde üretimin en önemli faktörlerinden olan insan kaynağını işletmelerin ellerinde tutabilmeleri ve onların işlerinden haz alarak çalışmaları ve neticede aynı doğrultuda kar elde edebilmeleri için adil bir ücret sistemi uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ücret, Ücret Yönetimi, Ödüllendirme Yöntemleri.

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
UNIVERSITY OF KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM**

ABSTRACT

MA Thesis

**EMPLOYEE PERCEPTIONS ABOUT WAGE AND REWARD
SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: A CASE
STUDY IN KAHRAMANMARAŞ TEXTILE INDUSTRY**

Şule Dilşad KUYZU

Supervisor: Assist. Prof.Dr. Nusret GÖKSU

YEAR: 2007, PAGE: 98

**THE JURY: Assist. Prof.Dr. Nusret GÖKSU
Assist. Prof.Dr. Zeynep HATUNOĞLU
Assoc. Prof.Dr. Sami TABAN**

In this study, wage and reward systems utilized in textile sector have been investigated along with the opinions of employees about this topic.

The thesis, titled as the wage systems and reward methods used within Small and Medium Sized Enterprises, consist of five chapters. The aim of this thesis is to study whether employee in Textile sector are aware of wage and reward systems practices in their companies and to measure comparably the satisfaction level of female and male workers with respect to wage.

As a result of case research, it has been found that employees working within the Textile sector are satisfied with the practices of wage and reward systems in their companies and satisfaction level has been found higher among the female workers than male workers.

These results show that practices of a fair wage system are required for maintaining employees within the companies and for a better satisfied employees and accordingly profits.

Key Words: Small and Medium Sized Enterprises, Wage, Wage Management, Ward Systems

ÖNSÖZ

Günümüzde, piyasa koşulları incelendiğinde maliyet avantajı sağlamaları, esnek bir yapı arz etmeleri, değişikliklere kolay ayak uydurabilmeleri, kurumlarının kolay olmaları bakımından küçük ve orta büyüklükteki işletme sayısı hızla artmıştır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarında hızla artış olması, piyasa koşullarının değişmesi, küreselleşen dünya pazarı ve işletmeler arası rekabetin hızla arttığı bugünlerde bu sonucun çıkması kaçınılmazdır.

İşletmelerin performans ve üretim göstergeleri çalışanlarının sahip olduğu bilgi, yetenek ve kapasitesine bağlıdır. İnsanların performanslarını fark eden ve bunu etkileyen faktörlerin farkına varan işletme yöneticileri diğer firmalara göre daha başarılı olabileceklerdir.

Çalışan performansı ve verimliliğini etkileyen faktörlerin en önemlisi şüphesiz ücret ve ödüldür. Ücret, çalışana emeğinin karşılığını verir. Ödül ise, işgörenin yapmış olduğu bir başarıdan dolayı aldığı ücrettir. Yapılan işin ödüllendirildiğinin farkına varan çalışanlar daha başarılı olmak için ellerinden geleni yapacaklardır.

Bu çalışmada, ücret ve ödüllendirme yöntemleri konularıyla ilgili tanımlar, özellikler ve stratejiler, amaçlar, sorunlar ve çözüm yollarından bahsedildikten sonra Kahramanmaraş tekstil sektöründe bir alan çalışması kısmına geçilmiştir.

Tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmalarda uygulanan ücret sistemleri, ödüllendirme yöntemleri öğrenilmeye çalışılmış ve sonuçlar kadın ve erkek işgörenler açısından karşılaştırılarak çizelgeler halinde yorumlanmıştır.

Çalışmamda desteğini esirgemeyen Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr.Nusret GÖKSU' ya saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca İşletme Bölüm Başkanı Doç. Dr. Adnan ÇELİK' e, kıymetli hocalarım Yrd. Doç. Zeynep HATUNOĞLU' na, Doç. Dr. Sami TABAN' a, anket çalışması yaptığımız işletme sahibi ve çalışanlarına, araştırma sürecinde yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Abdullah YÜRÜRDURMAZ' a ve bana her zaman destek olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	3
3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER.....	5
3.1. Girişimcilik ve KOBİ' ler.....	5
3.2. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Tanımı.....	5
3.3. KOBİ' lerin Özellikleri.....	7
3.4. KOBİ' lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	7
3.5. KOBİ' lerin Sorunları ve Çözüm Yolları.....	8
3.5.1. Genel Sorunlar.....	8
3.5.2. Yönetim İle İlgili Sorunlar.....	9
3.5.3. Üretim İle İlgili Sorunlar.....	9
3.5.4. Pazarlama İle İlgili Sorunlar.....	10
3.5.5. Finansman İle İlgili Sorunlar.....	10
3.5.6. Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar.....	11
3.6. KOBİ' lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri.....	11
3.7. KOBİ Teşvikleri ve Devlet Yardımları	12
3.8. KOBİ' lere Destek Veren Kurum ve Kuruluşlar.....	14
3.8.1. Finansman Kolaylığı Sağlayan Kurum ve Kuruluşlar.....	15
3.8.1.1.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü.....	15
3.8.1.2.Türkiye Halk Bankası.....	15
3.8.1.3. Sınai Yatırım ve Kredi Bankası.....	15
3.8.1.4. Esnaf ve Kefalet Kooperatifleri.....	15
3.8.1.5. Dünya Bankası Kredileri.....	16
3.8.1.6. Türkiye Vakıflar Bankası.....	16
3.8.2. Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmeti Veren Kuruluşlar.....	16
3.8.2.1. Türkiye Halk Bankası.....	16
3.8.2.2. KÜSGET(Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı).....	16
3.8.2.3. KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı).....	17
4. ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ.....	19
4.1. Ücretle İlgili Kavramlar.....	19
4.2. Ücretin Önemi ve Ücreti Etkileyen Unsurlar.....	21
4.2.1. İş Analizi.....	21

4.2.1.1. İş Analizinin Amaçları.....	23
4.2.1.2. İş Analizinin Süreci.....	23
4.2.1.2.1. Hazırlık Çalışması.....	24
4.2.1.2.2. İş Analizi Bilgilerinin Toplanması.....	24
4.2.1.2.3. İş Analizi Bilgilerinin Uygulanması.....	24
4.2.2. İş Tanımı ve Spesifikasyonu.....	24
4.2.3. İş Etüdü.....	25
4.2.3.1. Hareket Etüdü.....	26
4.2.3.2. İş Ölçümü.....	26
4.2.3.3. Zaman Etüdü.....	27
4.2.3.4. İş Örneklemesi.....	27
4.2.3.5. Önceden Belirlenmiş Standart Zamanlardan Yararlanma	28
4.2.4. İş Değerleme.....	28
4.2.4.1. İş Değerlemenin Genel İlkeleri.....	29
4.2.4.2. İş Değerlemenin Amaçları.....	30
4.2.4.3. İş Değerlemenin Sağlayacağı Yararlar.....	30
4.2.4.4. İş Değerleme Süreci.....	31
4.2.4.4.1. İş Değerleme Sürecinin Aşamaları.....	31
4.2.4.4.(1).(a). Ön Çalışmalar/ Sistem Hazırlık Çalışması.....	31
4.2.4.4.(1).(b). İşlerin İncelenmesi(İş Analizleri).....	31
4.2.4.4.(1).(c). İş Tanımları.....	32
4.2.4.4.(1).(d). İş Gerekleri.....	32
4.2.4.5. İş Değerleme Yöntemleri.....	32
4.2.4.5.1. Sayısal Olmayan İş Değerleme Yöntemleri.....	33
4.2.4.5.(1).(a). Sıralama Yöntemi.....	33
4.2.4.5.(1).(b). Sınıflandırma Yöntemi.....	33
4.2.4.5.2. Sayısal İş Değerleme Yöntemleri.....	34
4.2.4.5.(2).(a). Puanlama Yöntemi.....	34
4.2.4.5.(2).(b). Faktör Karşılaştırma Yöntemi.....	35
4.2.4.6. İş Değerleme Alanındaki Yeni Gelişmeler.....	36
4.2.5. İş Sınıflama.....	37
4.2.6. Performans Değerlemesi.....	38
4.3. Ücret Araştırmaları.....	39
4.4. Ücret Düzeyi ve Ücret Düzeyini Belirleyen Öğeler.....	40
4.4.1. İşletme Dışı Öğeler.....	40
4.4.2. İşletme İçi Öğeler.....	41
4.5. Ücretin Önemi.....	41
4.5.1. İşgören Açısından Önemi.....	42
4.5.2. İşveren Açısından Önemi.....	42
4.5.3. Toplum Açısından Önemi.....	42
4.5.4. Sendikalar Açısından Önemi.....	42
4.6. Ücret Kuramları.....	43
4.6.1. Doğal Ücret Kuramları.....	43
4.6.2. Ücret Fonu Kuramı.....	43
4.6.3. Marksist Ücret Kuramı.....	43
4.6.4. Marjinal Verimlilik Kuramı.....	44
4.7. Ücret Politikaları.....	44
4.7.1. Düşük Ücret Politikası.....	44

4.7.2.	Yüksek Ücret Politikası.....	45
4.7.3.	Satın alma Gücü Politikası.....	45
4.8.	İşletmelerde Ücret Yönetimi.....	45
4.8.1.	Ücret Yönetiminin Amaçları.....	46
4.8.2.	Ücret Yapısının Kurulması.....	46
5.	ÜCRET SİSTEMLERİ.....	48
5.1.	Ana Kök Ücret Sistemleri.....	48
5.1.1.	Zaman Esasına Dayanan Ücret Sistemleri.....	48
5.1.1.1.	Halsey Ücret Sistemi.....	49
5.1.1.2.	Rowan Ücret Sistemi.....	49
5.1.1.3.	Emerson ve Gantt Ücret Sistemleri.....	49
5.1.1.4.	Bedeaux Ücret Sistemleri.....	50
5.1.2.	Parça Başına Ücret.....	50
5.1.3.	Takım Birim(Götürü) Ücret Sistemleri.....	50
5.2.	Özendirici Ücret Sistemleri.....	51
5.2.1.	Özendirici Ücret Sistemlerinin Özellikleri.....	51
5.2.2.	Özendirici Ücret Sistemlerinin Yararları.....	52
5.2.3.	Akord Ücret Sistemleri.....	52
5.2.3.1.	Zaman Akordu.....	52
5.2.3.2.	Parça Akordu.....	52
5.2.3.3.	Bireysel ve Grup Akordu.....	53
5.2.4.	Scanlon Planı ve Kazanç Paylaşımı.....	53
5.3.	Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	54
5.3.1.	Bireysel Performansa Dayalı Ücret.....	55
5.3.2.	Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret.....	55
5.3.3.	Örgüt Performansına Dayalı Ücret.....	55
5.4.	Teşvik Edici Ücret Sistemleri.....	56
5.5.	Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri.....	56
6.	ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ.....	58
6.1.	Ödüllendirme Sistemlerinin Tanımı ve Özellikleri.....	58
6.2.	Örgütsel Ödül Sisteminin Amaçları.....	60
6.3.	Ödül Belirleme Faktörleri.....	60
6.4.	Ödül Stratejileri.....	60
6.5.	Ödüllendirme Çeşitleri.....	61
6.5.1.	İçsel Ödüller.....	62
6.5.2.	Dışsal Ödüller.....	64
7.	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜCRET VE ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ KONUSUNDAKİ İŞGÖREN ALGILAMALARI VE KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI.....	66
7.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
7.2.	K.Maraş Tekstil Sektörü.....	66
7.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	69
7.4.	Anket Uygulaması.....	69
7.5.	Veri Girişi.....	69
7.6.	Verilerin Kontrolü.....	69
7.7.	Verilerin Analizi.....	69
7.8.	Bulgular ve Değerlendirme.....	69

7.8.1. Çalışanların Cinsiyeti.....	69
7.8.2. Çalışanların Medeni Durumları.....	70
7.8.3. Çalışanların Eğitim Durumları.....	70
7.8.4. İşletmenin Hukuki Yapısı.....	71
7.8.5. Çalışanların İş Yerinde Çalışma Süreleri.....	71
7.8.6. Çalışanların Yaşı.....	72
7.8.7. Çalışanların İş Yerindeki Konumları.....	72
7.8.8. Çalışanların Aylık Net Gelirleri.....	73
7.8.9. İşletmenin İhtiyacı Olan İşgücünün Seçimi.....	73
7.8.10. İşletmenin Üretim Türü.....	74
7.8.11. İşletmelerde Ücretlerin Belirlenmesi.....	75
7.8.12. Ücretlerin Taban Aylık+ Prim Şeklinde Ödenmesi.....	75
7.8.13. Performans İkrariyeleri Alma Hakkındaki Düşünceler.....	76
7.8.14. Ödül ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	76
7.8.15. Ödül ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	77
7.8.16. Ödül İle İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki.....	77
7.8.17. Ödül İle Çalışan Devri Arasındaki İlişki.....	78
7.8.18. Ödül İle Çalışanların Başka Firmalara Olan İş Başvuruları Arasındaki İlişki.....	78
7.8.19. Ödül ve Grev – Lokavt Hareketleri Arasındaki İlişki.....	78
7.8.20. İşletmede Uygulanan Üretim Türü.....	79
7.8.21. İşletmede Uygulanan Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar.....	79
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA.....	90
ÖZGEÇMİŞ	
EK	

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	:	Araştırma- Geliştirme
AŞ	:	Anonim Şirket
CÜ	:	Cumhuriyet Üniversitesi
Çev.	:	Çeviren
D.D.	:	Devlet Demir
DESİYAP	:	Devlet Sanayi ve İşi Yatırım Bankası
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
ECU	:	Euro
Ed.	:	Editör
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
GÜ	:	Gazi Üniversitesi
İGEME	:	İhracatı Geliştirme Merkezi
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İÜ	:	İstanbul Üniversitesi
KİT	:	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KMTSO	:	Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KÜSGEM	:	Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi
KÜSGET	:	Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OSTİM	:	Ortadoğu
SBA	:	Small Business Administration
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SSK	:	Sosyal Sigortalar Kurumu
TESK	:	Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TSE	:	Türk Standartları Enstitüsü
TÜBİTAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
vb.	:	ve benzerleri
vd.	:	ve diğerleri
YKr	:	Yeni Kuruş
YTL	:	Yeni Türk Lirası

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3.1. Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ' lerin Önemi.....	12
Çizelge 3.2. 2005 Yılı Ocak-Nisan Aylarında KOBİ Yatırım Teşvik Belgelerine Öngörülen Yatırım ve İşletme Kredilerinin Mahiyetlerine Göre Dağılımı.....	14
Çizelge 4.1. Temel ve Alt Faktörler Listesi.....	35
Çizelge 5.1. Bilgi-Beceriye Dayalı ve İşe Dayalı Ücret Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	57
Çizelge 6.1. Ödül Çeşitleri.....	63
Çizelge 7.1. İplik Üretimi.....	68
Çizelge 7.2. Dokuma Üretimi.....	68
Çizelge 7.3. Çalışanların Cinsiyeti.....	69
Çizelge 7.4. Çalışanların Medeni Durumları.....	70
Çizelge 7.5. Çalışanların Eğitim Durumu.....	70
Çizelge 7.6. Çalışanların Eğitim Durumları ile Cinsiyet Karşılaştırılması.....	71
Çizelge 7.7. İşletmenin Hukuki Yapısı.....	71
Çizelge 7.8. İşyerinde Çalışma Süreleri.....	71
Çizelge 7.9. Cinsiyet ve Çalışma Süresi Karşılaştırması.....	72
Çizelge 7.10. Çalışanların Yaşı.....	72
Çizelge 7.11. İşyerindeki Konumu.....	72
Çizelge 7.12. Çalışanların Aylık Net Gelirleri.....	73
Çizelge 7.13. İşletmenin İhtiyacı Olan İşgücünün Seçimi.....	74
Çizelge 7.14. İşletmenin Üretim Türü.....	74
Çizelge 7.15. Ücretlerin Belirlenmesi Cinsiyet Karşılaştırması.....	75
Çizelge 7.16. Ücretlerin Taban Aylık+ Prim Şeklinde Ödenmesi.....	75
Çizelge 7.17. Cinsiyet ve Performans İkrariyeleri Alma Hakkındaki Düşüncelerin Karşılaştırılması.....	76
Çizelge 7.18. Ödül ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	77
Çizelge 7.19. Ödül İle İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	77
Çizelge 7.20. Ödül İle İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki.....	77
Çizelge 7.21. Ödül İle Çalışan Devri Arasındaki İlişki.....	78
Çizelge 7.22. Ödül İşe Çalışanların Başka Firmalara Olan İş Başvuruları Arasındaki İlişki.....	78
Çizelge 7.23. Ödül İle Grev ve Lokavt Hareketleri Arasındaki İlişki.....	79
Çizelge 7.24. İşletmenin Üretim Şekli.....	79
Çizelge 7.25. Cinsiyetle Etkin Bir Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki.....	80
Çizelge 7.26. Çalışanların Cinsiyetine göre Ücret yönetimi Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	80
Çizelge 7.27. Çalışanların Cinsiyetine göre Uygulanan Ücret Sistemlerinin Personel Çalışmalarının Verimi Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması.....	81
Çizelge 7.28. Çalışanların Cinsiyetine Göre Ücretin Maliyetler Üzerindeki Etkisi Düşüncesinin Karşılaştırılması.....	81
Çizelge 7.29. Çalışanların Cinsiyetine Göre Aldıkları Ücret Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	82
Çizelge 7.30. Çalışanların Cinsiyetine Göre İşyerinde Uygulanmakta Olan Ücret Sisteminin Adil Olması Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması...	82

Çizelge 7.31.	Çalışanların Cinsiyetine Göre Almış Oldukları Ücretin Sektördeki Verilen En Yüksek Ücret Olduğu Düşüncesinin Karşılaştırılması.....	83
Çizelge 7.32.	Çalışanların Medeni Durumuna Göre Almış Oldukları Ücretin Sektördeki Verilen En Yüksek Ücret Olduğu Düşüncesinin Karşılaştırılması.....	83
Çizelge 7.33.	Çalışanların Cinsiyetine Göre Fazla Çalışma Ücreti Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	84
Çizelge 7.34.	Çalışanların Cinsiyetine Göre Çalışan Performansına Göre Ödüllendirme Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	84
Çizelge 7.35.	Çalışanların İşyerindeki Konumuna Göre Çalışan Performansına Göre Ödüllendirme Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	85
Çizelge 7.36.	Çalışanların Cinsiyetine Göre Özel Günlerde Verilen Ayni veya Nakdi Yardımlar Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	85
Çizelge 7.37.	Çalışanların Cinsiyetine İşletmede Verilen Ücrete İşten Ayrılma Düşüncesinin Karşılaştırılması.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1 İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar.....	23
---	----

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmelere göre daha dinamik bir yapıya ve esnek karar alma mekanizmasına sahip olan KOBİ(Küçük ve Orta Ölçekli İşletme)' ler bu özellikleriyle istihdam yaratma potansiyelini en iyi değerlendirebilecek işletmeler olarak tanımlanmaktadır.

KOBİ' ler bölgesel ve yöresel kalkınmanın yanı sıra ekonomik gelişme, sosyal uyum ve istihdama katkıda bulundukları için ekonominin önemli bir sektörü olmaktadır. KOBİ' ler mikro ve makro ekonomik dengeler açısından değerlendirildiğinde, iş ve istihdam yaratma konusundaki güçlü yapıları, büyük işletmelerin yan sanayi ile entegrasyonunu avantajlı kılmaları, müşteriye daha yakın olma, onu daha rahat izleyebilme, ürün ömürlerinin kısılması durumunda esnek üretim yapabilme gibi nedenler, bu işletmelerin önemini artırmıştır. Bu işletmelerde çalışan işgöreni memnun etmek giderek zorlaşmıştır. Rekabet ortamının yoğun yaşandığı cari piyasada işgörenleri elde tutmanın en kolay yolu işletmedeki ücret ve maaş yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasıdır.

Personeli etkin ve verimli çalıştırmanın temel koşullarından biri de ona emeğinin karşılığını tam olarak vermektir. Aslında ücretin azlığı, çokluğu, yeterliliği veya yetersizliği konusunda kesin yargıya götürecek standart kıstaslar yoktur. Yine de, belli bir noktada birleşmek mümkündür. Personel aldığı ücreti işletme içindeki diğer arkadaşlarının aldıkları ücretle ve diğer işletmelerde benzer işi yapan personelin aldığı ücretle kıyaslar. Emeğinin karşılığını almadığını düşünen personel ücret düzeyi yüksek yeni bir iş aramaya başlayacaktır.

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi, itici bir güç yaratmaktır. Yöneticilerin etkili bir ücret yönetim sistemi kurabilmeleri için öncelikle kullanabilecekleri ücret sistemlerini tanımaları gerekir.

Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret sistemlerinin diğer bir özelliği de ücret düzeyi ve ücret yapısı ile olan bütünleyici nitelikleridir. Ücret düzeyi ücretin miktarını dolayısıyla işgörenin ücret gelirini doğrudan etkiler. Ücret yapısı ise, işgörene ödenecek ücretin, işin ve işgörenin özelliklerine göre diğer iş ve işgörenlerle karşılaştırma yapılarak belirlenmesini sağlar ve bu açıdan ücret adaletini, işgören tatminini hedef alır.

Bu aşamada yönetici diğer işletmeler tarafından genel kabul görmüş ve uygulamakta oldukları yöntemlerin neler olduğunu araştırmalıdır. Ücret konusunda çalışan uzmanlar etkin bir ücret yönetimi oluşturmak için işletme içinde yapılan her işi ayrı ayrı değerlendirmek zorunda kalırlar. Bu faaliyete iş değerlemesi adı verilir. İş değerlemesi, işletme içinde yapılan her işi bir diğerine kıyaslayarak zorluk sırasına dizme işlevidir. Böylece hangi işe diğerinden daha çok ödeme yapılması gerektiğine karar verilir.

İş değerlendirme aşaması tamamlandıktan sonra işlere ne kadar ücret verilmesi gerektiği kararlaştırılır. Bu işlem piyasa ücret araştırmaları ile yapılır. İşler önce gruplandırılır sonra ücreti etkileyen toplumsal ve piyasa etmenleri göz önüne alınarak ücretler hesaplanır.

İşler ücretlendirildikten ve eski ücret yapısıyla uyumlaştırıldıktan sonra yeni ücret sistemi uygulanmaya hazır hale gelmiştir. Uygulama öncesi yeni ücret sistemi işletmede çalışan herkese tanıtılır. Çünkü çalışanlar inanmadıkça ve benimsemedikçe, yeni bir ücret sisteminin kurulması ve uygulanması mümkün değildir. Bu sağlandıktan sonra sistem uygulanır, izlenir uygulama sırasında geri bildirimler alınır ve gerekli düzenlemeler, değişiklikler yapılır. İyi bir ücret sisteminin bazı amaçları gerçekleştirmesi beklenir. Bunlar, aranan niteliklere sahip işgücünü cezp etmek ve elde tutmak, istenmeyen işgücü devir hızını düşürmek, işçilik maliyetlerini kontrol etmek, şikayet oranını azaltmak, kıdemi ve örgütsel performansa yapılan katkıyı ödüllendirmektir. Bu konumda ödüllendirme sistemleri devreye girmektedir. Ücret ve ödüllendirme yönetimi, yalnızca para üzerine kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.

Ödüllendirme sistemleri, bir kuruluştaki, yönetimin hangi davranışları pekiştirmek istediğini en açık biçimde ortaya koyan araçları bünyesinde barındırır. Genel olarak kuruluştaki ödüllendirmeler, başarılı olanlara maddi olanaklar yaratarak diğer çalışanları bu yöne kanallandırmak, yani rekabet ortamı yaratmaktır.

Çalışmamızın amacı, tekstil sektöründe çalışan kadın ve erkek işgörenlerin işletmelerinde uygulanan ücret ve ödüllendirme sistemleri konusundaki tatminlerini ölçmektir. İşletmelerin varsa uyguladıkları ücret sistemlerini, ödül çeşitlerini öğrenmek ve çalışanların bu konudaki memnuniyet derecelerini ölçmektir.

Çalışmamız beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlarından, özelliklerinden, avantaj ve dezavantajlarından, ülke ekonomisine katkılarından ve almış oldukları teşviklerden ve desteklerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise, ücretin tanımı yapılmış, ücreti etkileyen unsurlardan, ücret kuram ve politikalarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, ücret sistemleri incelenmiş, tanımları yapılmıştır. Genel olarak beş çeşit ücret sistemleri bulunmaktadır.

Dördüncü bölümümüzde, işletmelerin uygulayabilecekleri ödüllendirme sistemleri tanımlanmış, ödül belirleme faktörleri ve stratejileri açıklanmıştır.

Beşinci ve son bölümde ise, Kahramanmaraş tekstil sektöründe ücret ve ödüllendirme yöntemleri ile ilgili bir alan çalışması yer almaktadır. Uygulama kadın ve erkek işçilerin düşünceleri karşılaştırılmış, sonuçlara göre tatmin düzeyler açıklanmıştır. İşletmelerin bu tatmin derecesini artırmak için ne gibi uygulamalar geliştirebileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

(Balcı, 1998)' in “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sağlanan Devlet Desteği Üzerine Bir Araştırma”, adını taşıyan yüksek lisans tezinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımı yapıldıktan sonra, öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra KOBİ yapısı incelenmiş, ülke ekonomisine katkıları gözden geçirilmiştir. İkinci bölümde ise devlet tarafından alınan desteklerden bahsedilmiştir. Alınan desteklerin işletmeye sağlayacağı yararlar anlatıldıktan sonra araştırmanın uygulama kısmına geçilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, devlet yardımlarının maliyetleri azaltıcı, talebi artırıcı, ekonomik ortamı iyileştirici etkiler yaptığı gözlenmiştir.

(Ceylan, 2002)' nin “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, adını taşıyan yüksek lisans tezinde amaç, örgüt tarafından çalışanlara sunulan ödüllerin çalışanlarda iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratmadaki rolünün incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde geniş bir literatür taraması yapılarak, konu teorik bir çerçevede sunulmuştur. Konunun teorik çerçevesi üç ana bölümden oluşmuştur. Çalışmada ilk bölüm örgüt tarafından sunulan ödüllerden, ikinci bölüm iş tatmini ve üçüncü bölüm de örgütsel bağlılıktan bahsedilmiştir. Çalışma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra, konuyu desteklemek amacıyla bir uygulama yapılmıştır. Uygulama ilaç sektöründe yer alan firmalar arasından beş şirkette ve toplam 106 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Örneklem grubundan ödül yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri ve demografik durumları ile ilgili verilerin toplanması amacıyla; iş tatmini ölçümünde Minnesota İş Tatmin Ölçeği, örgütsel bağlılık ölçümünde Sungurlu tarafından Türkçe'ye çevrilen Bucharan'ın "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", şirketin sağlayabileceği ödüller ele alınarak oluşturulmuş çalışanların verilebilecek ödüllerden duydukları memnuniyeti ölçmeyi amaçlayan bir Örgütsel Ödül Ölçeği ve Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu ölçekler sonucunda veriler değerlendirilerek; ödül yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu bulgularla açıklanarak çalışma tamamlanmıştır.

(Güvel, 2004)'in “İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, adını taşıyan yüksek lisans tezinde motivasyonun artırılması için insan kaynaklarındaki ödüllendirmeye önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Eğer iş tatmini sağlayan doğru bir ödüllendirme sistemi kullanılırsa, başarının kaçınılmaz olduğu ilaç sektöründe yapılan bir araştırma ile kanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada öncelikle ödüllendirilme ve takdir kavramı açıklanmıştır. Sonra ödüllendirmenin insan kaynaklarındaki yeri incelenmiştir. Daha sonra da motivasyonu sağlamadaki önemi ve iş tatminine etkisi gösterilmiş, Çukurova Bölgesi'ndeki (Adana, Gaziantep, Mersin ve Antakya) ilaç firmalarındaki çalışanlara ödüllendirmenin ne kadar sürede nasıl yapıldığını ölçen bir model önerilmiş ve uygulanmıştır.

(Göksu, 2003)'ün “İşgörenlerin ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, isimli doktora tezinde, tekstil ve hazır giyim sektöründe mevcut üretim sistemleri incelenmiş ve mevcut ücret düzeyinden işgören ve işverenlerin memnuniyet dereceleri araştırılmış ve işverenlerle işgörenler arasında ücretlendirme konusunda etkileşim

sağlanması ve bireysel performans ile işletme performansını üste düzeye çıkaran sistemin tespit edilmesini öğrenmek için Kahramanmaraş tekstil ve hazır giyim sektöründe bir alan çalışması yapılarak mevcut ücret sistemlerinin geliştirilmesine yönelik yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuştur.

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulurlar. Temel amaçları kar elde etmek olmakla birlikte, bu amaca ulaşmak isterken maddi ve maddi olmayan genel veya özel; geleneksel veya çağdaş amaçları da faaliyetlerinde göz önünde tutmak zorundadırlar (Ürel,1991:1).

İşletmelerin uzun süre karlarını maksimum edecek faaliyetleri, onların uğraştıkları ekonomik, teknik, yasal, siyasal, doğal, sosyal, ulusal ve uluslar arası çevreden etkilenir. Çünkü işletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üretirlerken, faaliyetlerini rasyonellik ilkelerine uygun düşecek biçimde düzenlemek ve verimli çalışmak zorundadırlar (Ekinci:2003:7).

3.1. Girişimcilik ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletme (KOBİ)' ler

Önce girişimcinin tanımını yapacak olursak, girişimci; sadece pazarlayabileceğini üretip satan ve dolayısıyla gözü sürekli olarak bir projektör gibi piyasaları tarayan kişi değil, aynı zamanda sürekli olarak katma değeri daha yüksek ürünlere, katma değeri daha yüksek pazarlara kayarak işletmesinin katma değerini artıran kişidir. Bu onun toplumsal sorumluluğunun bir gereğidir (Müftüoğlu, 2004, 2-3).

Bir diğer tanımda da, halk arasında işadamı, iş bilen, yönetici, patron, kendi işini kurmaya çalışan becerikli kişi ya da daima yeni ve riskli fikirleri gerçekleştirmeye çalışan öncü ve atılgan kişi gibi farklı isimlerle anılabilmektedir. Girişimci ile ilgili tanımların ortak noktası, girişimcinin başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, onları birer iş fikrine dönüştürebilmesi ve bir de risk almaya olan yatkınlığıdır (Çelik vd.,1998:18).

TÜSİAD (Türkiye İş Adamları Derneği)' nin girişimci tanımı ise, bilinenleri en iyi yapan ve hünerlerine aklını da katan, olağan ve olağandışı konularda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi, yaratıcı girişimcidir (Kobiefor Dergisi, 2003:14-25).

3.2. KOBİ (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) Tanımı

Bugün küçük ve orta ölçekli işletmelerin evrensel, her yer ve her zaman için geçerli bir tanımını yapmak çok zordur. Küçük ve orta ölçekli işletme tanımı ekonomi yaşamının dinamizmi içinde, zaman ve mekan boyutlarında kişilere, sektörlerle, araştırmacıların amacına, bölgelere ve ülkelere göre kolaylıkla değişiklik göstermektedir (Alkibay vd.,1999:1).

Zaten doğaları gereği bu işletmeler için kesin bir tanım yapmak olanaksızdır (Çelik vd, 1997:7).

Küçük ve orta ölçekli işletmeler şeklinde ifade edilen bu işletmeler genelde, bulundukları ülke ekonomilerinde en büyük paya sahip ekonomik birimlerdir. Bu oran Türkiye' de %99 iken ABD' de %97' dir (Ekinci,2003:7).

KOBİ' lerin tarihi gelişimine bakıldığında, ekonomik hayatta çok önemli roller üstlendiği, bulunduğu ülke sanayinin gelişmesine özellikle de sanayileşme sürecine olumlu katkılar sağladığı dikkati çekmektedir. Geçmişte küçük onarım atölyeleri ve el sanatlarına dayanan küçük işletmeler bugün büyük ve orta ölçekli sanayii destekler ve tamamlar duruma gelmiştir. Sağlam yapılı, büyümeye elverişli KOBİ' lerin önemli bir

özelliği, ekonomik gelişmenin, siyasi istikrarın ve sosyal barışın güvencesi olup, ülke ekonomisinin temelini oluşturmalarıdır (Alkibay vd., 1999;s.1).

Özellikle gelişmiş ülke ekonomilerinde büyük bir paya sahip olan KOBİ' ler, günümüzde hızla gelişme gösteren ve küreselleşmeye doğru giden rekabet ortamlarında daha da önemli bir konuma gelmiştir. Gelişmiş ülke ekonomilerinin bu seviyeye gelmelerinde KOBİ' lerin payı büyüktür (Çelik vd., 1997:7).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ politikasının kapsamı zaman içinde genişlemiş, KOBİ' lere atfedilen değer giderek artmıştır. Artmaya da devam edecektir. Çünkü tüm dünyada gelir dağılımındaki adaletsizlik, ekonomik gelişmedeki bölgelerarası gelişmişlik farkı, giderek artan işsizlik ve yoksullaşma, yeterince büyüyememe, yetersiz ihracat hacmi ve etkin bir rekabet ortamının oluşturulamaması gibi ekonomik sorunların çözümü, KOBİ' lerin geliştirilmesi ve girişimciliğin yaygınlaştırılmasına dayandırılmaktadır (Akıncı, 2002:121).

Ülkemizde herkesin kendine göre bir tanımı vardır. Çeşitli müsteşarlıklar ve bakanlıklar kendine göre bir KOBİ tanımı geliştirmiştir. Bütün bu tanımlar bir araya getirilmeli ortak paydada toplanmalıdır.

Oysa Avrupa Birliği' nde KOBİ' ler; 250 'den fazla çalışanı olmayan, yıllık cirosu 20 milyon ECU ve de bilanço değeri sabit sermaye tutarı 10 milyon ECU' yu aşmayan kamu yatırımı şirketleri, risk sermayesi firmaları veya işletme kontrolü sağlamayan kurumsal yatırımcılar hariç sermayesinin %25' ten fazlası KOBİ tanımı dışındaki işletmelere ait olmayan firmalar şeklinde tanımlanıyor (Acar, 2000:4).

Kimi kuruma göre, KOBİ' lerde çalışan kişi sayısının 250'nin altında olması gerekirken, bazıları bu sayıyı 99 olarak verebilmektedirler. Bu genel ölçüte ek olarak bazı kuruluşlarca farklı kriterler de kullanılmıştır. Örneğin ABD'de küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA (Small Business Administration) tanımlamasına göre küçük işletme kriteri olarak imalat sanayinde personel sayısı 500-1500 kişi, toptancı kuruluşlarında personel sayısı ve yıllık satış gelirleri 500'e kadar personel 25 milyon dolar satış; perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri 3-13 milyon dolar göz önüne alınmaktadır (Gençsoy, 2004:4).

KOBİ' lerin tanımı ve hem dünya hem de Türkiye ekonomisi açısından önemini vurgulamak için tüm OECD ülkelerinde bütün işletmelerin %90-95'inin küçük ve orta ölçekli olduklarını, ayrıca tüm istihdamın da yaklaşık %65'ini kapsadığını belirtmek gerekir. KOBINET' in (DİE verileri baz alınarak) rakamlarına göre de Türkiye'de imalat sanayinin % 61'ini KOBİ' ler oluşturmaktadır (İTO, 2001:1).

KOBİ' lerin tanımını ölçekler düzeyinde yaparken kalitatif ve kantitatif kriterler dikkate alınmaktadır. Birleşmiş Milletler Ekonomik Kalkınma Komitesi'ne göre KOBİ' ler bu kriterlerden en az iki tanesini taşımak zorundadırlar. Çalışan sayısı, yıllık satış tutarı, sabit sermaye yatırımı, ve kullanılan enerji tutarı kantitatif; yönetim ve sermayenin tek veya az kişi elinde bulunması, yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin yakınlığı, pazar payının kısıtlı oluşu, alım ve satımda pazarlık gücünün zayıf oluşu, talep değişimlerine duyarlılıklarının fazlalığı, bölgesel üretimin egemen olduğu, ekonomide zaman zaman ortaya çıkan dalgalanmaları ve durgunluklara karşı dayanıklılık göstermedeki başarıları da kalitatif ölçütlerden bazılarıdır (Algan, 1994:16-17).

Türk hukukunda KOBİ deyiimi çeşitli mevzuatlarda yer almaktadır. Ancak bu kavramın tanımı sadece, 12.04.1990 tarihinde kabul edilen 3624 sayılı KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) kurulması

hakkındaki kanunda yer almaktadır. Bu kanun tanımlara ilişkin 2. maddesinde kanunda geçen işletmeler deyiminden ne anlaşılması gerektiği şöyle ifade edilmektedir; 'işletmeler, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder (Çelik ve Akgemci, 1998:64).

KOBİ' ler için üyeleri farklı ölçütler kullanan Avrupa Birliği' nin, yürütme organı olan Avrupa Komisyonu, 30 Ocak 1996'da üye ülkelere gönderdiği bir yazıyla en fazla 250 çalışanı olan işletmelerin KOBİ olarak tanımlanarak, bu ortak tanımın kullanılmasını istemiştir. Ayrıca en çok 20 milyon ECU' luk bilanço toplamı ve sermayenin % 25'inden fazlasının tek elde olmaması şartları da vardır. En fazla 50 işçi çalıştıran, yıllık cirosu 5 milyon ya da bilanço toplamı 2 milyon ECU' yu geçmeyen işletmeler de küçük işletme olarak önerilmiştir (Alkibay vd.,1999:2).

3.3. KOBİ' lerin Özellikleri

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin en belirgin ortak özelliklerinin; yetersiz teknoloji ile üretim yapmaları, pazarlama teknolojilerinden haberdar olmamaları ve finansman sıkıntısını en çok hisseden kesim olmaları, teknolojiye bağlı standardizasyon ve kalite sorunlarının yoğunluğu olduğu görülür. Küçük işletmelerde görülen ve büyük işletmelere oranla küçük işletmelere avantaj sağlayan üç ortak özellik vardır (Ürel, 1991:7):

- Bağımsız olma(dışardan kontrol edilmemek),
- Girişim(teşebbüs) niteliği,
- Kişisel ilişkilerdir.

KOBİ' lerin sanayi ve ticari yapı içinde yeniliklere oldukça açık olmaları ve hareket kabiliyetlerinin yüksek olması bu işletmelere avantaj sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yarattıkları istihdam nedeni ile ekonomik gelişmenin hızlanmasına katkı sağlamaktadırlar. Bu genel özelliklerin yanı sıra KOBİ' ler (İZTO, 1999:59):

- Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlanmaktadır,
- Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkânı yaratmaktadır,
- Yapıları itibariyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedirler,
- Talep değişikliklerine ve çeşitliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- Teknolojik yeniliklere daha yatkındır,
- Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar,
- Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir.

3.4. KOBİ' lerin Avantaj ve Dezavantajları

Küçük bir işletmeye sahip olmak öncelikle büyük işletmelerle rekabet etmede girişimciye iki temel avantaj sağlayabilir. Bunlar; müşteri ve işletme personeli ile daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek ve pazarlama, üretim ve hizmet konularında büyük işletmelere göre daha esnek olabilmektir (Çelik ve Akgemci, 1998:75).

Bunların haricinde KOBİ' lerin avantajlarından bahsedecek olursak (Bağrıaçık, 1989:13):

- Tüketici tercihlerine daha esnek yaklaşırlar,
- Yeniliklere daha yatkındırlar,
- Teknik yeniliklerde daha fazla verimlidirler,
- Çalışanlar arasında daha yakın ilişki vardır,
- Üretimdeki boşluklar daha hızlı doldurulur,
- Daha az kurmay ve bürokrasi vardır,
- Ferdi tasarruflar teşvik edilir,
- Daha yüksek oranda istihdam katkısı sağlanır,
- Bölgelerarası dengeli büyümeye katkıda bulunur,
- Üretimlerinin az olması nedeniyle depolama ve satıştan doğan sorunları nispeten azdır,
- Emek verimliliği büyük işletmelere oranla fazladır.

KOBİ'lerin dezavantajlarını sıralayacak olursak (Çelik ve Akgemci, 1998:76):

- Olumsuz rekabet,
- Genel yönetim yetersizliği,
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- Sermaye yetersizliği,
- Finansal planlama yetersizliği,
- Ürün geliştirme eksikliği,
- İşyerinin ve yerleşim alanının küçüklüğü,
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,
- Kalifiye eleman sağlayamamak,
- Mevzuat ve bürokrasidir.

3.5. KOBİ'lerin Sorunları ve Çözüm Yolları

Çok değişik açılardan ülke ekonomisine katkıları olan, büyük işletmelere göre nitel ve nicel yönlerden üstünlükleri bulunan KOBİ'lerin sorunları vardır. Bunlar genel sorunlar, yönetim ile ilgili sorunlar, üretim ile ilgili sorunlar, pazarlama ile ilgili sorunlar, finansman ile ilgili sorunlar ve yasal bürokratik ve diğer sorunlar olmak üzere altı başlık altında toplanmıştır (Üner, 1991;13).

3.5.1. Genel Sorunlar

KOBİ'lerin genel olarak sorunları şu şekildedir (Üner, 1991;13):

- Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde bütünleşmesi,
- İşyeri-kuruluş sorunları,
- Fizibilite çalışmalarının yetersizliği,
- İnsanlarımızın ortak girişimlerde bulunamaması,
- İşletmeler arası işbirliği eksikliği,
- Büyüme süreci, büyüme hırısı,
- İhalelere büyük firmalarla eşit şartlarda girememeleridir.

3.5.2. Yönetim İle İlgili Sorunlar

KOBİ' lerin yönetim ve yönetici ile ilgili sorunları ise şunlardır (Müftüoğlu, 2002:60; , www.igeme.org.tr, 20.01.2007):

- Yöneticilerin üretim alanında gösterdikleri başarıları diğer konularda gösterememeleri,
- İşletmelerde nitelikli elemanın yetersiz oluşu ve birçok işletme sahibinin kendinden daha bilgili elemanla çalışmaktan rahatsız olması,
- İşletme sahibinin yerine geçecek kişinin zamanında tespit edilememesi idari boşluklara sebep olması,
- Yönetim yapısının geleneksel oluşu ve modernleştirilmemesi,
- Verimlilik ölçme sisteminin olmaması,
- Toplam Kalite Yönetimine uygun yapılanmanın olmaması,
- Örgütün temel politikalarının saptanmamış olması, örgüt planlaması anlayışının gelişmemesi,
- Örgütte, çeşitli birimlere göre yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli, açık bir biçimde yapılmamış olması, işbölümü ve uzmanlaşmada yetersiz kalınması,
- Örgütte, kurmay ve komuta kanallarının açıkça belirlenmeyip birbirine karıştırılması,
- Örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarının birbirinden ayrı olduğunun düşünülmeyip, her iki yapıdaki grup amaçları ile çalışmalarda çatışmalara yol açması,
- Uluslararası pazarlardan kopuk bir anlayışın ve vizyonsuz bir yönetim anlayışının görülmesidir.

3.5.3. Üretim İle İlgili Sorunları

KOBİ' lerde tedarik, teknoloji, ürün tasarımı, ürün geliştirme, standardizasyon ve nitelikli personel; üretimde kalite unsurunun evrensel boyutlarda elde edilmesinde rol oynayan çok önemli faktörlerdir (Çelik ve Akgemci, 1998:79; Üner, 1991:14). KOBİ' lerin üretim ile ilgili sorunlarından bazıları aşağıdaki gibidir:

- Teknoloji sorunu,
- Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi,
- Üretim kapasitesi yetersizliği,
- Pazar araştırması yapılmaması,
- Ürün geliştirememesi,
- Pazar ve iş temini sorunları,
- Tedarikleme sorunu,
- Kalite ve standardizasyon sorunu,
- Fiyat farkları,
- KİT(Kamu İktisadi Teşebbüsleri) zamları,
- Fason üretim planında karşılaşılan sorunlar,
- Stoklama sorunlarıdır.

3.5.4. Pazarlama İle İlgili Sorunlar

KOBİ' lerin üretim sorunundan daha çok pazarlama sorunu vardır. Daha çok üretimle ilgilenen küçük işletmeler üretim sonrası satış için nitelikli pazarlama elemanı istihdam edememektedir. Genellikle üretimi, sipariş üzerine yönlendirmekte veya ürününü tüketiciye araçlar vasıtasıyla ulaştırmaktadır. KOBİ' lerin, uluslararası pazarlara açılmada ciddi bir şekilde lisan bilen, uluslararası pazarlamayı bilen insanlara ihtiyacı vardır.(www.igeme.org.tr, 20.01.2007). Şimdi diğer konulardaki pazarlama sorunlarına değinelim (Ekinci, 2003:63):

- KOBİ' lerde pazar oluşturma ile ilgili ciddi organizasyonlar mevcut değildir. Hedef pazarların araştırılması, bulunması ve değerlendirilmesinde birtakım eksiklikleri vardır,
- Nitelikli pazarlama elemanları istihdam edilememektedir,
- Satış, geliştirme, reklam ve tutundurma çabalarının araştırılması ve planlanmasında aksaklıklar mevcuttur,
- Fiyat tespitinde birtakım zorluklarla karşılaşabilmektedir,
- Müşteri belirlemede stratejik hatalar yapılmaktadır.

3.5.5. Finansman İle İlgili Sorunlar

KOBİ' ler işletme faaliyetleri sırasında en çok finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu finansman sorunlarının temelinde KOBİ' lerin özsermaye yapıları yatmaktadır. Aynı zamanda finans kuruluşlarının KOBİ' lere yaklaşımı, genel piyasa şartları da soruna etki yapmaktadır(Oktay ve Güney, www.emu.edu.tr, 20.01.2007).

Gerek dünyada gerekse de Türkiye'de bankalardan alınan krediler KOBİ' lerin faaliyetleri için kullandıkları başlıca finansman kaynağıdır. Ancak bankacılık sisteminin yeterince etkin işlemediği gelişmekte olan ülkelerde, özellikle KOBİ' lere uygulanan kredi faizlerinin yüksekliği ve verilen kredi karşılığı istenen garantiler gibi sorunlar nedeniyle bankalardan sağlanan krediler KOBİ' lerin ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olmamakta ya da bu işletmeler için yeni sorunlar yaratmaktadır. Bu nedenle günümüzde modern finansman teknikleri olarak nitelendirilen finansal kiralama, factoring, risk sermayesi, franchising gibi yöntemlerin izlenmesi ve yaygınlaştırılması KOBİ' lerin finansman sorunlarının hafifletilmesi için bir yöntem olarak önümüze çıkmaktadır (Bayraktar ve Köse, www.emu.edu.tr, 20.01.2007).

KOBİ' ler kuruluş aşamasından başlayarak, yatırım, hammadde, temin, işletme, pazarlama, teknoloji yenileme, büyüme ve rekabet gücü konularında finansman güçlüğü yaşamaktadırlar. KOBİ' lerin öz kaynaklarının yetersiz olması, yabancı kaynak kullanımını zorunlu hale getirmekte, ancak yabancı kaynak kullanımında ekonomik istikrarsızlık, kurumsallaşma eksikliği, bürokratik engeller, faiz oranlarının yüksekliği gibi nedenler sorun yaratmaktadır(İZTO, 1999:11).

KOBİ' lerin finansman işleviyle ilgili sorunlarından bazıları şunlardır (Üner, 1991:15):

- Sermaye sorunu/özkaynak yetersizliği,
- Dış kaynak sağlamadaki güçlükler ve maliyetlerinin yüksekliği,
- Tipik yatırım senaryosu,

- Yatırım zamanlamasında yapılan hatalar.
- Sermaye piyasası imkânlarından yeterince yararlanamaması,
- Finansal kiralama ve diğer modern finansman imkanları bu işletmelere yönlendirilememektedir.

3.5.6. Yasal, Bürokratik ve Diğer Sorunlar

Bürokratik yük, Türkiye'deki KOBİ'lerin önemli bir sorunudur. Bürokratik işleri takip edecek uzman personel yetersizliği vardır. KOBİ'lerin bürokratik işlemlerin çok fazla olmasından, bürokratik konularda uzman personele sahip olmamaktan ve bürokratik konularda yardımcı olacak danışmanlık firmalarının bulunmamasından şikâyet ettikleri bilinen bir şeydir (Delice, www.kobinet.org.tr, 21.01.2007).

Bunların haricinde ise (Üner, 1991:15);

- Yasal sınırlamalar,
- Mali ve SSK Mevzuatı,
- Teşvik tedbirlerinin yetersizliği,
- Destekleyici ve yönlendirici politikaların eksikliği,
- Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeterince izlenememesi,
- Sağlıklı muhasebe kayıtlarının tutulamaması,
- Yasal hakların savunulamaması,
- Sanayi Odası vb. kuruluşlarla olan ilişkilerde karşılaşılan sorunlar,
- Bürokratik işlemler, engeller ve gecikmeler sayılabilir.

3.6. KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri

Dünyada gelişen globalleşme sürecinde KOBİ'lerin önemi giderek artmıştır. KOBİ'ler az bir yatırım maliyeti ile istihdam kaynağı olarak görünmekte, esnek yapıları sebebiyle ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmekte, talepte meydana gelen değişikliklere daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Teknolojik yeniliklere uyum sağlamada büyük işletmelere göre daha hızlıdırlar. Ayrıca KOBİ'ler büyük işletmelerin vazgeçilmez yan sanayisi konumundadırlar (Çetin, 2002: 3).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin pek çoğu, ekonominin varlığını sağlıklı bir şekilde korumak kalkınmada öngörülen hedeflere ulaşabilmek için, KOBİ'lerin kuvvetlenmesi ve desteklenmesini kesin bir çözüm olarak görmektedir (İmrek, 2002:20).

Yirminci yüzyılın ilk yarısında işletmelerin giderek büyümeleri nedeniyle, KOBİ'lerin yaşamlarına devam edemeyecekleri düşüncesi gündeme gelmiştir. Ancak günümüzde KOBİ'ler ortadan kalkmamış, aksine 1970'li yıllardan itibaren teknolojinin gelişmesi, kişi ve toplumlardaki bağımsızlık eğiliminin artması ve bilgi toplumuna geçiş gibi nedenlerden dolayı daha önemli hale gelmiş bulunmaktadır (Çelik vd, 1997:26).

KOBİ'lerin ülke ekonomileri açısından önemli olma nedenlerini sıralayacak olursak (Balcı, 1998:6):

- Girişimcilik faktörünün bir üretim elemanı olarak işletmeye girmesini ve ekonomik değerlerin yaratılmasını sağlarlar,
- Büyüyen işgücü arzını masetme (emilme) konusunda önemli bir işleve sahiptirler,

- Sanayi üretiminde çeşitlilik ve esnekliğin artmasını sağlarlar,
- Yerel işgücü ve kaynaklarını ekonomik olarak kullanarak, ulaşım maliyetlerinde tasarruf sağlayıcı özelliğe sahiptirler,
- Sanayinin değişik alanlara yayılmasını ve ülke çapında yaygınlaşmasını sağlarlar.

Türkiye’ de KOBİ’ ler ekonomik gelişmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın temel taşlarıdır. Türkiye’ nin her yerine dağılmış olduklarından, milli gelirin dengeli bir şekilde yayılmasında etkin rol oynarlar. KOBİ’ ler bir yandan kendi başlarına büyüklerle rekabet içinde ürün ve hizmet üretmek suretiyle ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurken, diğer yandan da büyük işletmelerin kullandıkları veya yarı mamül girdiler üreterek onların gelişimini tamamlayarak ve destekleyerek büyük işletmelere katkıda bulunurlar (Ünlücan, 2004:63).

Gelişmiş ülkelerdeki KOBİ’ lerin ekonomi içindeki paylarına baktığımızda küçük farklılıklarla ülkemizdekine benzer özellikler görebiliriz. Seçilmiş bazı ülke ekonomilerinde KOBİ’ lerin önemi aşağıdaki çizelgede ifade edilmektedir;

Çizelge 3.1: Seçilmiş Bazı Ülke Ekonomilerinde KOBİ’ lerin Önemi

DEVLET	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri(%)	Toplam İstihdam İçindeki Yeri(%)	Toplam Yatırım İçindeki Yeri(%)	Katma Değer İçindeki Yeri(%)	Toplam İhracat İçindeki Payı(%)	Toplam Kredilerden Aldığı Pay(%)
A.B.D	99,7	56,6	38	43	32	42,7
Almanya	99	64	44	49	31	*
Japonya	99,4	81,4	40	52	38	50
Fransa	99	67	45	54	26	29
Hollanda	98	57	45	32	38	*
Hindistan	98,6	63	27,8	50	40	15,3
G. Kore	98,8	59	35	35	20	47
Tayland	98	64	*	47	50	*
Türkiye	98	76,7	26,5	38	(8*)	(4*)

* Bilgi yok ya da güvenilir değil.

Kaynak: (Çelik ve Akgemci, 1998:92).

Tablodaki bu durum Türk KOBİ’ lerinin içine düştükleri finansal sorunun büyüklüğünü göstermektedir. KOBİ’ ler Teşvikler ve Devlet yardımlarından ise bilgi eksikliği, kurumsallaşamama, girişimcilik yetersizliği sebebiyle hiç yararlanamamaktadırlar (Çetin, 2002: 3).

3.7. KOBİ Teşvikleri ve Devlet Yardımları

Ülkelerin izledikleri ekonomi politikalarında teşvik sisteminin önemli bir yeri bulunmaktadır. Küreselleşmenin ülkeleri birbirine bağımlı kıldığı bir dünyada bir ülke ekonomisinde dengeli gelişmenin sağlanabilmesi, kısa dönemde değişebilen, esnek, çok

amaçlı ve çok amaçlı bir teşvik sistemini gerekli kılmaktadır. Teşvikler, diğer kamusal politikalardan farklı olarak ekonomiye doğrudan aktarılabilen ve kısa sürede sonuç alınabilmektedir. Hızlı tepki alma imkânı, teşvik uygulamalarının oldukça geniş bir alanda kullanılmasını sağlamaktadır (Üzümcü ve Doğan, 2001:297).

Tarihi süreç açısından dikkate aldığımızda Türkiye’ de ilk teşvik uygulaması 01.01.1913 tarihli “ Teşvik-i Sanayi Kanun-u Muvakkatı” ile başlamıştır. Cumhuriyet döneminde de konuya 1923 yılında İzmir’ de yapılan İktisat Kongresi’ nde değinilmiştir. Kongrede tarım, sanayi, ticaret ve el emeğinin teşviki konularında önemli kararlar alınmıştır. Bu tarihten itibaren günümüze kadar muhtelif zamanlarda teşvik kararları alınmıştır. Fakat söz konusu teşviklerin yeterli olmadığı, KOBİ’ lerin bunlardan yeterince istifade edemediği görülmektedir (Ekinci, 2003:84).

Günümüzde, devlet yardımları, birçok ülkenin ekonomi politikasının ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, bu tür yardımlara ayrılan kaynaklar büyük boyutlara ulaşmıştır. Devlet yardımları temelde, üretim faaliyetlerini devam ettirebilmek ve dolayısıyla istihdamı korumak ve rekabeti sağlayabilmek ve sonuçta ihracatı desteklemek açısından zorunlu hamleler olarak nitelendirilebilir. Ayrıca günümüzde klasik sanayilerden ileri sanayilere kayması sonucu sanayi yapısının yenilenmesi açısından da büyük önem arz etmektedir (Balcı, 1998:23).

Ülkemizde son yıllara kadar KOBİ’ lerin desteklenmesine yönelik olarak vergi muafiyetleri ve krediler şeklindeki yardım türleri yaygın olarak kullanılırken son yıllarda AB’ ye uyum çerçevesinde KOBİ’ lere yönelik devlet yardımları yelpazesinin genişlediği görülmektedir. Bu kapsamda araştırma-geliştirme, ihracat, pazarlama, eğitim-danışmanlık ve çevre gibi konulara da önem verilmeye başlanmıştır (Algan, 2000:30).

Aşırı politikleşmiş toplumlarda, kamu desteklerine, ekonomik gereklere göre değil politik gerekçelerle yaklaşmakta ve taraflara kaynak aktarma şeklinde anlaşılmaktadır. Bu tür teşvik yaklaşımıyla belli kesimlere kaynak aktarma anlayışı yerine, ekonominin gereklerine göre kar- zarar- risk temeline dayalı anlayışla devlet desteği yapılmalıdır. Mevzuat karmaşasına boğmadan sade, anlaşılır, pratik ve sonuca götürücü yöntemlerle KOBİ’ ler desteklenmelidir. Yardımlar çok yaygın olmadan belli amaçlara ve alanlara yönelik olmalıdır. Parasal teşviklerin mümkün olduğunca az, bilgilendirme, eğitim, danışmanlık hizmetlerinin de mümkün olduğunca yaygın ve etkin olması gerekir. (Dilik ve Duran, www.hazine.gov.tr, 28.01.2007).

Türkiye’deki KOBİ yatırım teşviklerinden bahsedecek olursak biraz da, dönemler itibarıyla gelişimi 1968’ den itibaren başlayabilir. O dönemde yatırım teşviklerinin tutarı GSMH(Gayri Safi Milli Hasıla) içindeki payı yaklaşık %3,5 olarak kaynaklarda geçmektedir. Bu miktar her geçen sene artmaktadır. En son 2000’ li yıllarda ulaşılan pay % 13,5 seviyelerindedir. Aşağıdaki çizelgede KOBİ yatırım teşvik belgelerine ayrılan kredi tutarları belirtilmiştir.

Çizelge 3.2 : 2005 Yılı Ocak-Nisan Aylarında KOBİ Yatırım Teşvik Belgelerine Öngörülen Yatırım ve İşletme Kredilerinin Mahiyetlerine Göre Dağılımı

	Adet	Yatırım Kredisi	İşletme Kredisi	Toplam Kredi	Sabit Yatırım	İstihdam
Mahiyet		(YTL.)	(YTL.)	(YTL.)	(YTL.)	(Kişi)
Darboğaz Giderme	-	-	-	-	-	-
Entegrasyon	-	-	-	-	-	-
Kalite Düzeltme	2	135.000	40.000	175.000	228.724	1
Komple Yeni Yatırım	14	3.016.500	130.000	3.146.500	5.821.242	483
Modernizasyon	-	-	-	-	-	-
Tamamlama	7	719.000	175.000	894.000	1.607.305	28
Tevsi	18	2.512.500	286.500	2.799.000	5.190.691	134
Ürün Çeşitlendirme	4	267.680	17.000	284.680	557.654	56
Yenileme	3	329.000	87.400	416.400	707.764	6
Hammadde Temini	13	-	540.500	540.500	-	-
Toplam	61	6.979.680	1.276.400	8.256.080	14.113.380	708

Kaynak: (Ünal, www.treasury.gov.tr, 11.05.2005).

Çizelge 3.2 incelendiğinde, en yüksek yatırım rakamının komple yeni tesis kurmaya ayrıldığı görülmektedir. Türkiye' nin yeni üretim tesislerine ve yatırım alanlarına ihtiyaç vardır. Daha sonra ise, tevsi etmede yani işletmenin genişletilmesinde kullanıldığı görülür. İşletme kredisi olarak en çok işletmenin ihtiyacı olan hammadde temininde kullanılmıştır. Toplam krediler içerisindeki paya bakılacak olursa, yine en çok kredinin komple yeni tesis kurmada kullanıldığı görülür.

3.8. KOBİ' lere Destek Veren Kurum ve Kuruluşlar

Ülkemizde KOBİ' lerle ilişkisi olan yönlendirme ve destekleme vb. hizmetleri veren kamu kurum ve kuruluşların başlıcaları; DİE (Devlet İstatistik Enstitüsü), Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Türkiye Halk Bankası A.Ş., Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (SSK, Bağ-Kur), Milli Eğitim Bakanlığı (Mesleki ve Teknik Eğitim, Çıraklık Eğitimi), MPM(Milli Produktivite Merkezi), DPT(Devlet Planlama Teşkilatı), TÜBİTAK(Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu), TSE(Türk Standartları Enstitüsü), KÜSGET(Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı), İGEME(İhracatı Geliştirme Merkezi), DESİYAP(Devlet Sanayi ve İş Yatırım Bankası), ; özel sektörden de TOBB(Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği) ve TESK(Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu) gibi kuruluşlardır (Ürel, 1991:16).

Türkiye' de KOBİ' lere finansman kolaylığı ile benzer, teknik yardım ve danışmanlık hizmeti veren birçok kurum ve kuruluşlar vardır. Bunların ayrı ayrı ele alınması faydalı olacaktır.

3.8.1. Finansman Kolaylığı Sağlayan Kurum ve Kuruluşlar

Finansman sorunu KOBİ'lerin en önemli sorunlarından bir tanesidir. Türkiye'de en yaygın finansman aracı, krediler olmasına rağmen KOBİ'lerin bu yardımdan yeterli ölçüde yararlanabildiklerini söylemek güçtür. 1997 yılı itibariyle KOBİ'lerin kredileden yararlanma oranı sadece % 8,6'dır. Kredi şartlarının ağır, kısa vadeli, istenilen teminatların yüksek oluşu, KOBİ'lerin kredilerden yararlanmalarını zorlaştırmaktadır (Algan,2000: 30).

3.8.1.1. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatları Genel Müdürlüğü

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın kuruluş konumunda; Organize Sanayi Bölgeleri ve Küçük Sanayi Siteleri planlamak, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde plan hedeflerine paralel olarak mevzuat düzenlemeleri yapmak, üst yapı kredisi sağlamak, KOBİ'lere örgütlenme, eğitim, tedarik tanıtma ve pazarlama, teknik ve ekonomik konularda hizmet vermek, varlıklarını korumak ve geliştirmek için gerekli hukuki ve yönetsel düzenlemeleri yapmak gibi görev ve sorumlulukları vardır (Çelik ve Akgemci, 1998: 97).

3.8.1.2. Türkiye Halk Bankası

Halk Bankasının KOBİ'lere yönelik kredileri aşağıdaki kolaylıkları sağlamaktadır (İZTO, 1999: 4):

- Tamamlanmamış yatırımların üretime geçmesi,
- Yarım kalmış yatırımların tamamlanması,
- Küçük ve orta ölçekli tekstil işletmelerinin teknolojilerinin yenilenmesi,
- KOBİ'lere yönelik olarak kullandığı makine ve donanım alınmasıdır.

3.8.1.3. Sınai Yatırım ve Kredi Bankası

Emek yoğun yatırım projeleri kapsamında, kendi belirlediği ölçütlere göre küçük boy işletme kapsamına giren işletmelere finansal hizmet vermek amaçındadır (Çelik vd., 1997:29).

3.8.1.4. Esnaf Kefalet Kooperatifleri

Esnaf Kefalet Kooperatifleri, adını bildiğimiz ama ne işe yaradığını bilmediğimiz bir kurum. Aslında ne işe yaradığını biz bilmesek de milyonlarca esnaf çok iyi biliyor. Çünkü bu kurumun yasal görevi esnafa kredi verilmesinde aracı olmaktır (Övür, www.sabah.com.tr, 29.01.2007).

Esnafın Halk Bankasından aldığı kredilere kefil olan ve bunun karşılığında esnaftan %3 Risk Fonu, %3 Kooperatif Komisyonu, %1 Üst Kuruluş Fonu, %1 Sermaye Bloke Kesintisi olmak üzere toplam % 8 kesinti ve masraf karşılığı tahsil eden kooperatifler, kredi maliyetlerini önemli ölçüde yükseltmekte ve esnafın, kooperatifler aracılığıyla kullandığı kredilerin faizleri fiilen, bankalar piyasasındaki cari kredi faiz oranlarının üzerine çıkmaktadır (Yavuz, www.tesk.org.tr, 20.01.2007).

3.8.1.5. Dünya Bankası Kredileri

Sınai Kalkınma Bankası'nda idare edilen Dünya Bankası Kredileri, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası, İnterbank ve Körfezbank arasında dağılmış durumdadır. Dünya Bankası'ndan alınan kredilere garantörlük eden bankalar, kredinin dönmemesi durumunda geri ödemekle sorumludurlar (Çelik vd., 1997:30).

3.8.1.6. Türkiye Vakıflar Bankası

Vakıfbank, Gümrük Birliği'ne girme süreci içinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunan KOBİ'lere destek vermek, verimliliklerinin ve rekabet güçlerinin artırılması ve Gümrük Birliği'ne uyum sağlamaları için finansman desteği yanında, ihtiyaç duydukları alanlarda bilgi, enformasyon vb. desteği vermeyi hedeflemiştir. KOBİ'lerin sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin oluşturulması amacıyla banka bünyesinde "KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Birim Müdürlüğü" kurulmuştur. Vakıfbank'ın hedef aldığı KOBİ'ler 20-149 işçi çalıştıran ve özellikle ihracat yapan işletmeler oluşturmakta, bu bağlamda ilişki kurulan KOBİ sayısı 30.000'i bulmaktadır (İZTO, 1999:28).

3.8.2. Teknik Yardım ve Danışmanlık Hizmeti Veren Kuruluşlar

Bu kısımda, KOBİ'lere yönelik teknik yardım ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlar incelenmiştir.

3.8.2.1. Türkiye Halk Bankası

Türkiye Halk Bankası tarafından KOBİ'lere sağlanan hizmetler aşağıdaki gibidir (Çelik ve Akgemci, 1998:101):

- Esnaf ve sanatkârların kooperatifler halinde örgütlenmelerine yardımcı olmak,
- Sanatkâr ve küçük boy işletmelerin ürünlerinin pazarlamasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak,
- Esnaf ve küçük sanayicilerin eğitim sorunları ile ilgilenme, mesleki görgü ve bilgilerini araştırmacı çalışmalar yapmak.

3.8.2.2. KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı)

Türk Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı nezdinde Milletlerarası Antlaşma çerçevesinde 1973 yılında Gaziantep'te pilot proje niteliğinde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde KÜSGEM(Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi) kuruluşu, küçük sanayi işletmelerine ortak kolaylık atölyeleri ile hizmet vermeye başlamıştır. Daha sonraki yıllarda bu çalışmalar genel değerlendirmeye tabi tutularak 17.06.1983 tarih ve 83/6744 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanıp yürürlüğe giren "Küçük Sanayi Yayım Hizmetlerinin Geliştirilmesi"ne dair Milletlerarası Antlaşmaya göre KÜSGET (Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) faaliyet göstermeye başlamıştır (www.kosgeb.gov.tr, 30.01.2007).

KÜSGET, KOBİ' lere Geliştirme Merkezleri aracılığıyla teknik danışmanlık hizmetleri vermiş, modern işletmecilik ilkelerini bu işletmelerde uygulamaya koymuş, dünya standartlarında kalite bilincinin yerleşmesi ve yaygınlaştırılması, teknolojik üretim seviyesinin yükseltilmesi, istihdam kapasitesinin artırılması yolunda çalışmalarda bulunmuş, çağdaş yönetim becerilerinin kazandırılması için teknik alt yapının kuvvetlendirilmesine ilişkin hizmetleri gerçekleştirmeye çalışmıştır (www.kosgeb.gov.tr, 30.01.2007).

3.8.2.3. KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)

12.04.1994 tarihinde kabul edilen 3624 sayılı kanunla kurulan KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)' in amacı, ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında KOBİ' lerin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini artırmak ve sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun bir biçimde gerçekleşmektir. KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile bağlantılı, tüzel kişiliği haiz bir kamu kuruluşu niteliğindedir (Ekinci, 2003:42).

KOSGEB tarafından sağlanan yardımlardan bazıları şunlardır; Ar-Ge yardımları kapsamında teknoloji, yeni teknoloji, üründe yenilik gibi özelliklere sahip projeler için geçerlidir. Bu kapsamda kavram geliştirme, teknolojik ve ekonomik yapılabirlik etüdü, geliştirilen kavramdan tasarıma geçiş sürecinde yer alan laboratuvar çalışmaları vb. çalışmalar, tasarım çizim çalışmaları, prototip üretimi, pilot tesisin kurulması, deneme üretimi, patent ve lisans çalışmaları, satış sonrası sorun giderme hizmetleri ile ilgili harcamaların yaklaşık olarak %50' si desteklenmektedir (Algan, 2000:32).

KOSGEB genel olarak üç bölümden oluşur. Bunlar, Teknoloji Geliştirme Merkezi, İşletme Geliştirme Merkezi ve Laboratuvar Müdürlükleri' dir. Bunlardan Teknoloji Geliştirme Merkezi tarafından yürütülen faaliyetler aşağıda sıralanmıştır (www.kosgeb-adana.gov.tr, 30.01.2007):

- Bilgi ve teknoloji yönelimli yeni firmaların kurulması, desteklenmesi, geliştirilmesi,
- Mevcut küçük işletmelerin AR-GE projelerinin desteklenmesi,
- Üniversite, kamu ve özel sektör AR-GE kurumları ile küçük işletmelerin işbirliğinin güçlendirilmesi,
- Bilgi ve teknoloji yönelimli girişimcilere yönelik iş kurma ve geliştirme danışmanlığı ve girişimcilik eğitim programlarının geliştirilmesi,
- Teknoloji geliştirme merkezlerinden hizmet alan küçük işletmelerin pazarlama ve finansman temini yönündeki uygun araçlara yönlendirilmesi,
- Küçük işletmelerin kendi iş ortamlarında oluşturdukları geliştirme faaliyetlerinin ve patent/faydalı model/endüstriyel tasarım gibi fikri ve sınai mülkiyet kapsamında değerlendirilebilecek uygulamaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve ticaretleştirilmesine yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesi,
- Küçük işletme AR-GE(Araştırma Geliştirme) faaliyetlerinin bir veri tabanı haline getirilerek internet ortamında ilgili taraflara duyurulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi,
- TEKNO-NET bilgi ağının küçük işletmelere uygulanması ve izlenmesidir.

KOSGEB, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere süratle uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükseltmek ve ekonomiye katkı ve

etkinliklerini artırmak amacıyla 1990 yılında kurulmuştur. Birlik, bilgi ve teknoloji yönelimli yeni firmaların kurulması, desteklenmesi, geliştirilmesi, mevcut küçük işletmelerin AR-Ge projelerinin desteklenmesi, üniversite, kamu ve özel sektör AR-GE kurumları ile küçük işletmeler arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi gibi konularda çalışmalar yürütmektedir (<http://turk.internet.com>, 30.01.2007).

Yukarıda sıralanan kurumların haricinde KOBİ' lere teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri veren diğer kuruluşları veren kurum ve kuruluşlar şunlardır (Çelik vd., 1997:34):

- Üniversiteler,
- İlgili meslek kuruluşları,
- Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Derneği,
- Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu(TÜBİTAK),
- İhracatı Geliştirme Merkezi(İGEME),
- Mesleki Eğitim Küçük Sanayi Destekleme Vakfıdır.

4. ÜCRET VE ÜCRET SİSTEMLERİ

İşletmelerin ve dolayısıyla personel bölümlerinin en sıkıntılı işlevlerinden biri de maaş ve ücret yönetimidir. Ücret, personelin, işverenden, emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir. İşveren açısından ücret, oldukça önemli miktarlara varan bir gider kalemidir. Personel açısından ücret ise, bir yaşam kaynağıdır. Ücret sayesinde personel fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar(Geylan, 1992:231).

4.1. Ücretle İlgili Kavramlar

Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öge, diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arz eder (Bingöl,1997:339).

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeni emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, bireylerin hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır (Yüksel, 2000:212).

Ücret, üretime katılan emeğin para olarak ödenen karşılığıdır. Emeğin fiyatıdır. Bu tanımlardan sonra ücretin en önemli dört özelliğini sayacak olursak (Gülerman, 1978:186);

- Emek sahibi ve ailesi için olağan bir yaşam sağlaması,
- Ücretin harcanan emeğe denk bir düzeyde bulunması,
- Aynı veya başka işyerinde aynı düzeydeki işlerin ücretlerinin eşit olması,
- Çalışan, kıdem ve beceri kazandıkça, ücretin de uygun bir miktarda artmasıdır.

Ekonomik açıdan yapılan diğer bir tanıma göre de ücretler, işgücüne yapılan tüm ödemeleri ve ödeme biçimlerini kapsar. Ödenen bu ücretler çoğunlukla, saat ücreti, haftalık veya aylık diye adlandırılır (Artan, 1981:38).

Ücret yalnızca personelin yaşam koşullarını ve işletmelerin karlılığını etkilemekle kalmaz, ulusal gelirin önemli bir kalemini oluşturduğu için devleti ve toplumu da yakından ilgilendirir. Bu nedenle devlet zaman zaman genel ücret yönetimine müdahale etmek zorunda kalır (Geylan, 1995:161).

Belli bir süre içinde emek karşılığı kazanılan paraya **ücret** denir. Belirli bir zaman veya üretim birimi başına ödenen paraya **ücret haddi**, ve ücret gelirine sahip olan kişiye de **işçi** denir (Tülbentli, 1993:68).

Ücret, işlerini yapmaları karşılığında şirketin personele verdiği ücret ve yararlarla ilgilidir. Şirketler ücretlendirme sistemlerini pek çok amacı gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu amaçlar arasında kabiliyetli personeli şirkete çekmek, personeli motive etmek ve personeli pazardaki diğer şirketlerin verebileceğinden daha fazla ücret ve yarar sağlayarak onları elde tutmak sayılabilir (Raymond, 1999:318).

Serbest bir ekonomik düzende girişimcinin, başka bir kimseden kendi işyerinde veya işletmesinde iş yapabilmesini istemesi için, bu işin karşılığı bir parayı işi yapan kimseye ödemesi gerekir. İşte bu, ücrettir. Emeğin düşünsel ya da bedensel olması, ücretin niteliğini değiştirmez. Bunun gibi emeklerini satan kişilere yapılan ödemelerin,

esastan çok söze ilişkin bazı ayırım ve anlayışlara yer verdiği görülmektedir (Talas, 1997:36).

Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olan ücret, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan birisi durumundadır. İşletmelerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalara göre, işletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bakımdan, işletmedeki farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetim sisteminin kurulması gerekir (Özgen vd., 2002:267-268).

İşletmelerde ücretleme sistemleri, iş değerlendirme sonuçlarına göre ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulur. Bireysel ve organizasyonel bazda birçok amacı bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını sayacak olursak (Tahiroğlu, 2003:207):

- Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme,
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma,
- İş verimliliğini ve çalışan performansını artırma,
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanma,
- Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirme,
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma,
- Organizasyonun yapısını pekiştirme,
- Organizasyonda ücretlendirme modelidir.

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı para da değildir; bireye ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır (Yüksel, 2000:219).

Ücret, bedeni ve zihni emeğe üretim ameliyesindeki faaliyeti karşılığı ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle prensip itibarıyla teşebbüsün kar ve zararına bağlı olmayan ve girişimci tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen belirli bir gelirdir (Bingöl, 1997:343).

Ücret Haddi, iş seçme sırasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ücret haddi, emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır (Bingöl, 1997:343).

Ücret Geliri, bir işçinin bir yıl içinde emeği karşılığı kazandığı paraların toplamıdır (Tülbentli, 1993:68).

Maaş, memurların hizmetleri karşılığında elde ettikleri gelirdir (Benligiray, 2003:2).

Ücret Düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır (Benligiray, 2003:5).

Ücret Yapısı, işletmelerde verimlilik, kalite ve iş doyumunu artıran, adaletli bir ücret yapısının kurulması, ücret yönetimi sürecinin en önemli konularından birisidir. Adaletli bir ücret yapısı, işletmedeki bütün çalışanlara, yaptığı işin değerine göre ücret ödenmesini sağlayan bir ücret düzenidir. Böylece, eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmış olur (Özgen vd., 2002:269).

Ücret Sistemleri, ücretlerin hesaplanma ve ödeme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yüksel, 1998:202). Ücretin hesaplanışı ve ödeniş tarzı olarak ifade edilmektedir (Tekin, 2003:137).

Ücret Hakkı, tarafların serbest iradesiyle meydana getirdikleri iş sözleşmesinden doğan ücrete ilişkin haklar olup, unsurları arasında fazla çalışma, hafta ve yıllık genel tatil izin ücretleri sayılabilmektedir (Tekin, 2003:137).

4.2. Ücretin Önemi ve Ücreti Etkileyen Unsurlar

Dünyanın her yerinde ücret sorunu, personel yönetiminin en tartışmalı konusudur. Hiçbir ülkede memnuniyet verici bir çözüm yolu bulunamamıştır (Tortop, 1985:77). İşverenler için ücret sistemlerinin taşıdığı özellikler önemlidir. Gerçekten, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların işgücü maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek biçimde esnek, verimlilik, kalite ve kar ölçütlerine bağlı, işçi ücretlerinin artan performans yoluyla artırılmasını sağlayan, ekonomik durgunluk veya işletme performansının gerilediği dönemlerde işçi sayısındaki değişimlerin etkisini azaltan, işçilerin performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip işçileri işletmeye çekebilecek bir ücret sistemi oluşturulmalıdır (Erdut, 2002:46).

4.2.1. İş Analizi

Bir işin, onu oluşturan parçalarını belirlemek, bu işe bağlı ödevler ve sorumluluklar ile bunların yapılmasında gerekli bedensel ve zihinsel nitelikleri, kullanılan takımlar ve donatımı, terfi hatlarını, gerekli tecrübe ve yetenekleri, ücret basamaklarını, çalışma saatleri ve koşullarını, diğer işlerle olan ilişkilerini belirtmek için yapılan bir analizdir (Karayalçın, 1986:232).

Belirli bir işin istenilen şekilde yapılabilmesi için işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve tecrübe ile taşıyacağı sorumluluk ve çevre koşullarına ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanıp incelenmesine iş analizi denir (Kobu, 2003:642).

Bu tanımdan anlaşılacağı üzere iş analizlerinin duyarlılığı bilimsel toplama yöntemlerinin uygulanması ile gerçekleşir. İş analizinde ilk yapılacak iş mevcut tüm işlerin tam ve duyarlı bir şekilde tanımlanmasıdır (Kobu, 2003:642).

İş analizi, örgütte yürütülmekte olan birbirinden farklı tüm işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Bu çalışmanın sonucunda, örgütte yürütülen tüm işlere ilişkin iş tanımları ve iş gerekleri geliştirilir (Hacıoğlu vd., 2002:5).

İş analizinde gözlem, anket ve görüşme teknikleri kullanılmaktadır. İş analizinde bu yöntemlerden biri, birkaçı veya üçü birden kullanılabilir. Bu şekilde işlere ilişkin bilgiler toplanır, işlerin tanımları yapılır ve işler, iş gereklerine göre ölçülerek değerleri belirlenir (Akyıldız, 2001:97).

İş analizi yapabilmek için işler hakkında genel bir kültüre sahip olup iş analiz tekniğini bilmek gerekir. İşin analizinin yapılaş şekli şu şekilde olabilir (Karayalçın, 1977:146):

- İşin esas fonksiyonları yazılır,
- İşte gerekli maharet belirtilir,
- İşin yüklediği sorumluluklar belirtilir,
- İşin gerektirdiği gayret belirtilir,
- İşte çalışan kişinin karşılaştığı şartlar belirtilir,
- İşin yapılmasında kullanılan yönetmelikler ve iş araçları belirtilir.

İş analizlerinde toplanan verilerden işletmelerde hangi işlerin görüldüğüne dair özetler çıkarılır. Bunlara iş tanımları denilir. Bu işleri yapabilmek için işgörende bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri ortaya çıkar (Yüksel, 2000:82).

İş analizleri, iş gücünün bölümlendirilmesini sağlayan, işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:54).

İş analizleri değişik amaçların gerçekleştirilmesi için yapılır. Ancak personel yönetimi alanında ve üretim mühendisliği alanında olmak üzere iki temel grup içerisinde inceleyebiliriz (Ataay, 1990:137):

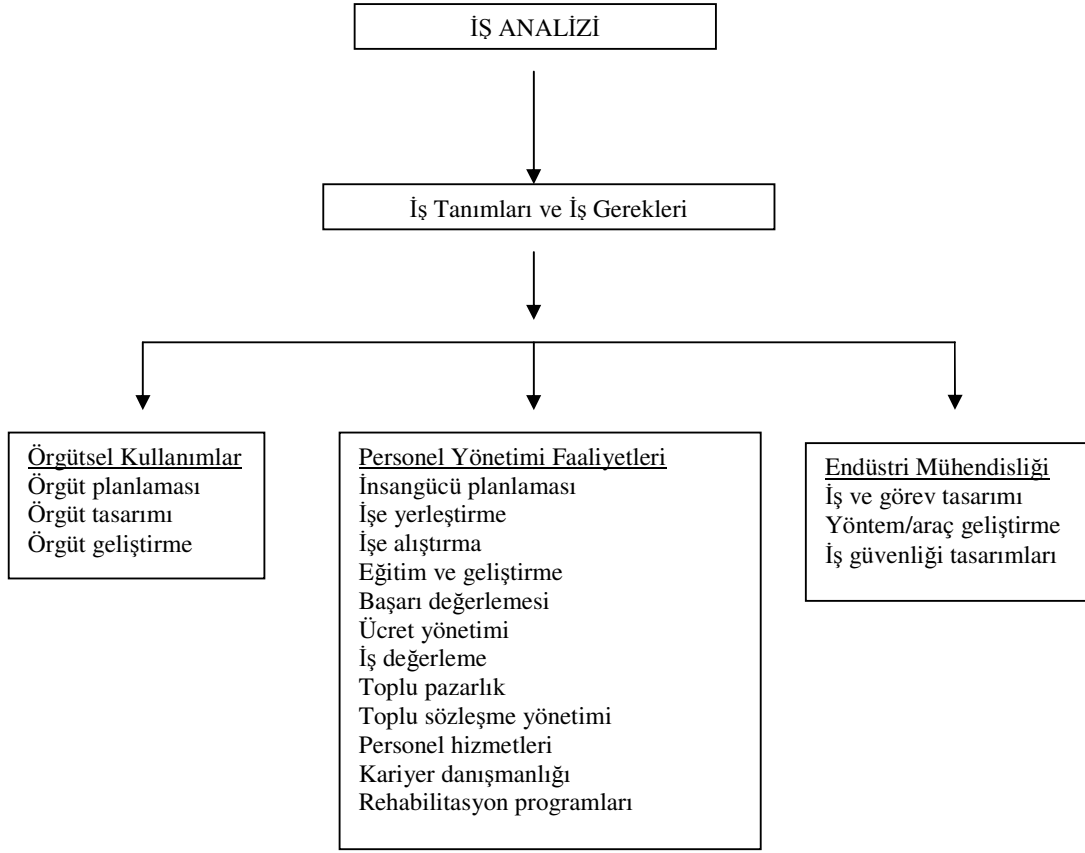
Personel Yönetimi alanında yararlanılan yerler şunlardır (Ataay, 1990:137):

- Örgütsel yapının incelenmesi geliştirilmesi,
- Yeniden düzenleme çalışmalarında,
- Personel seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve iş aktarmaları için yapılacak incelemelerde,
- Kadro planlamasında,
- Eğitim ve geliştirmede,
- Ücret yönetiminde,
- İş koşullarının iyileştirilmesinde,
- İş içeriğindeki değişikliklerde,
- İş standardizasyonunda,
- İşgören envanterinin çıkarılmasında yararlanır.

İş analizlerinin endüstri mühendisliği alanında kullanımında temel amaç, işlerin daha basit ve verimli yapılmasında etken olan öğelerin araştırılması ve yeni yöntemlerin geliştirilmesidir.

- İşlerin geliştirilmesinde,
- Standartların saptanmasında,
- İş basitleştirme çalışmalarında,
- Teşvikli sistemlerin düzenlenmesinde,
- Hareket, metot ve zaman incelemelerinde,
- Üretim sistemlerinin geliştirilmesinde yararlanır.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan iş analizinin kullanım alanlarını tablo halinde özetleyecek olursak aşağıdaki şekil ortaya çıkar.



Şekil 4.1. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar (Yüksel, 2000:83)

4.2.2.1. İş Analizinin Amaçları

İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000:55):

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak,
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak,
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve işyükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmektir.

4.2.1.2. İş Analiz Süreci

Örgütlerde yürütülecek iş analizi çalışmalarını üç aşamalı bir süreç yardımıyla açıklamak mümkündür. Bunlar (www.blogcu.com, 14.10.2006):

- Hazırlık çalışması,
- İş analizi bilgilerinin toplanması,
- İş analizi bilgilerinin uygulanmasıdır.

4.2.1.2.(1). Hazırlık Çalışması

İş analizi çalışmasına başlamadan önce, işletmenin örgüt yapısı ve bu yapı içerisinde izlenmekte olan süreçlere ilişkin şemalar ayrıntılı olarak gözden geçirilerek örgüt yapısı içerisindeki çeşitli birimlerde yapılmakta olan işler tespit edilmektedir. Ayrıca, işletmenin yönetim anlayışı ve felsefesi çalışanların eğitim düzeyleri, işletmenin faaliyet gösterdiği iş kolu, işletmeyi etkileyen iç ve dış çevre koşulları ve benzer konularda da bilgi sahibi olmak gerekir. (www.blogcu.com, 14.10.2006).

4.2.1.2.(2). İş Analizi Bilgilerinin Toplanması

İş analizi sürecinin bu aşamasında, iş analizinin yapılabilmesi için gereken işe ilişkin bilgilerin ve verilerin hangi yöntemlerle toplanacağını belirlemek gerekir. İşe ilişkin verilerin toplanmasında kullanılabilecek belli başlı yöntemler gözlem, görüşme, anket(yazılı ya da sözlü), günlük tutturma, listede işaretleme(kontrol listesi), hareket filmleri kullanma, tartışma, daha önceki iş tanımlarından yararlanma, iş araçlarını inceleme, işleri bizzat yapma ve karma yöntem olarak sıralanabilir (Hacıoğlu vd., 2002:36).

4.2.1.2.(3). İş Analizi Bilgilerinin Uygulanması

İş analizi ile elde edilen bilgiler iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartları haline dönüştürülerek insan kaynakları ve diğer temel işletme fonksiyonlarıyla ilgili kararlarda uygulanmaktadır. İş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının uygulanmasıyla elde edilen bilgiler insan kaynakları bölümü bilgi sisteminin ana unsurlarını oluşturmaktadır (www.blogcu.com, 14.10.2006)

4.2.2. İş Tanımı ve Spesifikasyonu

İş tanımı ve spesifikasyonunun amacı standart ifadelerle yazılmış işlerle ilgili bilgilerin toplu halde bulundurulmasıdır. Bu iki belgede yer alan bilgilerin tümü iş analizlerinden elde edilir. İş spesifikasyonunda işin faktörleri için takdir edilen derece ve puanlar da yer alır (Kobu, 2003:646).

İş tanımları, bir işte yapılan faaliyet ve görevlerin, donatımın, yöntemlerin, iş koşullarının, sorumluluk ve diğer temel etmenlerin, harcanılması gereken çaba ve sorumluluğun diğer işlerle olan ilişkilerinin yazılı, sistemli ve planlanmış bir tablosudur (Karayalçın, 1986:232).

İş tanımları, fotoğraf çekiminde olduğu gibi, sürekli değişen ve gelişen işlerin anlık bir görüntüsünü verir. Örneğin, bir işletmede uzun yıllardan beri var olan ve görünüşte bugünküyle aynı olan bir iş, üç yıl önce daha farklı biçimde yapılmaktayken, bu üç yıllık sürecin farklı aşamalarında başka şekillerde yapılarak bugüne gelmiş olabilir. Bugün yapılan işin bu anlık durumunun açık ve kesin bir şekilde tanımlanması gerekir. Böylece belirli aralıklarla tanımlanan işte zaman içinde meydana gelen

gelişmeleri izlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak mümkün olabilir (Benligiray, 2003:133–134).

İş analizi çalışmaları sonucunda, işle ilgili olarak toplanmış verilerin belirli bir sistem dahilinde yazılı hale getirilmesine iş tanımı denir. İş tanımı, iş analizinin doğal bir uzantısıdır ve bu yönüyle iş analizi ile güdülen amaçlarla iş tanımlarının amaçları arasında kesin benzerlikler bulunur (Hacıoğlu vd., 2002:56).

İş tanımları başlıca üç bölümden meydana gelir: **İş kimliği** bölümü, **iş özeti** bölümü ve işle ilgili **diğer bilgilerin** yer aldığı bölüm. İş kimliği bölümünde işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır (Yüksel, 2000:87).

İşin özeti kısmı, işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Özet bölümünde iş, diğer işlerden ayırt edici özellikleri belirtilecek şekilde yazılmalıdır. İşin ne olduğu, nasıl ve niçin yapıldığı açıkça ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde ifade edilmelidir.

Üçüncü bölümde ise, işin yapımı sırasında ne tür makine, araç ve malzeme kullanıldığı belirlenir. İşin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar işin nasıl bir akış izlediği, diğer işlerle ne tür geçici ya da sürekli ilişki içinde bulunduğu, işin örgütsel yapı içindeki fonksiyonel ve basamaksal rolünün ne olduğu açıklanır (Sabuncuoğlu, 2000:66).

İş tanımı ve spesifikasyonunun amacı standart ifadelerle yazılmış işlerle ilgili bilgilerin toplu halde bulundurulmasıdır. Bu iki belgede yer alan bilgilerin tümü iş analizlerinden elde edilir. İş spesifikasyonunda işin faktörleri için takdir edilen derece ve puanlar da yer alır (Kobu, 2003:646).

İş spesifikasyonu işi yapacak kişinin sahip olması gereken özellikleri, faktörler için ayrı ayrı çok kısa tanımlarla belirler. Bu tanımlara faktör gerekçeleri denir (Kobu, 2003:646).

4.2.3. İş Etüdü

Verimliliği artırmak amacıyla işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılaş biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara iş etüdü denir. Kısaca iş etüdü, iş sistemlerinin incelenmesi ve düzenlenmesi faaliyetlerini içerir. İş etüdünün hedefi işletmelerde ekonomikliği artırmak, insan yapısına uygun iş akışları ve çalışma koşulları sağlamaktır (Yüksel, 2000:90).

Mal veya hizmet üreten tüm üretim sistemlerinde iş etüdünün kullanılmasının nihai amacı, verimliliği artırmaktır. Bu sonuca ulaşılması için birtakım alt amaçların gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılırken uyulması gereken temel varsayımlardan biri de işlerin tanımlı fonksiyonlarından herhangi bir kayba izin verilmemesi gereğidir. Böylece, tanımlanmış bir iş ile ilgili faaliyetler, bu işin yapılmasından beklenen fonksiyonlar dikkate alınarak değerlendirilirler (www.students.itu.edu.tr, 05.11.2006).

İş etüdünün amaçları aşağıdaki gibidir (www.students.itu.edu.tr, 05.11.2006):

- Gereksiz faaliyetlerden kurtulmak,
- Gerekli faaliyetleri mümkün olan en ekonomik şekilde düzenlemek,
- Uygun çalışma yöntemlerini standartlaştırmak,
- İş ile ilgili doğru zaman standartlarını saptamak,

- Üretimde kullanılan faktörlerden yararlanma oranını artırmak,
- İşgücünü eğitmek,
- Mevcut çalışma koşullarından daha iyi çalışma koşullarına geçmektir.

İş etüdü, hareket etüdü ve iş ölçümü olmak üzere başlıca iki ana teknikten oluşur. Hareket etüdü işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini inceler. İş ölçümü ise işin yapılışı için gerekli zaman standartlarını belirlemeyi amaçlar (Yüksel, 2000:91).

4.2.3.1. Hareket Etüdü

Hareket etüdü, belirli bir işin yapılabilmesi için insan makine ilişkisinin dikkate alınarak en uygun çalışma yöntemlerinin, tasarımlarının belirlenmesi ve üretim yöntemlerinin standartlaştırılması faaliyetleridir. Hareket etüdü, işi inceleyerek işi yaparken gereksiz hareketlerden kaçınmayı, malzeme, araç, makine düzeninin iyi kurularak insanın bunlara en kısa yoldan ulaşmasını sağlamayı, süreç ve işlemlerin geliştirilmesini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini amaçlayan bilimsel işlemler dizisidir (Yüksel, 2000:92).

Hareket etüdünde işlem akış kartlarından yararlanılır. İşlem akış kartları, işletmedeki tüm mal yada hizmetlerin üretim ve sunum süreçlerini aşama aşama gösteren yazılı belgelerdir. Uygulamada beş aşama ve bu aşamaları belirleyen beş simge kullanılmaktadır. Bunlar (www.geocities.com, 05.11.2006):

- İşlem (Operations) (O),
- Taşıma (Transportation) (T),
- Depolama (Storage) (S),
- Denetim (Inspection) (I),
- Bekleme, gecikme, erteleme (Delay) (D)dir.

Hareket etütlerinin iş yaşamının bilimsel çalışmalarla düzenlenmesine en önemli katkısı hareket ekonomisi ilkelerinin geliştirilmesi olmuştur. Örneğin, iki elin birlikte kullanılması, kolların simetrik şekilde çalıştırılması, göz hareketleri için normal mesafe ayrılması, işin doğal ritme uygun şekilde düzenlenmesi gibi hareket ekonomisi ilkeleri iş etüdü sonucu yapılacak iş tasarımlarına esas teşkil etmektedir (Yüksel, 2000:93).

4.2.3.2. İş Ölçümü

İş ölçümü, çalışma süresinin standart hale getirilmesi için kullanılır. Belirli bir işin performans standardının oluşturulmasında, işin tamamlanması için gereken sürenin hesaplanmasının önemli bir yeri vardır. Bu düşünceyle Taylor, işin standart süresini saptamaya çalışmış ve bunu üretimin artırılması, işçilerin dereceli ücretlendirilmesi gibi konularda kullanmıştır. Daha sonraları Bedaux, bu yöndeki çalışmalara standart tempo(hız) kavramını katmaya çalışmıştır (www.students.itu.edu.tr, 05.11.2006).

İş ölçümü, iş tanımları ve iş gereklerine göre işe uygun bir insanın normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işi tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesidir. İş etüdü tekniklerinin başlıcaları zaman etüdü, iş örneklemesi ve önceden belirlenmiş zaman standartlarından yararlanmadır (Yüksel, 2000:94).

4.2.3.3. Zaman Etüdü

Kronometraj yöntemi olarak da bilinen bu yöntem en eski ve halen en yaygın kullanım alanına sahip olan bir iş ölçümü yöntemidir, ancak tempo takdiri gibi subjektif bir sabit belirlenmesi dolayısıyla hatalara açık bir yöntemdir (www.students.itu.edu.tr, 05.11.2006).

Zaman etüdü gözlem belgesinde bulunan bütün soruların karşılığı olan bilgi dikkatle doldurulmalıdır. Bu nokta çok önemlidir. Bir kişi yaptığı çalışmayla ilgili koşulları birkaç ay sonra unutulabilir. Eğer formun üzerindeki bilgi tam değilse bu çalışma standart bilgi olarak bir değer taşımaz ve bir yarar sağlamaz (www.gençbilim.com, 05.11.2006).

Zaman etüdü, önemli bir iş birikimi veya zaman devresinde, performans standartlarını saptamakta kullanılan iş ölçümünün birkaç tekniğinden biridir. Bu teknik eğitilmiş çalışanların performansı, malzeme ve ekipmanların düzenlenmesi ve iş metodları standartlaştırılmış tekrarlanan el ile yapılan işlerin etüdü için tesis edilmiştir (Bircan ve İskender, 2005:200).

Zaman etüdü iş ölçüm tekniklerinden en yaygın olarak kullanılan tekniklerden biridir. Yapılan araştırmaların sonucunda işletmelerin standart zaman hesaplanmasında %94 oranında zaman etüdü kullanılmaktadır. Zaman etüdü, belirli koşullar altında yapılan belirli bir işin öğelerinin zamanını ve derecesini kayıt ederek ve bu yolla toplanan verileri çözümleyerek, o işin tanımlanan çalışma hızında yapılması için gereken zamanı saptamakta kullanılan iş ölçüm tekniğidir. Etüdün yapılmasında dikkat edilmesi gereken konulardan biri iş ölçüm aşamasında işçiyi en az rahatsız edecek şekilde davranılmasıdır. Çünkü işçi çalışmasının ölçüldüğü veya izlendiğini düşündüğünde normal çalışma temposundan ayrılacaktır. Dolayısıyla standart zamanların saptanmasında farklı sonuçlar elde edilmiş olacaktır. Bunu önlemek için işçi kadar analistin de eğitilmesi ve iş ile işçilerin özellikleri hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir (Bircan ve İskender, 2005:200).

4.2.3.4. İş Örneklemesi

İş örneklemesi, makinaların ve işgörenlerin belli bir süre rastgele aralıklarla gözlenmesiyle yapılan iş ölçümüdür. Burada gözlem zamanını tesbiti çok önemlidir; çünkü sürekli çalışanın yorgun zamanına, örneğin öğleye yakın saatlere rastgelen gözlemler yapılan iş hakkında yanlış fikir verebilir (Yüksel, 2000:94).

Doğrudan ölçme yaklaşımıyla ilgili diğer bir tekniktir, özellikle 19.yy'da istatistik biliminin gösterdiği gelişme tüm parametrelerinin ölçülmesi imkansız olan bir yığının parametrelerini yine aynı yığın içinden alınan bir örnek grubu aracılığıyla tahmin etmeyi sağlamış, bu ise tüm bilim dallarında olduğu gibi Endüstri Mühendisliği içinde de yoğun bir uygulama alanı bulmuştur. Faaliyet örneklemesi de bu esasla geliştirilmiş bir yöntemdir (www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/isetud4.html, 05.11.2006).

İş Örneklemesi; bir çalışma devresinde, makine, süreç, işçi gruplarının çok sayıda ani gözlemlerinin yapılmasında kullanılan bir tekniktir. Gözlemler sonucunda söz konusu grupların verimli ya da verimsiz çalışma süreleri, boş geçen süreleri ve nedenleri belirlenir (Toprak, www.ydd.org.tr, 05.11.2006).

4.2.3.5. Önceden Belirlenmiş Standart Zamanlardan Yararlanma

Bu yöntemde ise insan vücudunun her hareketi için önceden saptanmış standart zaman göstergeleri kullanılır. Belirli bir iş için gerekli hareketler için önceden belirlenmiş zamanlar toplanarak standart zaman hesaplanır (Yüksel, 2000:94).

İşçinin çalışması sırasındaki temel hareketlerinin(mikro hareketlerinin) süresini, önceden saptanmış zaman standartları yardımıyla hesaplama temeline dayanır. Görüldüğü gibi bir ölçüde sentetik zamanlara benzemektedir. Ancak buradaki hareketler, therblig sembolleri ile gösterilen düzeydeki mikro hareketlerdir. Bunlar, hareketin doğal özelliğine ve yapıldığı andaki koşullara göre önceden sınıflandırılmış olan temel beden hareketleri için hesaplanmış zaman standartlarından oluşur. Bu zaman standartlarından yararlanarak belirli bir tempoda yapılan işin süresini saptamakta kullanılan bir iş ölçümü tekniğidir (www.students.itu.edu.tr, 05.11.2006).

4.2.4. İş Değerleme

İş değerlemesi günümüzde ücret sistemlerinin temeli olarak nitelendirebileceğimiz bir süreçtir. Esas olarak, işlerin organizasyon içinde birbiriyle kıyaslanarak sıralanmasına dayanır. Bu sıralama şirketin hangi işe daha fazla ücret ödemek istediğine yönelik bilgi vermektedir. İş değerlemesi yapılırken dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirilen pozisyonda çalışan kişinin performansına göre değil, pozisyonun kapsadığı görev/sorumluluklara ve organizasyon içindeki varoluş sebebine dayanarak iş değerlemesinin yapılmasıdır (Vardar, www.insankaynaklari.com, 20.01.2007).

İş değerlemenin dünyada ilk kez oluşturulup geliştirildiği ülke Amerika Birleşik Devletleri'dir. İş değerlendirme özellikle bilimsel yönetimin ve bunun sonucu olarak yönetim organlarının alışması sonucu gelişme imkanı bulmuştur (Bingöl, 1993:12).

Ticaret alanında da yöneticiler ücretle ilgili kararlarında, daima iş değerlendirme ilkelerini kullanmışlardır. İleri fikirli yöneticiler ve sendikacılar, iki tarafı memnun etmek için ücret oranlarının adil bir şekilde, yeniden belirlenmesinin gerekli olduğu kanısına varmışlardır. Çeşitli işler arasındaki ücret farkları ve bu konuda sendikaların artan bilgisi ve yürürlükteki yeni yasaların işletme yönetimine yüklediği masraflar gibi konular, ücret bazlarının belirlenmesini amaçlayan planların düzenlenmesine neden olmuşlardır. İş değerlendirme, bu değinilen sorunlara bir çözüm yolu vaat eden bu tür bir plandır (Yalçın, 1994:105).

Ülkemizde ise ilk kez, 1948 yılında Karabük Demir-Çelik İşletmeleri'nde, daha sonra ise Sümerbank, Makine, D.D.Yolları vb. kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. Daha çok yabancı uzmanların öncülüğünde yürütülen bu çalışmalarda 1960 yılına kadar çok sayıda kamu kuruluşu tecrübe kazanmıştır (Ataay, 1985:2).

İş değerlendirme ülkemizdeki kuruluşlar için yararlı bir teknik olarak kabul edilmesine ve büyük ölçekli kamu kurum ve kuruluşlarında bu çalışmanın yapılmış olmasına rağmen ya başarılı bir şekilde uygulanmamış, ya bir süre sonra tümüyle vazgeçilmiş ya da proje çalışmaları hiç uygulamaya konulmamıştır (Benligiray, 2003:106).

İş değerlemesini gerektiren en büyük neden hiç kuşkusuz ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesidir. İşler değerlerine göre sınıflandırılarak rasyonel ve kabul edilebilir bir temel üzerinden ücretlendirilir. Böylesine duyarlı ve önemli bir konuda işgörenler arasında yanlış ve tutarsız uygulamalar nedeniyle ortaya

çıkan huzursuzlukları gidermenin en geçerli yolu, objektif ve inandırıcı ölçütlere göre düzenlenmiş bir iş değerlendirme sistemini işletmede kurmak ve işletmektir (Sabuncuoğlu, 1997:189).

İşletmelerin organizasyon yapısı incelendiğinde değişik tür ve nitelikte çok sayıda işin yerine getirilmesi söz konusudur. Her bir işin nitelik ve özelliğinin değişikliği paralelliğinde değeri de birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, özellikle ‘eşit işe eşit ücret’ ilkesinin en iyi şekilde uygulanabilmesi için, her bir işin ‘değerinin’ ortaya konulması gerekmektedir (Özgen vd., 2002:249).

İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir(Sabuncuoğlu,2000:194).

İş değerlendirme, sistem tazminat bedelinin bir parçası olarak firma kararları ve diğer işlerin değerlerine bağlıdır (Mondy vd., 2002:324).

Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücrete layıktır. İş değerlemesi, ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak görece değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir (Sabuncuoğlu, 2000:194).

Çeşitli işlerde ortaklaşa bulunan yeterlik, çaba, sorumluluk, iş koşulları gibi faktörleri temel alarak, işlerin içerik ve önem bakımından karşılaştırılmasıyla işlere değer biçilmesine iş değerlemesi denir. İş değerlemesi, işletmede yapılan bütün işleri objektif ölçülerle değerlemeyi amaçlarken, her işin kesin değerini ölçmeyi değil, her bir işin diğer işlere göre nispi değerini belirlemeyi hedeflemektedir (Yüksel, 2000:214).

İş değerlemesi personeli değil işi değerler. İş değerlemenin temelinde işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması yatmaktadır. Bu karşılaştırma, toplam ücreti değil, ana ücreti ve kök ücret farklılıklarını dengeli bir biçimde belirlemek için harekete geçiş noktasıdır (Can vd., 2001:214).

4.2.4.1 İş Değerlemenin Genel İlkeleri

İş değerlemesinin genel ilkelerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Benligiray, 2003:100; Akyıldız, 2001:92) :

- **İş görenin değil işin değerlendirilmesi:** İş değerlendirme, işin tamamıyla ve esas gerekleriyle ilgilenir. Bu teknik işgörenlerin özellikleri, performansları ya da işgörenlerin performansları arasındaki farklar gibi hususları dikkate almaz.
- **Eşit işe eşit ücret verilmesi:** Bu ilke, iş değerleri aynı olan standardize edilmiş işlere aynı ücretin ödenmesi anlamına gelmektedir. Burada belirlenen ücret işçinin performansına göre belirlenen bir ücret değildir. Aksine asgari standartları belirlenmiş olan işe göre tespit edilen bir ücrettir. Sektör ve ülke düzeyinde yapılan iş değerlemeleri yoluyla eşit değerdeki işlere eşit ücret ödenmesi, işçilik maliyetleri açısından, işletmeler arası rekabet adaletinin sağlanmasına da yol açar.
- **Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması:** İş değerlendirme yapılmasına karar verildiği andan başlayarak bütün aşamalarında ve uygulanmasında doğruluk ve dürüstlük temel ilke olarak benimsenmelidir.
- **Gizliliğin olmaması:** İş değerlendirme çalışmalarının başından itibaren her aşamasında gizlilikten kaçınmak gerekir. Gizlilik, işgörende kendi aleyhine bir şeyler yapıldığı yolunda şüphe yaratır ve yönetime güveni sarsar.

- **Çalışmaların ilgili taraflarca belirlenmesi:** İlgili herkes sisteme inanmadıkça ve benimsemedikçe kurulması ve uygulanması mümkün değildir.
- **İş değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması:** İş değerlendirme, bütün bir ücret sisteminin özünü ve temelini oluşturur. Ücret stratejilerini, politikalarını ve diğer uygulamaları bu temel üzerinde bilinçli bir şekilde geliştirip tamamlamak önemlidir.
- **İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi:** Ürün pazarından, iş gücü piyasasından, işgörenlerin yeteneklerinden ve yeni teknolojilerden gelen baskıların gücü işlerin kapsamalarını değiştirir ya da yeni işlerin doğmasına neden olur. Bu değişikliklerin iş değerlendirme sistemiyle uyumlaştırılması zorunludur.

4.2.4.2. İş Değerlemenin Amaçları

Bu amaçlar şöyle özetlenebilir (Özgen vd., 2002:250; Yalçın, 1994:102–103):

- Yapılan işler arasında, ücret bakımından adil bir ayırım yapılması,
- Ücret adaletsizliklerinin saptanarak, bunların ortadan kaldırılması,
- İşletmede tutarlı bir ücret politikası izlenmesi,
- Yöneticilerle sendika temsilcileri arasında yapılan görüşme ya da toplantılarda, ücretlere ait belli başlı önemli sorunlarda kullanılabilecek, yapılmakta olan işlerle ilgili bir sınıflandırma yönteminin meydana getirilmesi,
- Etkin bir ücret kontrol aracının ortaya konması,
- İçerik bakımından değişen ya da yeni ortaya çıkan işler için ödenmesi gereken ücretlerin belirlenmesini göz önüne alan anlaşma esaslarının sağlanması,
- Ücret ve maaş kademelerine ait konularda huzursuzluk, talep ve şikâyetlerin önlenmesi,
- İşçi-işveren arasındaki anlaşmazlık ve çeşitlemelere kalıcı çözümler getirmek,
- Personel seçimi sürecinde ‘işe göre adam’ ilkesinin uygulanmasını sağlamaktır.

4.2.4.3. İş Değerlemenin Sağlayacağı Yararlar

İş değerlemesinin başlıca faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tekin, 2003:148; Can vd., 2001:214; Ataay, 1985:17):

- İşletmede objektif ölçülere dayanan bir ücret sisteminin kurulabilmesi,
- İşletmede bilimsel bir ücret yönetiminin uygulanabilmesi,
- İşletmede adaletli bir ücret sistemi sonucunda ‘eşit işe eşit ücret’ ve ‘işe göre adam’ ilkelerinin gerçekleştirilebilmesi,
- Personelin daha çok çalışmaya motive edilebilmesi,
- İşletme yönetimi ve sendika görüşmelerine esas olabilecek konularla ilgili olarak gerekli esasların hazırlanabilmesi,
- Personel maliyetlerini ve bunların işletme yapısına getirdiği yükleri hesap edebilmesi,
- İş değerlemesi ile ilgili olarak yukarıda sayılan başlıca faydaları elde edebilmek için günümüz işletme yönetimleri iş değerlemesi hazırlama ve uygulama evrelerinde işveren, işçi ve işçi sendikalarının uygun göreceği tarzda hareket etmesi,

- İş değerlemesi personelin, hangi işlerin daha fazla ücret geliri kazandıracağını görmesini ve yükselme için kendini geliştirmesini ve güdülenmesini sağlaması,
- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinin kolaylaşması,
- İşlerin ve işlemlerin basitleştirilmesine katkıda bulunması,
- Eğitim planlanmasında yararlanılması,
- İşgören seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçülenmiş bilgileri saptar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olması,
- İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına yardımcı olur.

4.2.4.4. İş Değerleme Süreci

İş değerlemesi çalışmalarına başlamadan önce işgörenlerle bir toplantı yapılır. İş değerlemesi ve yöntemleri konusunda bilgi verilir ve bunların yararları konusunda ikna edilmeleri ve aydınlatılmaları yoluna gidilir. Bunun dışında; işletmenin her faaliyetinde olduğu gibi iş değerlemesi çalışmalarında da bir plan çerçevesinde hareket edilmeli ve bazı aşamalar izlenmelidir (Bingöl,2003:323).

Bir iş değerlemesi çalışması bilimsel temellere dayalı sistemik bir süreç izlenmesini gerektirir. Bu sürecin başında öncelikle iş değerlemesine olan ihtiyaç ortaya konmalıdır. Daha sonra süreç, sistemin amacının saptanması, izlenecek yaklaşımın belirlenmesi, iş analizlerinin yapılması, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması, değerlendirilecek işlerin ve kullanılacak yöntemin seçilmesi, ilgili herkese gereken bilgilerin verilmesi, işlerin değerlendirilmesi, buna göre bir ücret yapısının kurulması ve planlama sisteminin ilgililere tanıtılması aşamaları içerir. Bu aşamaların ardından bir ücret yapısı oluşturulur (Benligiray,2003:120).

4.2.4.4.(1). İş değerlendirme sürecinin aşamaları

Bir iş değerlendirme çalışması genellikle şu temel aşamalardan geçilerek tamamlanır.

4.2.4.(1).(a). Ön Çalışmalar/Sistem Hazırlık Aşaması

Bu aşamada yapılması gerekenler şunlardır (www.insankaynaklari.com, 05.11.2006):

- Değerleme amacının belirlenmesi,
- Değerlemeyi yapacak kişilerin seçimi,
- Değerlenecek iş gruplarının sınırlandırılması,
- Değerleme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verilmesidir.

4.2.4.(1).(b). İşlerin İncelenmesi (İş Analizleri)

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlar ve yapılan işler, bölüm, birim ve bölüm gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır(www.insankaynaklari.com, 05.11.2006).

Öylesine geniş olan iş analizi metotları arasından iş analizi araştırmalarında kullanmak için bir tane en iyi amacı belirlemek gerekir (Cascio, 2003:170). İşletme

faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının çizilmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması, kurumların hedeflerine ulaşmaları ve insan kaynakları sistemlerinin bu doğrultuda yapılandırılmalarında kritik bir önem taşımaktadır. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkilerin ortaya konması gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, kurumların belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri haline gelmişlerdir(www.insankaynaklari.com, 05.11.2006)

4.2.4.(1).(c). İş Tanımları

İş analizi çalışmaları sonucunda, işle ilgili olarak toplanmış verilerin (her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler, çalışma koşulları) belirli bir sistem dâhilinde yazılı hale getirilmesine iş tanımı denir. İş tanımı, iş analizinin doğal bir uzantısıdır ve bu yönüyle iş analizi ile güdülen amaçlarla iş tanımlarının amaçları arasında kesin benzerlikler bulunur (Hacıoğlu vd., 2002:56). İş tanımı, gerçeklere uymayan bir durum karşısında, özel iş tanımlarında, görev ve sorumluluk kararlarını düzenler (Flippo, 1971:103).

İş tanımları, fotoğraf çekiminde olduğu gibi, sürekli değişen ve gelişen işlerin anlık bir görüntüsünü verir. Örneğin, bir işletmede uzun yıllardan beri var olan ve görünüşte bugünküyle aynı olan bir iş, üç yıl önce daha farklı biçimde yapılmaktayken, bu üç yıllık sürecin farklı aşamalarında başka şekillerde yapılarak bugüne gelmiş olabilir. Bugün yapılan işin bu anlık durumunun açık ve kesin bir şekilde tanımlanması gerekir. Böylece belirli aralıklarla tanımlanan işte zaman içinde meydana gelen gelişmeleri izlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak mümkün olabilir (Benligiray, 2003:133–134).

4.2.4.(1).(d). İş Gereklileri

İş analizi ve iş tanımı verilerinden yola çıkılarak hazırlanan iş gereklileri, temel olarak iki bölümden oluşur. Birinci bölümde işin kimliği belirtilir. İş gereklilerinde bu bölüm iş tanımlarındaki kadar ayrıntılı değildir. İş tanımıyla gereklileri arasında ilişki kurulmasını sağlamak amacıyla bu bölümde işin adı, kodu ve bağlı olduğu bölüm belirtilir. İlave olarak bu bölümde iş değerlemesi tamamlandıktan sonra işin sırası, sınıfı, derecesi ya da toplam puanı ve sınıf derecesi gibi bilgiler yer alır (Benligiray, 2003:137).

İş tanımı ile iş gereklileri çoğunlukla aynı formda yer almasına rağmen, aralarında kesin farklılıklar bulunmaktadır. İş tanımı işin ne olduğunu tanımlarken; iş gereklileri, işi yapan işgörenden, işle ilgili olarak talep edilenleri ve bilgi ve beceri gereksinimlerini tanımlar. İş tanımı ve iş gereklileri çoğunlukla aynı dokümanda yer alırlar ve bu doküman ‘iş tanımı formu’ olarak adlandırılır (Hacıoğlu vd., 2002: 59–60).

4.2.4.5. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlemesinde kullanılan yöntemler başlıca sayısal ve sayısal olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunların haricinde şirketler ücret belirlerken piyasa bazı ücretlendirmeyi de kullanmaktadırlar.

İşletmedeki işlerin göreceli olarak değerlerinin belirlenmesinde temel iki yaklaşım söz konusudur. Birincisinde, her bir iş bir bütün olarak ele alınır ve böylece

diğer işlere göre değeri belirlenir. Sayısal olmayan iş değeri ölçme yöntemleri bu yaklaşıma dayanmaktadır. İkinci yaklaşımda, her bir işi faktörlerine veya etmenlerine ayırarak karşılaştırma yapılır. Sayısal yöntemler bu yaklaşıma dayanmaktadır (Özgen vd., 2002:253).

4.2.4.5.(1). Sayısal Olmayan İş Değerleme Yöntemleri

Günümüzde kullanılan çeşitli iş değeri ölçme yöntemleri vardır. Bu yöntemlerin hepsinin de amacı aynıdır; organizasyon içinde yapılan işlerin birbirlerine göre değerini belirlemek. Fakat yaklaşım ve karmaşıklık bakımından ayrılırlar (Palmer ve Winters, 1993:90). Aşağıda sayısal olmayan iş değeri ölçme yöntemlerinden bahsedilmiştir.

4.4.5.(1).(a). Sıralama yöntemi

Bu yöntemde işler, işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve güçlükler bir bütün olarak dikkate alınarak, en yüksek değerde olanından en düşük olanına doğru bir sıralamaya tabi tutulmaktadır (Akyıldız, 2001:94).

Uygulaması, anlaşılması kolaydır ve iş değeri ölçme metodlarından en basit olanıdır. Sıralama yapılırken değerlendiricilerin hepsi farklı kriterleri dikkate alabilir. Bu yüzden değerlendirmelerin standart olduğu söylemek güçtür. (Vardar, 2001, www.insankaynaklari.com, 20.01.2007).

Fazla çeşitli pozisyon olmayan küçük işletmelerde kullanılabilir. Hızlı ve basit uygulanabilirliği ve maliyetinin düşüklüğü açısından avantajlı sayılsa da, pozisyon sayısı fazla olan büyük şirketlerde kullanılması uygun değildir. Çünkü kompleks yapıları şirketlerde pozisyonlar bir bütün halinde değil, daha detaylı şekilde incelenerek kıyaslanmalıdır. Bunun yanı sıra yine çok fazla pozisyon bulunan şirketlerde, tüm pozisyonları tek tek sıralamak gereksiz bir karmaşa yaratabilir (www.insankaynaklari.com, 05.11.2006).

Her iş diğerleri ile kıyaslanırken bir bütün olarak gözönüne alınır, işin güçlük faktörleri ayrı ayrı hesaba katılmaz. Sıralama genellikle işleri iyi tanıyan kişilerden oluşturulan bir komite tarafından yapılmaktadır. Bu yöntemin uygulandığı işletmelerde farklı iş unvanı sayısının 25–30 kadar olması gerekmektedir. Büyük işletmelerde veya çok sayıda işin bulunduğu işletmelerde yöntem hatalı sonuçlara neden olabilmektedir (www.isguc.org, 05.11.2006).

4.4.5.(1).(b). Sınıflandırma Yöntemi

Bu yöntemin uygulanabilmesi için öncelikle işletmedeki işler çeşitli gruplara ayrılır. İşlerin gruplara ayrılması çeşitli kriterlere göre yapılabilir. Örneğin bu yöntemler şunlardır (Gürbüz, 2002:21):

- Atölye işleri,
- Büro işleri,
- Denetim işleri,
- Satış işleri,
- Basit işler,
- Yönetim işleri,
- Teknik işler,

- Uzmanlık işleri,
- Satın alma,
- Finans gibi yöntemlerdir.

İşler gruplandırıldıktan sonra her grup için çeşitli iş sınıfları oluşturulur ve tanımlanır. Sınıf tanımları yapılırken işin zorluğu, tekdüzeliği, özgünlüğü, işin yapılabilmesi için gerekli eğitim ve deneyim, sorumluluk, çaba, denetim gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Gürbüz, 2002:21–22).

Sınıflama ya da derecelendirme yöntemi, işi bütün olarak ele alması ve işleri sınıflandırmak için puan ya da parasal değerleri kullanmaması yönünden sıralama yöntemi ile benzerdir. Bu yöntem de karmaşık değildir (Can vd., 2001:217).

Bu yöntem, işlerin önceden belirlenmiş bir seri sınıflara veya derecelere göre sınıflandırılmalarına veya gruplandırılmalarına olanak tanır. Sistem oldukça basit olduğu halde, puanlama ve faktör karşılaştırma sistemlerinin verdiği doğru sonuçları sağlayamaz. Çünkü iş, yine bir bütün olarak değerlendirilir (Bingöl, 2003:326).

Bu sistemde, iş sınıflarından veya derecelerinden oluşmuş bir ölçek kullanılır. İşler bir bütün olarak ölçülür. İşlerin ve iş tanımlarının karşılaştırılabildiği bir değerler cetveli biçimlendirilir. Bu cetvel, dereceler ve derece tanımlarına yer verir. Esas olarak bu yöntem, ‘işler ile ilgili bilgilerin iş analizi ve tanımları yoluyla elde edilmesinden sonra işlerin, ortak nitelik ve özelliklerine göre, dereceleri ve kapsamaları farklı iş sınıflarına ayrılmasıdır (Bingöl, 2003:326–327).

Sınıflandırma yönteminde en ince nokta, her sınıfın kolaylıkla tanımlanabilecek ve diğer iş gruplarıyla karşılaştırılabilecek ölçeklere sahip olmasıdır. Sınıflama yönteminin sıralama yönteminden farklılığı iş sayısının ve iş türünün çok sayıda olduğu işletmeler için uygulanabilir olmasıdır. Ancak işlerin sayısı ve türleri ne kadar artarsa işlerin sınıflandırılmasında o kadar sübjektif kararlar alınması kaçınılmaz olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000:200).

4.2.4.5.(2). Sayısal iş değerlendirme yöntemleri

İş değerlemesinde kullanılan sayısal yöntemler kendi içerisinde başlıca puanlama ve faktör karşılaştırma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

4.4.5.(2).(a). Puanlama Yöntemi

Puanlama yöntemi, sınıflandırma için esas alınan bir seri faktörün kullanıldığı iş sınıflandırma sisteminin bir uzantısıdır. Bu yöntem iş değerlendirme yöntemleri içinde en yaygın olarak kullanılanıdır. Bu yöntem ile faktör karşılaştırma yöntemi, işlerin göreceli değerini ve nitelik ve analitik açıdan daha ayrıntılı olarak değerlendirir. Ancak puanlama yöntemi genellikle, farklı iş kümeleri için ayrı ayrı geliştirilmektedir. Örneğin; büro işleri, atölye işleri, yönetim işleri, araştırma işleri, teknik işler gibi (Bingöl, 2003:327).

Puanlama yöntemiyle işin değeri, birçok faktör yardımıyla ve her bir faktöre belli bir sistem içinde sayısal puan değerleri verilmesiyle elde edilen toplam puan aracılığıyla belirlenir (Can vd., 2001:219).

Puanlama yöntemini uygulayan işletmelerin özellikle aşağıdaki noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir (Tekin, 2003:150):

- Her faktörün derecelerini belirleme ve tanımlarını yapma,

- Her faktöre verilecek görelî değeri belirleme,
- Her faktörün derecelerine, tek tek puan değeri vermedir.

Puanlama yöntemi uygulanırken genelde, ustalık, çaba, sorumluluk ve iş şartlarından oluşan dört temel iş faktörü göz önüne alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir (Tekin, 2003:150):

Çizelge 4.1. : Temel ve Alt Faktörler Listesi

TEMEL FAKTÖRLER	ALT FAKTÖRLER
İŞ BECERİSİ	Eğitim İş tecrübesi Yetenek İnisiyatif ve yaratıcılık
SORUMLULUK	Denetim sorumluluğu Malzeme ve ürün sorumluluğu Üretim sorumluluğu İş güvenliği sorumluluğu
ÇABA(GAYRET)	Bedensel çaba Zihinsel çaba
ÇALIŞMA KOŞULLARI	Çalışma ortamı koşulları

Kaynak: Özgen ve Diğerleri, 2002:256

Puanlama yöntemi iş değerlendirme yöntemleri içerisinde devamlı artış gösteren bir popüleriteye sahiptir. Bu yöntemin amacı, işletmedeki görevlerin değerlerini, görevlerdeki birbirinden değişik her değer faktörünün miktarına oranla ölçmektir.

Bu yöntemin temel özelliklerini sıralayacak olursak (Gürbüz, 2002:23–24);

- Değerlendirilecek görevlerde mevcut olan ortak değer faktörlerinin ve bunların içerdiği alt faktörlerin belirlenmesi,
- Değer faktörlerinin derecelendirilmesi,
- Değer faktörlerinin, alt faktörlerin ve derecelerin puan değerlerinin saptanması,
- Değer faktörlerinin, alt faktörlerin ve derecelerin tanımlanması,
- İşlerin değerlendirilmesi,
- İş gruplarının ve puan aralıklarının oluşturulmasıdır.

4.4.5.(2).(b). Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Karmaşık ve anlaşılması zor bir yöntemdir. Faktörler ve kıyasa esas (benchmark) pozisyonlar belirlenir. Kıyasa esas pozisyonların aldıkları ücretlerin doğru olduğu varsayımından yola çıkarak her bir faktörün seviyeleri parasal olarak tespit edilir. Diğer tüm işler bu pozisyonlarla karşılaştırılarak almaları gereken ücretler tespit edilir. Kıyasa esas pozisyonların aldıkları ücretlerin doğru olduğunun kabul edilmesi ve diğer işlerin yerleştirilmesinde objektif olmayan unsurların bulunması bu yöntemin zayıf yönleridir (Vardar, www.insankaynaklari.com,20.01.2007).

Puan yöntemine benzeyen faktör karşılaştırma yönteminde puan yerine ücretler ön plana çıkar. Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak olan işler belirlendikten sonra karşılaştırmada kullanılacak faktörler seçilir. Her faktöre göre işler sıralamaya tabi tutulur. Daha sonra, seçilen işlerin karşılaştırılması ile nispi değerleri parasal olarak belirlenir (www.kobifinans.com.tr, 05.11.2006).

Faktör karşılaştırması yönteminin uygulanabilmesi için genellikle bir komite kurularak işe başlanır. Komite tarafından değerlendirme yapılması, değerlemenin objektifliğini artırır. Diğer yöntemlerden daha karmaşık olan bu yöntem beş aşamada uygulanır. Bunlar (Yüksel, 2000:216-217):

- Değerlenecek anahtar işler seçilir,
- Anahtar işler, iş değerlemesinin önemli faktörlerine göre sıralanır,
- Halen ödenmekte olan ücret, bu faktörlere bölüştürülür,
- Yapılan değerlendirme, komitedeki diğer üyelerin anahtar işler için birinci ve ikinci basamakta yaptıkları değerlendirmelerle karşılaştırılarak ortak sonuca varılır,
- Anahtar işler, her bir faktöre göre, bir ölçek üzerine yerleştirilir ve diğer işlerin değerlendirilmesi için temel oluşturur.

Bu yöntemde de, puanlama yönteminde olduğu gibi işler bütün olarak ele alınmamakta, belirli faktörlere göre değerlendirilmektedir. Değerlemede anahtar işleri kullanması, işleri karşılaştırma biçimi ve faktörlere parasal değerler vermesi açısından puanlama yönteminden ayrılmaktadır. Diğer yönden de faktör karşılaştırma yöntemi, sıralama ve puanlama yöntemlerinin özelliklerini birleştirmektedir. Yöntem, uygulanmasındaki güçlüklerden dolayı yaygın olarak kullanılmamaktadır (Can vd., 2001:227).

Yöntemde işler parasal karşılıkları belirlenmiş olan çeşitli faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu nedenle değerlendirilen işlerin doğrudan ana ücreti belirlenmektedir (Can vd., 2001:227).

4.2.4.6. İş Değerleme Alanındaki Yeni Gelişmeler

İş değerlendirme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirine oranla taşıdıkları değerlerin belirlenmesidir. İş değerlendirme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İşin göreceli değeri, görülmesi aracılığı ile örgütsel amaçlara yapılan katkıyı gösterir (Dağdeviren vd., 2004:131).

İş değerlemesinin yaygın bir şekilde kullanılmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerin başında iş değerlemesi temeline dayalı olarak kurulan bir ücret sisteminin hem dahili hem de harici eşitliği sağlamasıdır. Ayrıca bu sistem, işgörenlerin bilgi ve beceri düzeylerindeki ya da performanslarındaki farklılıkları ödüllendirecek şekilde bir ücret sistemi tasarlanmasına izin vermektedir. İlave olarak sayısal iş değerlendirme planlarının günümüzde yaygın olarak kullanılmalarının ana nedenleri kullanım kolaylıkları, güvenilirlikleri, esneklikleri ve bilgisayar destekli paket programları kullanmayı mümkün kılmalarıdır (Benligiray, 2003:117).

Şirketler iş değerlendirme sistemlerini aşağıdaki amaçlara ulaşmak için kullanırlar (www.insankaynaklari.com, 20.01.2007):

- Yasal gerekliliklerle uyum sağlama: Çoğu ülkede benzer değerdeki görevleri yapan kişilerin benzer şekilde ücretlendirilmesini sağlayan düzenlemeler bulunmaktadır,
- Her işin, karmaşıklığına, önemine ve şirkete kattığı objektif değere göre değerlendirilip şirket çalışma planına yerleştirildiği rasyonel ve sürekli bir yapı,
- Performansa göre ücretlendirme sistemi için temel oluşturma,
- İşe alım süreçlerinde, boş pozisyonlara yerleştirilecek kişiler için gerçekçi kriterler oluşturma ve gerekli yetkinlikleri belirleme gibi amaçlarda kullanılırlar.

4.2.5. İş Sınıflama

İş sınıflandırma yöntemi ilk olarak Amerikan Federal Hükümeti tarafından geliştirilmiş ve kullanılmaya devam etmektedir. Bu yöntemde, her iş önceden belirlenen federal hükümet çalışanlarının vazifelerini kapsadığı düşünülen bir grup iş sınıfına göre ölçülür (Bernardin, 2003:219).

Başka bir deyişle, sistem içindeki her seviyeye yerleştirilecek işlerin karakteristik özelliklerini yansıtacak şekilde genel tanımlar yapılmıştır. Öyleyse, iş sınıflandırma belli bir işi bu genel tanımlarla karşılaştırarak en uygun alanı seçmeyi gerektirir (Bernardin, 2003:219).

Sınıflandırma sistemi nispeten ucuz ve kullanımı kolaydır. Ancak pozisyonların sayısı ve çeşitliliği arttıkça bütün pozisyonları kapsayacak seviye tanımlarını önceden yazmak zorlaşır (Bernardin, 2003:219).

Belirgin seviye tanımlayıcı bulunmadığı zaman sınıflandırma yöntemi ve işçilere anlatılması zorlaşır, karmaşıklaşır. İş seviyeleri arasında ne kadar fark bulunduğunu kestirmek zordur. Son olarak herhangi bir iş sisteminde sınıflandırma veya değerlendirme sisteminde değerlendirici/sınıflandırıcı hatalara dikkat etmek gerekir. Mesela, değerlendirici bir işin sadece belli bir parçası üzerinde yapılmış olabilir (Bernardin, 2003:219).

Amerikan Federal Hükümeti tarafından yapılan iş sınıflaması rutin ve sorumluluk gerektiren işler olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

Rutin işler içerdiği pozisyonlar yönetim altında, serbest muhakemeye çok az veya hiç imkân vermeyecek şekilde şunların yapıldığı pozisyonlardır. Bunlar:

- Ofis, işletme ve mali işlemlerdeki en basit rutin işler,
- Profesyonel, bilimsel veya teknik bir alandaki bir teknik elemanların temel işlemleridir

Sorumluluk gerektiren işler ise şu vazifeleri olan sınıfları içerir (Bernardin, 2003:219):

- Bir büronun başı olarak görev almak,
- Yetki, sorumluluk ve zorluk derecesi göz önüne alındığında bu pozisyon büro başları arasında istisnai ve göze batan bir konuma sahiptir.
- Yeni veya çığır açan projeleri planlamak, yönetmek ve/veya yürütmek.

Amerika'da iş sınıflama bu şekilde olurken Türkiye'de işler gruplara ayrılarak sınıflandırılır. İşlerde, tam uzmanlık, yarı uzmanlık, ya da hiç uzmanlık gerektirmeyen basit işler olarak üçlü bir ayırım yapılmaktadır. Bazı işletmelerde basit işler, uzmanlık

işleri, yaratıcı işler, yönetsel işler vb. gibi sınıflandırmalar görülmektedir. Sonra bu iş grupları katkı düzeylerine göre sıralanır (Yüksel, 2000:216).

İş sınıflama, bir sınıfa konan işlerin ortak taraflarının, grubunun diğer üyelerindeki farklı hususları hesaba katmadan, standart olarak belirtilmesidir. Böyle bir sınıf tanımı, işe adam alma, atama ve terfi hususlarında da büyük yarar sağlar (Karayalçın, 1986:264).

Ücretleri saptamaya girişmeden önce işlerin ayrı ayrı mı yoksa, işleri, belirli öğelere göre gruplayarak mı ücretleneceği kararlaştırılmalıdır. Uygulamada çoğunlukla işleri tek tek ele almak yerine, sınıflar halinde gruplama ve ücretleme yoluna gidilmektedir (Can vd., 2001:232).

Bu yöntem, pozisyonları önceden tanımlanmış ve değerleri belirlenmiş derecelere yerleştirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Her bir derecede pozisyonların içerdiği sorumluluk, beceri ve zorluk gibi özellikler değerlendirilir. Bu derecelerin 4'ten az, 8'den fazla olmaması önerilmektedir (www.ntvmsnbc.com, 05.11.2006).

Bu yöntemde, işleri değerlendirmek için kullanılan dereceler önceden belirlendiği için, belirli standartlar vardır. Kolay anlaşılır bir yöntemdir ve pozisyonlar önceden belirlenmiş derecelere kolayca yerleştirilebilir. Fakat karmaşık pozisyonlar içeren şirketlerde uygulanması kolay bir yöntem değildir. Bunun yanı sıra hiyerarşik yapıda kariyer yolu izlemeyen pozisyonlar için uygulanması uygun olmayabilir. Esnek bir değerlendirme yöntemi olmadığı gibi, farklı iş gruplarındaki işleri karşılaştırmada da kullanılması tercih edilmez (www.ntvmsnbc.com, 05.11.2006).

4.2.6. Performans Değerlemesi

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir. Bir başka açıdan ise işgören değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans, işgörenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme ise, işgörenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması için gerekli faaliyetlerin sistematik bir yaklaşım içinde ele alınmasıdır. Daha kısa bir ifadeyle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir. Bir yandan işgören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan işgörenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanır (<http://www.kalder.org>, 10.11.2006).

Başarı değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir ölçmedir. Yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörenle ilgili sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, başarısını değerlendirme olgusudur (www.bilgiyonetimi.org, 10.11.2006).

Başarım değerlendirme, birçok örgütte çok çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Örgütlerde iki başarım değerlendirme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar resmi ve resmi olmayan değerlendirme sistemleridir. Resmi değerlendirme sistemi, örgüt tarafından personel başarımını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlendirmek amacıyla kurulan bir sistemdir. Resmi olmayan başarım değerlendirme ise, yöneticilerin takdirine göre yapılan değerlendirmelerdir. Yöneticinin astları hakkında düşündükleridir (Aldemir vd., 2001:267).

İşgören başarısını değerlemenin başlıca amaçları şunlardır (Yüksel, 2000:181):

- Aylık belirlemede ve yükselme durumlarını saptamada ölçüt almak,
- Yöneticinin emri altında çalışanları tanımaya yardımcı olmak,
- Çalışanların kendi eksik yönlerini değerlendirmelerine yardımcı olmak,
- İşletmenin eğitim programlarının hazırlanmasına ışık tutmaktır.

İşletmelerde yönetim etkinliklerine yönelik araştırmalar yapan bazı yazarlara göre, çalışanlara yönelik performans değerlemesi yapmak, hem kendilerine hem de işletmelere katkı sağlamamaktadır. Onlara göre performans değerlendirme, çalışanlarda ne motivasyonel bir etki ne de bireysel nitelikler açısından gelişmelerine bir katkıda bulunmaktadır (<http://www.cumhuriyet.edu.tr>, 10.11.2006).

Performans değerlendirmelerin önemli bir diğer kullanım alanı da performans gelişimini desteklemektir. Performans değerlendirmeleri çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır. Performans değerlendirme ile çalışan nasıl çalıştığı konusunda olduğu kadar, tutum ve davranışlarında, alışkanlıklarında, niteliklerinde veya bilgi düzeyinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgilendirilmektedir. Bu tür bir geri besleme çalışanları, yöneticilerin beklentileri yönünden aydınlatmaktadır (Barutçugil, www.rcbadoor.com, 10.11.2006).

Değerlendirmelerin sonrasında eğitim ve diğer destek çabalarının gelmesi ise çalışanları odaklanmasını ve adanmasını daha da kolaylaştırmaktadır. Performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin kullanıldığı diğer iki önemli alan da eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliğinin test edilmesi ve insan kaynakları planlamasının yapılmasıdır. Performans değerlendirme, bu kullanım amaçları için de yararlı veriler sağlamaktadır (www.rcbadoor.com, 10.11.2006).

4.3. Ücret Araştırmaları

Piyasa ücret araştırmaları işgücü pazarlarında işverenlerin temel nitelikteki işlere ne kadar ücret ödediklerini ortaya koyar. Hangi işe, ne kadar ücret verileceğinin saptanmasına yönelik çalışmalarda piyasa ücret araştırmalarına başvurulur (Geylan, 1995:174).

Ücret araştırmaları ile işletme dışı etmenlerin işletme içi ücret oluşumuna etkileri saptanmaktadır. Araştırma, herhangi bir işe, iş pazarında ne kadar ücret ödendiğini belirler. Ücret yapısının kurulmasında ücret araştırması sonuçları tek kaynak değildir. Bölgesel ve endüstriyel iş pazarında bazı işlere ödenen ücretler kolaylıkla saptanarak değerlendirilen işlerden hangilerine yüksek ücret ödendiği belirlenebilir (Ataay, 1998: 251-333).

Ücret miktarını belirlemede kullanılan verilerin bir kısmı, piyasa ücret araştırması ile elde edilir. Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafi bölgede, belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bilgi toplama sürecidir (Can vd., 2001:249).

Ücret araştırmaları ya işletmelerin ilgili bölümlerince veya işletme dışındaki bazı özel araştırma kurumları veya üniversitelerce ilgili işletme adına yapılabilmektedir. Ücret araştırmasının temel amacı, işletmenin doğrudan ve dolaylı ücretle ilgili sorunlarının çözümünde işletme dışındaki imkânlardan yararlanmaktır (Tekin, 2003:146).

Bir işletme yönetimi kendi kendine ya da diğer işletmelerle ortak olarak ücret araştırmasını yapmaya karar verdiğinde öncelikle araştırmanın kapsamını belirlemelidir. Araştırma kapsamında karşılaştırma yapılacak işlerin ve hangi işletmelerle karşılaştırma yapılacağına saptanması gerekir. Daha sonra ücret verisinin toplanmasında kullanılacak yöntem belirlenir ve veri toplanır. Son aşamada ise elde edilen veri analiz edilerek grafik üzerinde bir piyasa ücret eğrisi çizilir (Benligiray, 2003:210).

Ücret araştırmaları konusundaki başlıca sorunlardan birisi, işlerin işletmeler arası karşılaştırılmasında ortaya çıkmaktadır. Ele alınan işlerin fiili içerikleri ve sorumlulukları konusunda dikkatli bir inceleme yapılmaksızın iş ünvanları veya kısa tanımlar yapılırsa, yanlış anlamalar söz konusu olabilir (Bingöl, 1997:368).

Ücret araştırmalarının işletmelere sağlayacağı yararları sıralarsak (Gürbüz, 2002:64):

- Çeşitli kademelerdeki işlerin başlangıç ücretlerinin oluşturulmasında temel teşkil eder,
- İşletmenin yürürlükteki ücretleriyle iş piyasasında ödenmekte olan ücretlerin karşılaştırılmasına ve iş piyasasındakilerle rekabet edebilecek şekilde ayarlanmasına olanak sağlar,
- İşletmede ücret basamaklarının oluşturulmasına ve basamaklar arasındaki ücret farklarının belirlenmesine yarar,
- İş görüşmelerinde adaylara teklif edilecek ücret için temel teşkil eder.

4.4. Ücret Düzeyi ve Ücret Düzeyini Belirleyen Öğeler

İşletmede ücret programının belirlenmesinde bazı faktörlerin göz önüne alınması gerekmektedir. Piyasada geçerli ücret düzeyi, işletmelerin ödeme gücü, hayat pahalılığı ve personel pazarlık gerekleri, işletmenin ve devletin ücretle ilgili uyguladığı politikalar, motive edilme düzeyleri, işletmenin gelecekte beklediği karlılık durumu, işletmenin boyutu vb. faktörler ücretlerin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Tekin, 2003:145).

İşgörene yeterli bir ücret ödenmesi ücret düzeyi sorunudur. Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu sınırdır. Ücretin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için bunların bir standartla karşılaştırılması gerekir ve genel hatları ile bu standardı oluşturan alt elemanların bilinmesi zorunluluğu vardır (Ataay, 1998: 251-333).

İşletmelerde ücret düzeyini etkileyen etmenler, dış ve iç etmenler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Ücret düzeyini etkileyen dış etmenlerin başlıcaları devlet, sendikalar, iş gücü pazarıdır. İç etmenlerin başında ise, örgütün büyüklüğü, örgütün amaçları, politikaları ve stratejileri gelmektedir (Yüksel, 1998:200). Ayrıca iş değerlendirme ve toplu sözleşmelerde etkilemektedir.

Genel olarak ücret düzeyini belirlemede işletme içi ve dışı etmenler kullanılmaktadır.

4.4.1. İşletme Dışı Öğeler

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen öğelerin bir bölümü işletmenin kendi etki alanının dışında bulunur. Bu öğelerin yönünü değiştirmek işletmenin elinde olmamakla birlikte, işletme yöneticileri gerekli önlemleri zamanında alabilmek için söz konusu

öğeleri yakından izlemelidir (Sabuncuoğlu, 1997:216). Ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dışı faktörlerden en önemli görülen üç tanesi yasalar, sendikalar ve işgücü pazarıdır (Aldemir vd., 2001:330).

Bazı işlerde işgücü arzı yetersiz olabilir. İşgücü arzı yetersiz olan işlere eleman temini işletme içi ücret dengelerini bozar (Geylan,1995:79).

İşletmeler çalıştırdıkları personele uyguladıkları ücretleme sisteminde devletin getirdiği belirli yasal kurallara uymak zorundadırlar. Örneğin, devletin belirlediği asgari ücretten daha düşük bir ücret uygulayamazlar (Sabuncuoğlu, 2000:214).

Bir işletmenin ödeyeceği ücret miktarına işi yapacak işgücü arz ve talebi etki eder. Örneğin, işgücü arzının azalması ücretlerin yükselmesine yol açar (Sabuncuoğlu, 1997:217). İşgücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeyini artıracak ya da düşürecektir (Benligiray, 2003:19).

Ücret düzeyini etkileyen faktörlerden bir diğeri de sendikalardır. İşletmedeki işgörenler sendikalı olsun veya olmasınlar sendikal faaliyetler sonucu ortaya çıkan ücret düzeyinden etkilenirler (Yüksel, 2000:223).

4.4.2. İşletme İçi Öğeler

Ücretlerin belirlenmesinde kullanılan işletme içi öğelerden ilki iş değerlemesidir. İş değerlemesi, işletmede belirli bir işe diğerine oranla ne kadar ücret ödeneceği belirleneceği gibi işletmede eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulanmasını da gerçekleştirebilecektir (Tekin, 2003:147).

İşletme içi öğelerden bir diğeri ise toplu sözleşmelerdir. Toplu pazarlık, işveren ile işçi sendikasının, işçilerin hangi koşullar altında istihdam edileceklerini görüştükleri ve uzlaşılan sonuçları iş sözleşmesine bağladıkları bir süreçtir. Sendikaların geleneksel olarak toplu pazarlıklarda en önemli hedefleri temsil ettikleri personel grupları için ücret artışı elde etmektir (Benligiray, 2003:21-22).

İşletmede personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynar. Bunların bir kısmı, işletme içinde izlenen politikalara bağlı olarak değişebilir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi gibi. Gerçekten objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlemesi, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2000:211).

Örgütler, sektördeki ücret düzeyinin şekillerinden herhangi birini strateji olarak benimsemiş olabilirler. Ödeme stratejilerinin seçimi kuşkusuz işletmenin ödeme gücünden de etkilenmektedir (Yüksel, 2000:223).

4.5. Ücretin Önemi

Ücret, personelin yaşama standardına etki ettiği için önemlidir. Ayrıca piyasadaki durumu için de önemlidir. Çünkü bu durum genellikle işinden sağladığı gelir ile ölçülmektedir. Şirket içinde, personelin ücreti o personelin şirket için kıymetini ve diğer çalışanlardan farkını da belirtir (Telimen, 1978:67).

Gelişmiş ya da gelişmekte olan çoğu ülkede, ücretli olarak çalışanların sayısı işgücünün yüksek bir oranını oluşturur. Bu bakımdan ücret, her toplumun ekonomik ve sosyal yaşamında önemli yer tutar (Bağdaloğlu, 1999:5).

Ücretler, genel ekonomik yaşantı içinde gelir dağılımını etkilediği, üretim hacmini yakından ilgilendirdiği, düşük ya da emek veriminin üstünde olduğu takdirde, işsizliğe yol açtığı için, türlü açılardan üzerinde durulmaya değer bir önem kazanmıştır (Talas, 1997:38).

4.5.1. İşgören Açısından Önemi

Ücret çalışanın satınalma gücünü ve yaşam düzeyini etkilemektedir. Ücret, aynı zamanda kişinin toplumsal statüsünü belirleyen bir ölçüt, bir simge olmaktadır. Ücret, bireyleri hizmete çeken, orada alıkoyan önemli bir etmendir (Canman, 2000:200).

Ücretin işgörenler açısından birkaç yönden önemi vardır. İlk olarak, ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde eden faktörün bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, çalışanlar için ekonomik önemi ağır basar (Bingöl, 2003:313).

Bir başka açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalar güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel bireysel ihtiyaçlarla alınan ücretler arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Benligiray, 2003:6).

4.5.2. İşveren Açısından Önemi

İşletme açısından ücret genel bir ilke olarak maliyetleri etkileyen unsurlardan biridir. İşveren için ücret miktarı tanımlanırken işgörene 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 (Tikici, 1994:96).

İşgören açısından ücretin, ödenecek ücretlerin işletmenin imkanlarına diğer kuruluşların ücretlerine, çalışanların ücret politikasına, işletmenin mevcut ve gelecekteki durumuna, ülkenin ekonomik ve sosyal durumuna göre tespit edilmesi gerekir (Oktay vd., 1990:31)

4.2.4 Toplum Açısından Önemi

Ödeme düzeyleri toplum için önemlidir. Çünkü bu, toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardım eder. Yüksek ücret düzeyleri, daha iyi okullar, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha büyük vergi gelirini mümkün kılar (Bingöl, 1997:342).

Her ülkede nüfusun büyük bir bölümü ücretlidir. Ekonomik bakımdan gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkelerde nüfusun içinde ücretlilerin daha yüksek bir oranı oluşturdukları görülmektedir. Bu nedenle kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması çok önemlidir (Benligiray, 2003:9).

4.5.4. Sendikalar Açısından Önemi

Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amacı, üyelerin refah düzeylerini yükseltmek yönünde çaba göstermektir (Bingöl, 2003:315).

4.6. Ücret Kuramları

Birçok ekonomik olaylar gibi ücretler ve ücretlerin nasıl oluştukları, düzeyleri, ekonomistlerin görüşlerinin yanında türlü kuramların ortaya atılmasına yol açmıştır (Talas, 1997:40).

Bütün bu yaklaşımlar, ücretin hangi ekonomik faktörler tarafından belirlendiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Oysa ücretin oluşumunda ekonomik olduğu kadar sosyal ve siyasal faktörler de önemli rol oynamaktadır (Bağdadioğlu, 1999:30).

4.6.2. Doğal Ücret Kuramı

Hiçbir dış etki olmaksızın, arz ve talep yasasına göre oluşan ve işçiye ailesi ile beraber geçinme imkânı sağlayan ücrettir. "Doğal ücret kuramı" David Ricardo tarafından tanımlanmıştır. Bu kurama göre, ücret doğal ücretin üzerine çıktığında evlenme ve doğumlar artar, bu yüzden rekabet başlar ve ücretler yeniden düşer. Diğer yandan, ücretler doğal ücretin altına indiğinde, ölüm ve göçler yüzünden işgücü azalır ve ücretler "doğal ücret" seviyesine çıkar (www.velenalogistics.com, 14.01.2007).

Bu kurama göre, ücretin miktarını belirleyen temel etmen, işgören ve ailesinin fizyolojik gereksinimleridir. Başka bir deyişle, ücret, işgören ve ailesinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli tüketim mallarını sağlamaya yetecek düzeyde olmalıdır (Aldemir vd., 2001:332).

Doğal ücrette genel ücret düzeyini belirleyen temel düşünce Malthus'un nüfus kuramıdır. Buna göre, uzun dönemde doğal ücretle, genel ücret düzeyi bir noktada birleşecektir. Piyasa ücreti geçici olarak doğal ücret düzeyinin altında veya üstünde seyredebilir. Ancak uzun dönemde piyasa ücreti ile doğal ücret birleşecektir (Artan, 1981:22).

4.6.2. Ücret Fonu Kuramı

Özellikle Stuart Mill tarafından temsil edilen bu kuramdaki ana düşünce, emek talebinin ve bunun sonucunda ücretin, üretim içinde önceden var olan belirli bir fonun oylumuna bağlılığıdır.

Başka bir deyimle, bir ülkede girişimciler tarafından, ücretlerin ödenmesi için bir fon kurulur. Ücretlerin düzeyi, bu fonun, çalışan işçi sayısına bölünmesinden elde edilen sonuca göre oluşur. Belirli bir zamanda ücretleri ödemeye ayrılan anamal, bir önceki dönemde üretilen malların satışından doğar. Emek sistemi, üretimden önceki ücretler tarafından belirlenir (Talas, 1997:44).

4.6.3. Marksist Ücret Kuramı

Bu kuramı ortaya koyan Karl Marks, aslında daha önceki ücret fonu kuramından ve tunç yasasından hareket etmektedir. Sermaye sahibi sermayesinin bir kesimini ücretlerin ödenmesine ayırmaktadır. Bu değişen sermayedir (Aldemir vd., 2001:334).

Sermayenin diğer kesimi ise, durağan malların satın alınması karşılığı olan durağan sermayedir. Buna göre, artık değer ancak değişen sermayeden oluşabilir (Artan, 1981:25).

4.6.4. Marjinal Verimlilik Kuramı

1870'lerden sonra birçok iktisatçı tam rekabet koşullarında kaynak dağılımı sorununu incelemeye başladı. Aralarında İngiliz iktisatçı Stanley Jevons, Avusturyalı iktisatçı Karl Menger ve Fransız iktisatçı Leon Mvalras'ın bulunduğu ve marjinalistler olarak adlandırılan bu iktisatçılar emek değer kuramının yerine marjinal fayda kuramını geliştirdiler. Bir malın değerini sağladığı faydaya dayandırarak, fiyatların oluşumunu, mal ve hizmetlerin artan büyüklükleri arasında seçim yapan tüketici davranışına indirgediler (www.genbilim.com, 14.01.2007).

Bu yaklaşım, klasik kuramla modern iktisat arasındaki ayrımı oluşturdu. Klasik iktisatçılar, araştırmalarını emek ve sermaye miktarındaki değişimin ülke ekonomisi üzerindeki etkisi konusunda yoğunlaştırlarken, marjinal fayda yaklaşımını benimsemiş olanlar üretim faktörlerinin, tüketicilerin tatminini en yüksek düzeye çıkaracak biçimde dağılımı konusuyla ilgilendiler (www.genbilim.com, 14.01.2007). Marjinal verimlilik kuramının temeli, üretim sürecinin marjinal analizidir. Marjinal verimlilik teorisinde bütün üretim araçlarının aynı özelliğe sahip bulunduğu belirtilmekte ve bölüşüm sorunu, her aracın marjinal verimliliği esasına göre çözülmektedir. Bunun yanında, bölüşümün belirlenmesinde arzın da etkisi bulunmaktadır. Nitekim bir ülkede doğal kaynaklara oranla emeğin daha fazla bulunması durumunda, doğal kaynaklar, fazla miktarda emekle birleşeceğinden, emeğin üretimde meydana getireceği artış düşük kalacak ve sonuçta emeğin geliri az olacaktır. Yine, bir ülkede fazla doğal kaynak ve emek ile az sermaye birleştiğinde kapitalin verimliliği fazla olacak ve böylece, sermaye sahiplerinin geliri fazla olacaktır. Böylece, bölüşümü, üretim araçlarının birleşme oranının belirlediği sonucu ortaya çıkmaktadır (www.sbe.deu.edu.tr, 14.01.2007).

4.8. Ücret Politikaları

Ücret yapısının kurulmasında öncelikle temel ücret politikası belirlenmiş olmalıdır. İşletme, ücret politikasını, ücret adaletini ve işletme dışı etkenler karşısındaki dengeyi sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Dış rekabet karşısında, uygun nitelikteki işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunları işletmede tutabilmek için gerekli olan ücret düzeyi saptanmalıdır (Ataay, 1990:179).

Çağdaş ücret politikasının üç amacı vardır. Bunlar (DPT, 2000:9):

- Enflasyona yol açmamalı, enflasyona karşı koymalıdır,
- Üretim artışını teşvik etmelidir,
- Milli gelirin bölüşümünde araç görevi görmeli, adil gelir dağılımına yardımcı olmalıdır.

4.7.1. Düşük Ücret Politikası

Her firmanın ücretlendirme politikası bir dereceye kadar farklılık göstermektedir. Marjinal işletmeler, gerekli sayı ve nitelikteki işgücünü cezbetmek için zorunlu olan en düşük düzeydeki ücreti ödemek durumundadır. Çok kere bu işletmeler, sadece iş kanunlarının öngördüğü asgari ücreti ödeyebilme erkine sahiptirler (Bingöl, 1997:348).

Uluslararası sermaye kuruluşları açısından ücret-maaş ödemeleri esas itibariyle bir maliyet unsurudur. Bu bakımdan mümkün olabildiğince oluşacak sosyal tepkileri de

gözüde edcek yaklaşımlarla düşük ücret politikası uygulanması savunulmakta ve gelişmekte olan ülkelere bu yönde telkinlerde bulunulmaktadır. Ücretlerin düşük tutulması bir bakıma önerilen ekonomik program uygulamasının ön koşulu niteliğindedir. İzlenecek düşük ücret politikası ile ekonomiyi uluslararası rekabete açmak, yabancı sermayenin ülkeye gelmesini sağlamak, üretim maliyetlerini azaltarak kar oranlarını yükseltmek ve böylece yatırımları hızlandırmak, bütçedeki personel harcamalarını azaltarak faiz ödemelerine daha fazla pay ayırabilmek gibi amaçlar gözetilmektedir (Bağdadioğlu, www.turkis.org.tr, 14.01.2007).

4.7.2. Yüksek Ücret Politikası

Bir ülkede uygulanan yüksek ücret ücret politikası, yalnız işçi için değil, işveren için de yararlıdır. Gerçekten, bu politikanın doğrudan bir sonucu olarak, işçi kendini çalıştığı işletmeye daha yakın duyar. Sömürülmediği düşüncesi güçlenir ve bu düşünce onun verimliliğinin artmasını kolaylaştırır (Korkmaz vd., 1985:18).

Yüksek ücret politikasını izleyen şirketler, bu sıkı rekabet ortamında bu uygulamadan sağlayabilecekleri faydanın hesabını iyi yapıyorlar. Yüksek ücret ödeyerek, iyi çalışanlarını rakibe kaptırmamayı ve eleman yetiştirme maliyetlerinden tasarruf etmeyi hedefliyorlar. Yahoo'nun kurucusu Jerry Yang, ücret politikalarının ardındaki mantığı 'biz mühendislerimizi profesyonel atletler gibi değerlendiriyoruz. Biz yüksek performanslı insanlara kendi fonksiyonlardaki ortalama birinden on kat fazla değer veriyoruz' diye açıklıyor (Bazzal, www.capital.com.tr, 14.01.2007).

4.7.3. Satın Alma Gücü Politikası

Duyarlı bir politika, genellikle, iş içeriğindeki farklılıklara göre, ücret farklılıklarını oluşturacak, bir iş değerlendirme programını gerektirir. İş görenler, kendilerinin yaptıkları işlere fabrikadaki diğer işlerle ilişkili olarak ücret verilip verilmediğine karar verebilecek durumdadırlar. Öte yandan bir işletme, dönemsel olarak toplumdaki diğer firmaların ödediği ücret hadlerini incelemek suretiyle, diğer işletmeler tarafından ödenen cari ücret hadlerine uygun bir biçimde genel ücret düzeyini ayarlayabilirse dış tutarlılığı da sağlayabilir (Bingöl, 1997:349).

Ekonomi açısından satın alma gücünü politikasını tarif edecek olursak; Ülkeler arasındaki fiyat düzeyi farklılaşmasını ortadan kaldıran para birimi dönüştürme oranıdır. Eldeki toplu bir para parite oranı ile farklı bir para birimine dönüştürüldüğünde, tüm ülkelerde aynı sepetteki mal ve hizmetler satın alınabilir. Satın alma gücü politikası, ülkeler arasındaki fiyat farklılıklarını yok ederek, ulusal para birimlerini birbirlerini dönüştüren orandır (www.ntvmsnbc.com, 14.01.2007).

4.8. İşletmelerde Ücret Yönetimi

Üretkenliği artırma amacına yönelik kısa ve uzun vadeli çalışmaların hepsi dolaylı veya dolaysız olarak ücretle ilgilidir. Metot etütleri, iş basitleştirme, performans standardizasyonu, maliyet muhasebesi vb. çalışmalar personele ödenecek ücretin tesbiti konusu ile ilişkilidir. Ücret yönetimi, ilgili bütün faktörlerin analizi ile çalışana ne kadar para ödeneceğinin tespiti şeklinde tanımlanabilir (Koç, 2000:69).

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerekir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev

tanımları oturmuş kurumlarda, her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirlinleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler (Fındıkçı, 2000:352).

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma, işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak amaçlanır. Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ücret sistem ve uygulamaları yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir (Akalp, www.isguc.org, 14.01.2007).

4.8.1. Ücret Yönetiminin Amaçları

Ücretin ne kadar olması yanında, nasıl ödeneceği de önemlidir. Bir işletmenin ödeyeceği ücretlerin iki limiti vardır. Bunlar (Kılık vd., 1993:59);

Minimum Limit: Bu noktanın altında işçi tedarik edilemez.

Maksimum Limit: Bu noktanın üstünde işletme ödeyecek parayı bulamaz.

Ücret yönetiminin temelde amacı, işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemin oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. İşletmelerde etkin bir ücret yönetimi başlıca şu yararları sağlar (Geylan; 1992:233; Benligiray, 2003:17):

- Nitelikli personeli işletmeye çekme,
- Mevcut personeli muhafaza etme,
- Ödemede eşitlik sağlama,
- Beklenen davranışı ödüllendirme,
- Kariyer ilerlemesini kolaylaştırır,
- İş gücü devir hızını düşürür,
- Performansı artırır,
- Ödemelerden kesintileri azaltır,
- Maliyetleri kontrol altında tutma,
- Yasal yükümlülöklere uyma gibi yararlar sağlar.

4.8.2. Ücret Yapısının Kurulması

İşletmelerde ücret yapısının kurulabilmesi için öncelikle ücret araştırmaları ve iş değerlemesinin yapılması gerekir. Ücret araştırmalarından elde edilen veriler iş değerlemesinden elde edilen bilgilerle birlikte ücret yapısını oluşturmada kullanılabilir (Yüksel, 2000:224).

Yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli faktörler dikkate alınarak ve her işe kapsam ve önemine göre puan verilerek değerlendirilmiştir ve işlere ait piyasa ücret ortalamaları belirlendikten sonra, puanlardan hareket edilerek işlere ödenecek yeni ücretlerin saptanması evresine geçilir. Bu çalışmaların ardından işletme için bir ücret yapısı oluşturulması mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000:216).

İşlerin görelî değerlerine karar verildikten ve cari ücret uygulamaları incelendikten sonra, fiili ücret yapısı hakkında kararlar alınmalıdır. Bunlar (Bingöl;1997:370):

- Örgütün toplum ya da endüstrideki ortalamalara eşit, bu ortalamaların altında yahut yukarısında miktarlar ödemeyi arzu edip etmeyeceğine,
- Ücret braketlerinin, liyakat artışlarına olanak tanıyıp tanımayacağına,
- Hangi işlerin, ücret braketlerinin her birine yerleştirileceğine,
- Ödeme planları arasındaki farklara karar verilmelidir.

Bir işletme için ücret yapısının kurulmasında üç yoldan biri izlenir (Kobu, 2003:652):

- **İşleri tek tek ücretlendirmek:** Her işe değerlendirme sonucu bulunan puanların karşılığı olmak üzere belirli bir ücret verilir. Böylece işletmede mevcut iş sayısı kadar farklı ücret meydana gelir.
- **Puan aralıklarına belirli ücretler vermek:** Bütün işlerin minimum ve maksimum puanları arasındaki fark belirli sayıdaki puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığına belirli bir ücret verilir.
- **Ücret braketleri:** Puan skalası belirli puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için taban ve tavan limitleri tanımlanır. Böylece grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene ücret braketleri denir.

5. ÜCRET SİSTEMLERİ

İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemi uygularlar (Tikici, 1994:99).

İşletmede ücret yapısının kurulması ve ücretlemede, toplu iş sözleşmelerinin hükümleri, çevre uygulamaları, işletmenin ve faaliyet gösterilen bölgenin gelenekleri ve işletme yönetim yapısı, çağın gerektirdiği teknolojik yapılanmayla desteklenerek, dinamik bir ücret politikası uygulanmalıdır (Tekin, 2003:155).

Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret sistemlerinin diğer bir özelliği de ücret düzeyi ve ücret yapısı ile olan bütünleyici nitelikleridir. Ücret düzeyi ücretin miktarını dolayısıyla işgörenin ücret gelirini doğrudan etkiler. Ücret yapısı ise, işgörene ödenecek ücretin, işin ve işgörenin özelliklerine göre diğer iş ve işgörenlerle karşılaştırma yapılarak belirlenmesini sağlar ve bu açıdan ücret adaletini, işgören tatminini hedef alır (Ataay, 1998:302-303).

Şirketler ücretlendirme sistemlerini pek çok amacı gerçekleştirmek için kullanırlar. Bu amaçlar arasında kabiliyetli personeli şirkete çekmek, personeli motive etmek ve personele pazardaki diğer şirketlerin verebileceğinden daha fazla ücret ve yarar sağlayarak onları elde tutmak sayılabilir (Raymond, 1999:318).

İşletmeler çok çeşitli ücret sistemlerini ayırt edici çeşitli kriterler kullanırlar. Temel olarak alınan ölçü birimine göre sistemler oluşur. Ölçü birimi olarak ya verim süresi ya da verim niceliği alınır. Bazı ücret sistemlerinde ikisi birlikte kullanılabilir (Sabuncuoğlu, 1997:219).

5.1. Ana (Kök) Ücret Sistemleri

Ana ücret sistemleri personele ödenecek ücretlerin önceden belirlenmiş zamana ve belirli bir standarda veya iş miktarına göre hesaplanmasını öngörür. Bu bakımdan ana ücret sistemlerini Zaman Esasına Dayanan Ücret Sistemi, Parça Başına Ücret Sistemi ve Takım Birim Ücret Düzeni(Götürü Ücret) biçiminde sınıflandırabiliriz.

5.1.1. Zaman Esasına Dayanan Ücret Sistemleri

Bu sistemde, zaman unsuru önemli rol oynar. Tarihsel gelişimi itibariyle en eski ücret sistemi olan bu sistemde ücretler saat başına, gündelik haftalık, aylık veya yıllık olarak ödenir. Özellikle teker teker işgörenlerin çıktılarının ölçülmesinin mümkün olmadığı durumlarda zaman esasına dayanan ücret sistemi uygulanır (Bingöl, 2003:356).

Hemen hemen bütün ülkelerde uygulanır. Bu sistemin yararları ve sakıncaları vardır. Yararlarını şöyle özetlersek; sadedir. Ücreti hesaplamak için çalışılan zamanla ölçü alınan zaman birimi başına önceden saptanmış tarifeyi bilmek yeterlidir (Talas, 1997:72). İşçi veriminin kolaylıkla saptanamadığı ya da hesaplanamadığı bir iş dalı için geçerlidir. Bu ücret sistemi işgörenlere güven vermektedir (Sabuncuoğlu, 1997:220).

Bu ücret sisteminin en belirgin özelliği, ödemedede gerçekleştirilen verim düzeyinin dikkate alınmamasıdır. Bununla birlikte, zaman birimi başına ücret saptanırken beklenen normal bir verim dikkate alınmaktadır (Albayrak, 1982:198).

Bu sistem pratik görülmele birlikte bazı sakıncaları kendisiyle birlikte getirmektedir. Bunlar; verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği yoktur.

Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz. Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır (Sabuncuoğlu, 2000:218).

5.1.1.1. Halsey Ücret Sistemi

Burada, işgören bir saat içinde başarılması gereken en az işi başarmak koşuluyla önce bir saat için belirlenmiş olan ücrete hak kazanır. Daha sonra da arttırdığı zaman üzerinden hesaplanan bir primi alır (Barutçugil, 1988:214). Ancak tasarruf edilen zaman dolayısıyla sağlanan kazanç işçi ile işletme arasında paylaşılır (Gülen ve Özdönmez, 1996:124).

Bu sistemde, bir personelin ücreti, T $\ddot{U}$; toplam ücreti, S $\ddot{U}$; standart ücreti, TES; tasarruf edilen süreyi, TESP; tasarruf edilen sürenin primini ve PPO; prim paylaşım oranını göstermek üzere şu formülle hesaplanabilir (Can vd.,2001:265):

$$T\ddot{U} = S\ddot{U} + (TES \times TESP \times PPO).$$

5.1.1.2. Rowan Ücret Sistemleri

Bu sistem 1901 yılında Glaskow’da Halsey sisteminin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacı ile Rowan tarafından ortaya atılmıştır. Bu sistem de diğeri gibi, zamandan yapılan tasarruf temeline dayanır. Prim işçinin işin yapılması için sarfettiği fiili zamana rastlayan ücretin bir yüzdesi olarak hesaplanmaktadır. Prim yüzdesi tasarruf edilen zamanın standart zamana oranına eşit olmaktadır (Yalçın, 1994:180).

Halsey ücret sistemi ile Rowan ücret sisteminin karşılaştıracak olursak; halsey sisteminde tasarruf edilen zamanın ücreti primi oluştururken, Rowan sisteminde fiilen çalışılan zamanın belirli bir yüzdesi prim hesabına esas alınmaktadır (Yüksel, 1998:215).

İşgörenin kazancının hesaplanması aşağıda formüle edildiği gibidir;

$$\text{İşgörenin Kazancı} = \left(\text{Çalışılan zaman} + \frac{\text{Çalışılan zaman} \times \text{Tasarruf edilen zaman}}{\text{Standart zaman}} \right) \times \text{saat ücreti}$$

5.1.1.3. Emerson ve Gantt Ücret Sistemleri

Gantt sistemi, belirli bir zamanda, diyelim günde 8 saat çalışmak suretiyle elde edilmesi gereken bir standart üretimi kapsar. Bu, genellikle yüksek bir standarttır. Bu standardı saptarken ayrıca olağan düzeyde bir ücreti işçilere garanti eder (Talas, 1997:78).

Emerson ücret sisteminde, işçi saptanan standardın altında kalsa bile normal çalışmaya da prim uygulaması getirilmekte, böylelikle sistem daha sosyal ve insancıl bir tabana oturtulmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:229). Sisteme göre, işgörenin verimi saptanan standart düzeyin %66’ını aştığı takdirde %100’lük düzeye kadar belli bir prim ödenmektedir. Verim standardın %110’unu aştığında prim %20 ile sınırlandırılmakta, ancak tasarruf edilen zaman için esas ücret üzerinden ayrıca ödeme yapılmaktadır (Albayrak, 1982:213).

5.1.1.4. Bedeaux Ücret Sistemleri

Ülkemizde de yaygın bir uygulama alanına sahip bulunan bu sistem de zaman tasarrufuna prim vermeyi öngörmektedir. Bu sistemin uygulanabilmesi için her işin standart süresinin saptanmış olması gerekir (Gülen ve Özdönmez, 1996:124).

Bu sistemde, işin standart süresi zaman ve hareket etütleriyle belirlenmiştir. Bu sistemde de tasarruf edilen süre primlendirilmekte, ancak primin genellikle %75'i doğrudan zaman tasarrufu sağlayan personele, %25'i ise bu tasarrufun sağlanmasında yardımcı olan diğer personele(taşıyıcı, memurlar, temizlikçiler) ödenmektedir (Can vd., 2001:266). Böylece diğer parça başı ücret sistemlerinden farklı olarak yalnızca üretim hattında çalışan personele değil, diğer personele de prim ödemesi yapılması, daha adil bir ücret dağılımını gerçekleştirmeye yardımcı olur (Yüksel, 1998:206).

Yukarıda ele alınan primli ücret sistemlerinin hemen hemen tümünde ortak olan özellikler, işçilerin saat başına aldıkları fiili ücretlerinin artmasına karşılık, üretim birimi başına düşen direkt işçilik maliyetlerinin azalması olmaktadır. Önemli olan yalnızca işçilik maliyetlerindeki bu düşüş değil, artan üretim hacmi dolayısıyla işletmelerin mevcut kapasitelerinden daha iyi yararlanılması ve sabit maliyetlerden üretim birimine düşen payın da gittikçe azalması olmaktadır (Tekin, 2003:161).

5.1.2. Parça Başına Ücret

Parça başına ücret sisteminde, işin yapılması için gerekli zamana göre değil, üretilen parça miktarına göre ücret belirlenir. İşçi bakımından kazanılacak ücret tutarı üretilen parça ya da iş birimi ile doğru orantılı olarak artar veya azalır. İşgören fazla ücret almak için ürettiği parça miktarını artırır, bu nedenle de sistemin üretimi özendirici niteliğe sahip olduğu görülür (Yüksel, 1998:204).

Personelin performansı ne olursa olsun, asgari bir ücret ödenir. Kabul edilen standardın üzerindeki her üretim birimi için ayrıca ücret ödenir (Özgen vd., 2002:273).

5.1.3. Takım Birim (Götürü) Ücret Sistemleri

Bu sistemde çalışanın saptanan bir ücret karşılığı belli bir işi yapması istenir. Zaman belirsizdir. Bu sistemde çalışan işi kısa zamanda bitirirse, aynı ücreti alır; zamandan kazanılmış olur (Gülen ve Özdönmez, 1996:123).

Bu sistemde ücret ölçüsü bir işin bütünüdür; söz konusu iş işgören tarafından, belirli bir süre içinde ve iki tarafın önceden üzerinde anlaşıldığı bir ücret karşılığında yapılır. Götürü ücrette önemli olan çalışmanın kendisinden daha çok bu çalışmanın tamamlandığında ortaya çıkan ve objektif olarak gözlenmesi mümkün olan sonucudur (Benligiray, 2003:35).

İşin personel tarafından, belirli bir sürede tamamlanmak üzere önceden iki tarafın anlaşması ile belirlenmiş bir ücret üzerinden yapılması söz konusudur. İş belirlenen bu süre içinde yapılmaz ise personelin ücretinden kesinti yapılır. Buna karşılık iş belirlenen süreden önce yapılırsa personele ücreti dışında ek bir ödeme yapılmaz (Can vd., 2001:264).

Müteahhitlik hizmetlerinde olduğu gibi, bir işçi grubundan belirli bir zaman içinde belirli bir işi belirlenmiş zamandan önce bitirirse, işgörenlere hiçbir fazla ek ücret ödenmez. Ancak iş, bu zamanı aştığı takdirde, ücretlerde belirli oranda kısıntı yapılır (Bingöl, 2003:358).

Bu sistemin en önemli sakıncası, personelin söz konusu işi, alacağı ücret değişmeyeceği için, hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışırken, işin nitelik ve kalitesine dikkat etmemesi durumudur (Özgen vd., 2002:272).

5.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici ücret sistemleri üretim yönetimi açısından ayrı bir önem taşımaktadır. İşgörenin verimliliğini artırıcı bir yöntem olarak ücret ile üretilen miktar arasında doğrudan bağıntının kurulması ve belirli bir noktadan sonraki üretim artışının daha yüksek ücret artışı ile ödüllendirilmesi genellikle başarı sağlayan bir yaklaşımdır (Barutçugil, 1988:214).

Özendirici sistemlerde personele işletmeye katkısı oranında ücret ödenir. Bu sistemlerin temel varsayımı ücretlerin işyerindeki başarımla ilişkili olması gerektiği görüşüdür. Sendikasıız işçilerin büyük bir çoğunluğu bu sisteme göre ücretlendirilirler (Aldemir vd., 2001:352).

Bu sistem, genellikle ücretlerin ya doğrudan ya da dolaylı olarak verimlilik standartlarına ya da işletmenin karlılık durumuna bağlı olduğu durumlarda kullanılır (Yalçın, 1994:177).

Özendirici ücret sistemleri, işgörenin ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli yeri ve payı bulunan sistemlerdir (Ataay, 1998:315). Bu sistemlerin üç önemli dayanağı bulunmaktadır (Can vd., 2001:264);

- Çok çalışarak iyi iş yapan personelin ödüllendirilmesi gerekir,
- Fazla çabanın gösterilmesi yönünde özendirildiğinde, personel, ana ücret sistemlerine göre daha fazla gelir elde etmektedir,
- Üretimin artırılması ile işverenin daha fazla ücret ödeme gücü de artmakta ve maliyetler ve fiyatlar düşürülmektedir.

Özendirici ücret sistemlerinin ana özelliği, kazançların doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgili olmasıdır. Bireysel özendiriciler söz konusu olduğunda her bir iş için, grup özendiricileri söz konusu olduğunda da birbiriyle ilişkili işlerin yer aldığı bir grup için bir başarı ölçütü oluşturulur (Bingöl, 2003:365).

5.2.1. Özendirici Ücret Sistemlerinin Özellikleri

Bir özendirici ücret sistemlerinin taşınması gereken özellikleri sıralayacak olursak (Kara ve Özkul, 1988:9);

- Gereklilik araştırmasına dayanma,
- İşletmede genel düzenlemeler,
- Çok amaçlılık,
- Güdüleyicilik,
- Objektif ve rasyonel ölçüler,
- Dinamikliktir.

5.2.2. Özendirici Ücret Sistemlerinin Yararları

Bu sistem, işletmenin kapasite kullanımını artırır. İşgörenleri güdüleyerek başarı düzeylerinin yükselmesine yol açar. Çaba karşılığında kazancın artması, işgöreni daha çok çaba tüketmeye yöneltir. Özendirici planlar yüksek üretkenliği kuvvetlendirerek, birim maliyetlerini düşürerek, kuruluşun rekabet gücünü artırır. Ürünün nicelik ve niteliğinin denetimi için ek giderler ve örgütlenme sorunları azalır (Ataay, 1998:319). İşgörenin işe ilgisini çeker. İşgücü devrini azaltır. İşe devamı artırır. Denetim sorumluluğunu azaltır ve son olarak da grup çalışmasını artırır.

5.2.3. Akord Ücret Sistemleri

İşçinin gösterdiği çaba ücretin artışına dolaylı ya da dolaysız biçimde yansımaları halinde akord ücret sistemi uygulanabilir. Ancak üretimin ölçülebilir nitelik taşıması gerekir. Normal bir işçinin normal çalışmasıyla elde edebileceği standart iş miktarı önceden belirlenir, bu miktarları aşanlara daha önce hesaplanan tarifelere göre akord ücret ödenir (Sabuncuoğlu, 2000:230).

Bu ücret sisteminde, parça başına ücret sisteminden farklı olarak işgörene normal verim düzeyinin altına düşse bile, bu düzey için saptanan en az ücret garanti edilmiştir. Akord ücret sisteminin uygulanmasında çeşitli yöntemler uygulanır. Parça, zaman, bireysel ve grup akordu gibi.

5.2.3.1. Zaman Akordu

Zaman akordunda, garanti edilmiş bir ücret bulunmakta, işgören saptanmış olan standart zamandan daha kısa bir sürede işini tamamlayacak olursa, kendisine standart zamanın karşılığı olan kök saat ücreti ödenmektedir. Zaman akordunda önemli olan mamul birimi veya her bir işlem için gerekli akord zamanı başına bir akord tutarı hesabıdır (Albayrak, 1982:202).

Zaman akordunda, her işin bir birimi için belirli bir süre tanınmış olup, personele bu süre karşılığı olarak ücret ödenir. Personel kendine verilen süreden önce işini bitirirse süre işle doğru orantılı olarak kazancı da artabilecektir. Akord şu şekilde formüle edilebilir (Tekin, 2003:156);

$$\text{Akord faktörü} = \frac{\text{Saat ücreti} + \text{Zam}}{60 \text{ dakika}}$$

5.2.3.2. Parça Akordu

Parça akord sisteminde önceden hesaplanan birim ücret ile işgörenin yaptığı üretim miktarı çarpılarak saat ücreti bulunur.

$$P . A . \ddot{U} = \text{Birim ücret} \times \text{Üretilen miktar},$$

Birim ücret ise, kök saat ücretinin standart üretim miktarına bölünmesiyle bulunur (Sabuncuoğlu, 1997:224).

$$\text{Birim ücret} = \frac{\text{Kök ücret}}{\text{Standart üretim miktarı}}$$

5.2.3.3. Bireysel ve Grup Akordu

Bireysel akordun temelinde her personelin şahsi çabası ve yeteneği ile iş yapma isteği önemli olmaktadır. Gelişen işletme yapılarında işlerin artık grup veya ekip tarafından yerine getirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu grup veya ekiplerin üretime olan olumlu katkıları sonucu onlara ödenmesi gereken ücret uygulamaları ise grup akordu ücret sistemini gerektirmektedir (Benligiray, 2003:50).

5.2.4. Scanlon Planı ve Kazanç Paylaşımı

Scanlon planı, işgörenlerin ve sendikaların işbirliğini ve işletme işlevlerine tam olarak katılmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Bu nedenle üretim ve üretim dışında çalışan ve üretime dolaylı katkıda bulunan işgörenlerin tümünü içeren bir sistemdir (Benligiray, 2003:50).

Scanlon planının iki temel özelliği vardır. Bunlar; maliyetlerin azaltılmasının paylaşılması ve örgüt üyelerinin etkili bir şekilde kararlara katılmasıdır. Bu iki değişkenden hiçbirisi tek başına uygulanamaz (Özgen vd., 2002:275).

Scanlon planının işleyişi şöyledir (Aldemir vd., 2001:354):

- Her bölüm bir gözetici, bir sendika temsilcisi ve bir işçi temsilcisinden oluşan üretim komiteleri kurar,
- Komite personel tarafında yapılan önerileri değerlendirir,
- Planın bir ücret formülü vardır. Öneriler sonucu artan üretim ve bunun sonucu elde edilen kazanç prim olarak eşit biçimde tüm personele ödenir,

Scanlon planının devamı niteliğinde olan kazanç paylaşım planları, ücretleri dışında personele örgütün elde ettiği kardan pay verilmesini, başka bir anlatımla kara ortak edilmelerini kapsamaktadır. Karı paylaşım planları, örgütün verimlilik ve karlılığında en önemli etmen rolünü oynayan personelin bu sonuçtan pay almasını, hatta pastanın bir parçasına sahip olarak örgüte anlamlı katkılar vermesini sağlamaktadır (Can vd., 2001:270). Bu uygulamanın yararlarını sıralayacak olursak (Yalçın, 1994:185);

- İşçi ile işveren arasında bir nevi ortaklığı özendirerek personelin işletmeye karşı olan ilgisini arttırmak,
- Personeli işletmenin karını artırma yolunda fazla çaba sarfetmeye özendirmek,
- Personelin mali güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmaktır.

Sakıncaları ise şöyle sıralanabilir (Can vd., 2001:172)

- Personelin başarısı ile kar payı arasında ilişki tam kurulamayabilir,
- Personel, örgütün kar elde etmesi için gösterdiği çabaların karşılığını uzun bir dönem sonra almaktadır,
- Personel, karın nasıl hesaplanacağı konusunda bilgi sahibi değil ise, yönetimin karı az göstererek kendilerini aldattığını sanabilir.

5.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bu sistemde, personelin yaptığı işte gösterdiği performans dikkate alınmaktadır. Ücret, üretilen ürün ya da hizmetin miktarına bakılarak ödenmektedir. Günümüzde, özellikle işverenler tarafından çok ilgi gören bir sistemdir. Çünkü verimlilik ve karlılık alanlarında işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamaktadır (Özgen vd., 2002:271).

Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki, kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Bu sistemin en yaygın uygulandığı ülke ABD'dir. Bu ülkede işletmelerin % 80'inde performansa dayalı ücretin herhangi bir türünün uygulandığı belirtilmektedir (Ünal, 1998:3-5).

Bu sistem, finansal ödülleri birey, grup, şirket performansına bağlayan bir halkadır (Tahiroğlu, 2003:224).

Performans ile ücret arasında ilişki kurmak isteyen kuruluşlar değişik sistemler uygulamaktadırlar. Genellikle bu farklı uygulamalar üç boyutta değerlendirilebilir. Bunlar (DPT, 2000:39):

- Performans ile ücret arasındaki ilişkinin bireysel, grup performansı ve organizasyonunun performansına göre ele alınması,
- Performans ölçümünde kullanılan yöntem uygun olarak, satış, karlılık, maliyet vb. sonuçlara yönelik kriterler ve subjektif değer yargıları ilişkin ölçümlerin kullanılması,
- Ücretin, başarılı çalışanların ödüllendirilmesine yönelik olarak ücret artış dönemlerinde prim ya da ikramiye adı altında ek ödemelerle artırılmasıdır.

Performansa dayalı ücret sistemleri, farklı istemlere cevap vermek zorundadırlar. Bir taraftan çalışanların ölçülen gelir ve insancıl çalışma koşullarını güvence altına alma, diğer taraftan etken faktörlerle ilişkilendirilmiş bir işletme organizasyonu aracı görevini üstlenmek ve bunlara uygun fonksiyon yeteneklerine sahip olmak zorundadır (Meine ve Ohl, 1995:20).

Performansa dayalı ücret sistemlerinin amaçlarından bahsedecek olursak (Bingöl, 2003:360;Tahiroğlu, 2003:224):

- İşgörenlerin katkılarını tanımak ve motivasyonlarını artırmak,
- Belirli davranışları özendirmek,
- Örgütsel kültürde değişimi kolaylaştırmak,
- Çalışanlar üzerindeki kontrollerini artırmak,
- Çalışanın performansını geliştirmek,
- Yeterince performans göstermeyen çalışanları belirlemek,
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlamak,

- Yetenekli çalışanın firmadan ayrılmasını engellemek.
Bu sistemin sakıncalarından bahsedecek olursak (Sabuncuoğlu,2000:222):
- Performans değerlendirme sistemi yetersiz ise, ücretleme sistemi ile bağlantılandırılması olumsuz sonuçlara yol açacaktır,
- Maliyeti yüksek bir sistemdir,
- Farklı performans düzeyleri arasında kayda değer bir ücret farklılığı yaratılamazsa teşvik edici olmayabilmektedir.

5.3.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Performans değerlendirme çalışanın işindeki başarısının ve gelişme yeteneğinin sistematik olarak ölçülmesidir. Çalışanın başarısı hakkında bir karara varabilmek için de onun hedeflere ulaşma derecesinin, teknik, davranışsal ve yönetsel yeterliliklerin objektif kriterlerle ölçülebilmesi gereklidir (DPT, 2000:40).

Bu ücret sistemi, bireysel performansa bağlı olarak baz ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde, kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması amaçlanmaktadır (Ünal, 1998:10).

Bir performansa dayalı ücret sistemi, bireysel personelin kendisi için belirlenen başarı kriterlerine ulaşma durumuna göre ödeme yapabilir. Bu durumda iyi çalışan ile çalışmayan personel arasındaki fark dikkate alınmış, daha yüksek performans gösteren işgörenler bireysel olarak ödüllendirilmiş, düşük performans gösterenler de dahil olmak üzere işgörenlerin tümü performanslarını yükseltmeleri yönünde teşvik edilmiş olur (Benligiray, 2003:40).

5.3.2. Takım(Grup) Performansına Dayalı Ücret

Takımların ödüllendirilmesinde takıma dayalı performans ücret sistemleri önem kazanmıştır. Takım performansa dayalı ücret ile amaçlanan her şeyden önce organizasyonun verimliliğini artırmak ve katılım yoluyla işletme içinde takdir edilme duygusu yaratıp, çalışanın moralini yüksek tutmaktır. Takıma dayalı ücret sistemlerinin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Ünal,1998:22).

5.3.3. Örgüt Performansına Dayalı Ücret

Bu sistemler, çalışanların kuruluş ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla geliştirilmiştir. Takım ve birey performansına dayalı ücret uygulamalarından farklı olarak, dolaylı performansa dayalı sistemlerdir. ‘Bu organizasyon bizim’ düşüncesinin yayılması ve bütünleşmeyi sağlayarak motivasyonu artırması önemlidir (DPT, 2000:42).

Bu sistemlerde, gelir artışı ya da gider azalışı şeklinde tasarruflar belli kriterlere göre örgüt üyelerine dağıtılır (Benligiray, 2003:49).

5.4. Teşvik Edici Ücret Sistemleri

Bu ücret sistemlerinde, personele belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında, birey ya da grupların gösterdiği verimlilik, başarı veya farklı hizmetin karşılığında, çok çeşitli teşvik edici ücret modellerinin uygulanması söz konusudur. Teşvik edici ücret sistemlerinin temel özelliği, personel kazancının doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ilgili olmasıdır (Özgen vd., 2002:272).

İyi bir ücret teşvik sistemlerinin hedefleri genel olarak şöyle ifade edilebilir (Yamak, 2001:164; Karayalçın, 1986:348):

- Üretim miktarını arttırmak,
- İşçilik maliyetlerini düşürmek,
- Makineleri belirli bir değerden daha yüksek verimle çalıştırmak,
- Hammaddeden mümkün olduğu kadar daha fazla ürün elde etmek, bu şekilde israf edilen malzeme oranını azaltmak,
- Pahalı malzemelerin kullanımını düşürmek
- İşçiyi daha verimli çalışmaya isteklendirerek işçi ve işverene daha fazla gelir sağlamak,
- İşletmenin sabit yatırımlarından, üretkenliğinin artırılması sonucu, daha fazla yarar sağlamak,
- Normal üretimin üstünde üretim verebilen işçileri ödüllendirmektir.

5.5. Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Çalışanı değil, yapılan işi değerlendirerek ücret sıralamasını belirleyen iş değerlendirme tekniğinin tamamen tersi bir mantıkla, işi değil çalışanı değerlendiren beceriye dayalı ücret sistemi, yönetim ve organizasyon yapılarında yaşanan değişimin doğal bir sonucudur. Bu ücret sisteminde, çalışanlar işe kattıkları bilgi ve becerinin çeşitliliği ve düzeyine dayalı olarak ücretlendirilmektedir (Acar, 2000:64).

Böylece, çalışanlar edindikleri yeni beceri veya üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için parasal getiri elde etmektedirler. Yani, beceriye dayanan ücret sistemi işi değil, çalışanın işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almaktadır. Bu sistem, çalışanların sahip oldukları becerilerin sayısı veya derinliği ile ücret artışı arasında bağlantı kuran bir ücret sistemidir (Sabuncuoğlu, 2000:223).

Beceriye dayalı ücret yaklaşımı, personelin beceri ve fikirlerinin daha etkin kullanımına katkıda bulunmuştur. Ayrıca zayıf kadro düzeyleri için olanaklar yaratır. Çünkü personel devri veya işe gelmeme gibi durumlar çoklu becerileri olan personelce kapatılabilir. Çoklu becerileri olan personel, farklı ürünlerin farklı imalat süreçleri gerektirdiği durumlarda veya malzeme kıtlığının, esnek çözümler gerektirdiği yerlerde çok önemlidir (Raymond, 1999:319).

Beceriye dayalı ücret sistemi işe dayalı ücret sisteminin tam tersidir. İki farklı sistemle ilgili karşılaştırma aşağıdaki tabloda görülmektedir;

Çizelge 5.1. Bilgi-Beceriye Dayalı ve İşe Dayalı Ücret Sistemlerinin Karşılaştırılması

İşe dayalı ücret sistemi		Beceriye dayalı ücret sistemi
Ücret yapısı	Yapılan işe dayalı	İşgörenin sahip olduğu bilgi ve beceriye dayalı
Yöneticilerin ilgi odağı	-İşin elde ettiği ücret	-İşgörenin elde ettiği ücret
	-İşi yapmak üzere görevlendirilen işgören	- Önceden belirlenen bilgi ve beceriyi elde etmesi gereken işgören
İşgörenlerin ilgi odağı	Daha çok ücret almak için terfi etme	Daha çok ücret almak için daha çok bilgi ve beceri kazanma
Gereken prosedür	-İşin kapsamının değerlendirilmesi	- Gereken bilgi ve beceriler ile düzeylerinin değerlendirilmesi,
	- Her işin birbirine göreceli olarak değerinin saptanması	-Her bilgi beceri ve farklı düzeyleri için ücret düzeyinin belirlenmesi
Yararları	Yapılan çalışmanın değerine göre ücret ödeme	-Esneklik
		-İşgücü sayısının azaltılması
Sınırlılıkları	-Bürokrasi	-Bürokrasi
	-Esnek olmayan yapı	-Maliyet artışı

Kaynak : Benligiray, 2003:70

6. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

Şirketlerin finansal sıkıntı içinde bulunduğu dönemlerde çalışanlardan daha yüksek seviyede performans elde edebilmek için, takdir ve ödül yöntemlerinden faydalanmak çok düşük maliyet gerektiren fakat çok etkili bir çözümdür. Birçok araştırma sonucu, çalışanların kişisel takdir görmeye paradan daha fazla değer verdiğini ortaya koymuştur. Yine de bu sonuç, bir yöneticinin elemanlarının, başarısını her zaman sadece bir teşekkürle geçiştirebileceği anlamını taşımaz (Nelson,1999: 9).

Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerinin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Organizasyonda daha fazla çalışan kişileri ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için organizasyonda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir (Atar, <http://www.gelisimplatformu.org>, 31.01.2007).

Ödül yönetimi, yöneticilerin çalışan motivasyonunu istenilen yönde kanalize etmede kullandıkları önemli bir araçtır. Bu sistem bütün örgütsel parçaların bileşiminden oluşur; insanlar, süreçler, kurallar, prosedürler ve karar alma aktiviteleridir. Çalışanlar örgüte birçok kaynakla katılırlar, bunlar; zaman, çaba, bilgi, beceri, yaratıcılık ve enerjidir. Bunlara karşılık olarak da örgüt prosedürüne uygun olarak ödüllendirilirler (Ceylan, 2002:4).

Ödül sistemi sayesinde, ne zaman kaybı ne de maddi bir kayıp olacaktır. Çünkü çalışan isteği doğrultusunda ödüllendirilecektir. Performansın tam olarak değerlendirilmesi sonucunda başarılı olan ve olmayan tam olarak ayırt edilecek ve hak eden, gerçekten çalışan, ödüllendirilme hakkına sahip olacaktır (Güvel, 2004:2).

Ödül sistemi, bir kuruluştaki yönetimin hangi davranışları pekiştirmek istediğini en açık biçimde ortaya koyan araçları bünyesinde barındırır. Genel olarak kuruluştaki ödüllendirmeler, başarılı olanlara maddi olanaklar yaratarak diğer çalışanları bu yöne kanalize etmek, yani bir rekabet ortamı yaratmaktır. Böylece ürün miktarı artacaktır. Genellikle seçilen yöntemlere bakıldığında örneğin bizde akort sistemi olarak bilinen parça başına ücret sistemi gibi) bu hedef açıkça görülür (Şimşek, 1998:197).

6.1. Ödüllendirme Sistemlerinin Tanımı ve Özellikleri

Ödüllendirme yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabalarını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. Bu sistem yalnızca para üzerinde kurulu değildir. Bu yönetim, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir (Canman, 1995:200).

Bu sistem, bir işletmede yönetimin, çalışanlardan hangi tür davranışları istediğini ortaya koyan çok önemli bir araçtır. TKY(Toplam Kalite Yönetimi), çalışanların davranışlarında köklü değişiklikleri yerine getirmektedir. Çalışanların yeni davranış kalıplarını benimsemesinde ve pekiştirmesinde bu yönde oluşturulacak olan bir ödüllendirme sisteminin önemi açıktır. Ayrıca, çalışanlar elde ettikleri başarıların yönetim tarafından takdir edilip ödüllendirilmesini isterler. Ödüllendirilen bu davranışlar çalışanları yeni başarılar için motive edecektir (Aktaş, 2002:48).

Bir insan kaynakları ortamında, bir kurumun ücret ve ödüllendirme yönetimi sistemi şu özellikleri taşır (Canman, 2000:232):

- O örgütün stratejilerinin başarılı olmasını destekler,
- Diğer insan kaynakları stratejileriyle tam olarak bütünleşmiştir,
- Net ve iyi tanımlanmış bir felsefeye- örgütün İKY(İnsan Kaynakları Yönetimi) felsefeleriyle uyumlu ve tutarlı olan, ödüllendirme sistemiyle ulaşmak istenen hedefleri tanımlayan ve çalışanları ödüllendirmede önerilen yöntemleri destekleyen bir amaçlar dizisine- dayanmalıdır,
- Çalışanların becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesi üzerinde de durur ve örgütün insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunur.

Ödül sistemleri, işletmenin, üyelerine erişebilir kıldığı tüm yarar ve kazanç paketini içine alır ve bu kazanç ve yararların dağıtımını içeren mekanizma ve prosedürler bunun içindedir. Ücretler, maaşlar, emeklilik hakları, tatiller, izinler, ücret ve pozisyon terfileri bir ödül sisteminin en temel araçlarıdır. Ödül sistemleri, genel olarak iş güvenliği, daha cazip ve gelişme ile büyümeye imkan veren pozisyonlara terfiler ile değişik türden takdirleri de kapsar. Ayrıca işin içsel cazibesini artırmak için işletmenin eklediği, çıkardığı ya da yeniden düzenlediği özelliklerle oluşan görev yapıları ve süreçler de bu ödül paketinin bir parçasıdır (Kırık, 2003:35-36).

Pozitif teşvik olarak da tanımlanan ödüllendirmenin aşağıdaki prensiplere göre yapılması gerekmektedir (Güvel,2004:7-8):

- Performanstan hemen sonra yapılmalıdır,
- Vericinin değil, alıcının hissedeceği, anlayacağı şekilde olmalıdır,
- Sözlü veya elle tutulabilir olmalıdır. O andaki duruma göre uygun olanı tercih edilmelidir,
- Olabildiğince özel yapılmalıdır,
- Çok büyük bir performans beklentisine girilmemelidir,
- Samimi olmalıdır, kimsenin hak etmediği bir şey verilmemelidir,
- Çalışanın küçük yaptığı ilerlemeler bile ödüllendirilmelidir,
- Fark edilmeyen performanslar doğrulanmamalıdır,
- Eğer para, komisyon ya da bonus verilecekse zamanında verilmelidir.

Ana hatlarıyla bakıldığında ücret ve ödüllendirme yönetiminde 4 ana boyutla karşılaşırız. Temelde, ücret stratejisini oluşturmak için bu 4 temel soruya cevap vermek gerekir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eke, <http://kariyer.cankaya.edu.tr>, 17.05.2005):

- Seviye olarak, hangi seviyede, hangi organizasyon kademelerine ne kadar ücret ödenmesi gerektiği sorusuna cevap aranır.
- Çalışanın yetkinlikleri için mi, davranışları için mi, kişiliği için mi, yaptığı iş için mi, performansı için mi ödediğimizi açıklığa kavuşturmamız gereklidir.
- Burası değişken ücret mi, baz ücret mi, temel ücret mi ödeyelim sorularına cevap kararını verdiğimiz noktadır.
- Bunların tamamına birlikte baktığımızda, ödeme gücümüz olup olmadığı ve hangi noktaya kadar ödemeye razı olduğumuzu gördüğümüz boyuttur.

6.2. Örgütsel Ödül Sistemlerinin Amaçları

Genel olarak örgütsel ödül sistemi, çalışanların işyerine katkılarına karşılık, işverenin vermeye istekli ve yeterli olduğu, kişinin arzu ve değerlerini içeren her şeydir. Daha özel olarak, ödül sistemi maddi ve maddi olmayan ödülleri içerir. Ödüller, organizasyon amaçları ve kişisel umut ve arzular arasında bir köprüdür. Etkin bir örgütsel ödül sistemi dört şey sağlamalıdır (Ceylan, 2002:19):

- Temel ihtiyaçları karşılayacak ödüllerin yeterlilik düzeyi,
- Dış işçi piyasasıyla eşitlik,
- İşletme içi eşitlik,
- Çalışanları motive etme, işletmede tutma ve cezpt etmedir.

Bütün ödüllendirme araçları(maaş artışı, ikramiye, terfi, plaket vb.) aslında iyi niyetli olarak düşünülmüştür. Amaç, doğru davranışı takdir etmek ve henüz doğru davranmamış olanlara da “bakın siz de böyle davranırsanız, sizi de ödüllendiririz” diyerek doğru davranışa yönlendirmektir. Ancak, genellikle bu ödüllendirme anlayışı beklenen etkiyi yaratmaz. Aksine kırılganlıklar, dedikodular, “zaten x müdürün adamıydı” lar ortalığı sarar. Ödül alan bile durumdan memnun değildir. Bunun iki nedeni vardır. Bunlar (Şimşek, 1998:197-198):

- Ödüllendirilen davranışın, çevresinden soyutlanmasındaki zorluk,
- Ödülün çalışanlar tarafından algılanış biçimidir.

6.3. Ödül Belirleme Faktörleri

Birçok örgüt hakkında çarpıcı bir gözlem, ödüllerin dağıtımındaki eşitsizliğin derecesidir. Birçok kuruluştaki parasal ödemelerin aralığı inanılmaz boyutlardadır. Adil bir şekilde karşılaştırılabilir eğitim ve işe bağlı deneyimlerle kişiler tarafından alınan maaşlar arasında da oldukça büyük farklılıklar vardır. Birçok işletme çalışanlara verdikleri emek değerinde ödül verdiklerini düşünür fakat bu değer belirlenmeli faktörleri olmalıdır. Bunlar (Ceylan, 2002:21):

- Performans,
- Çaba,
- Kıdem,
- Sahip olunan beceriler,
- İş zorluğu,
- Eşitlik,
- Güç,
- İhtiyaç,
- Dağıtıcı adalettir.

6.4. Ödül Stratejileri

Ücret ve ödüllendirme sistemleri, araç olma değerlerinin ötesinde, yönetimin felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden güçlü simgeleri içerir. Bunlar, örgütün hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunacak davranış, isteklendirmek üzere

tasarlanmaktadır. Ödüllendirme stratejilerinin şu özellikleri olmalıdır (Canman, 2000:232-233):

- Kuruluşun değer ve inançlarına paralel olmalıdır,
- Örgüt stratejilerinden ve hedeflerinden kaynaklanmalı,
- Örgütsel performans ile bağlantılı olmalı,
- İstenen davranışı yönlendirmeli ve desteklemeli,
- Gereken yönetim biçimine uymalıdır.

Her ödül stratejisi aşağıda sıralanan faktörlerin kabul edilmesiyle yapılandırılır (Ceylan, 2002:21):

- İstisnasız her örgüt başarı için çalışanlarının performansına bağlıdır. Ödül stratejisi sadece yeterli kalitedeki kadronun şirkete alımını ve şirkette kalmasını değil, ek olarak her çalışanın en iyi performansını ortaya çıkarmayı amaçlamalıdır,
- Örgütsel ödül sistemi, işletmenin stratejik amaçlarına başarmaya yardımcı olmayı amaçlamalıdır,
- Ödül stratejilerinin adil olarak görülmesi amaçlanmalıdır. Ödül alan kişilerin neden ödüllendirilmiş olduklarını ve ödül almalarına neden olan katkılarının ne olduğu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir,
- Ödül stratejileri, örgütün ihtiyaçları bireylerle paylaşıldığı zaman daha başarılı olacaktır.

6.5. Ödüllendirme Çeşitleri

Personele işinde gösterdiği başarıdan dolayı verilen ödül personelin ihtiyacına cevap verecek nitelikte değilse, ödül olmaktan çıkacaktır. Bu ödül ister para, ister övgü, isterse hediye olsun o an için personelin ihtiyacına cevap vermiyorsa, ödül olmaktan çıkacaktır. Şayet personele vereceğiniz ödülü değersiz bulacağını düşünüyorsanız, bu ödülü değiştirmeniz gerekecektir. Böyle durumlarda en geçerli yol, personelin doğrudan bu konudaki görüşlerini almaktır. Başarısı nedeni ile bir personele istemediği bir ödül vermektense hiç vermemek çok daha iyi olacaktır (Geylan, 1992:269).

İşletme çalışanlarının işe dönük faaliyetlerini arttıran, onları daha seri daha dinamik olmaya yönlendiren bazen maddi ve bazen de manevi olabilen, zamana ve mekâna göre değişebilen, ülkeden ülkeye farklılıklar arz edebilen güdüleme faktörlerini bir başka deyişle ödül sistemlerini ekonomik ve sosyo-politik ve yönetsel ödüller olmak üzere üçe ayırabiliriz. Ekonomik ödüller aşağıdaki ödemeleri içerir (Kırık, 2003:41-42):

- Ücret artışı,
- Primli ücret,
- İkramiye,
- Kar paylaşımı,
- Diğer ödüllerdir.

Sosyo-Psikolojik ve Yönetsel Ödüller ise aşağıdaki gibidir (Kırık, 2003:41-42):

- Unvan verme ve terfi,

- Kararlara katılma,
- İş tasarımı,
- Yetki ve sorumluluk verme,
- Geribildirim,
- Esnek çalışma saati,
- Çalışma ortamının konforu,
- Sosyal faaliyetlerdir.

İnsan psikolojisinde de ödül iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç kaynaklı ödül, yapılan davranışın içinde saklı bulunan zevk ve doyum duygusuna göre verilen ödüldür. Dış kaynaklı ödül ise; davranışın kendi içinde bulunmayan fakat davranışın yapılması için dışarıdan verilen ödül türüdür (Güvel, 2004:18).

6.5.1. İçsel Ödüller

İnsanın içgüdülerini harekete geçirmek suretiyle motive etmeyi amaçlayan ve kişinin manevi yönüyle ilgili olan içsel ödüller, yeterlilik, başarı, sorumluluk, önemli görünme, üretken olma, kişisel gelişme gibi hislerdir. Toplam kalite gibi katılımcı yönetim biçimlerinde dışsal ödüllendirmeden ziyade, içsel ödüllendirmeye önem verilmektedir (Aktaş, 2002:49).

Aslında manevi olarak beklenen çalışanın takdir edilmesi ve tanınmak istemesidir. Bazı işletmelerde bazı çalışanlar için takdir paradan çok önemli görülmektedir. İçsel ödüller, karara katılma, takdir edilme ve iş serbestisi, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen işi yapma, kişisel gelişme için fırsatlara sahip olma, tekdüze işler yerine çeşitli işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir (Güvel, 2004:18-19).

Toplam ücret sistemini oluşturan çağdaş ücretleme teknikleri, parasal ve parasal olmayan ödülleri içerir. Parasal ödüller, dolaylı ve dolaysız ücret sistemlerini kullanarak çalışanların katkılarının eşit ve adil olarak dağıtılmasını içerirken, parasal olmayan(içsel) ödüller ise genellikle, statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödülleri kapsar. İçsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder. Değer ve performans geri bildiriminin etkisi, kariyer geliştirme fırsatları ve inanç gibi çalışanların tanınması ile ilgili unsurlar çok önemlidir (Alayoğlu, <http://www.ekocerceve.com>, 03.02.2007).

İçsel ödüllendirmeye birkaç örnek verecek olursak bunlar (Nelson, 1999:27-28);

- Müdür, direktör, genel müdür yardımcısı veya genel müdür tarafından yazılan kişiye özel teşekkür mektupları,
- Bir gün, yarım gün veya Cuma günü izin yapma hakkı verilmesi,
- Müdürle birlikte öğle yemeğine çıkmak,
- Özel bir hediye veya bir hata eşyası verilmesi,
- Şirketin tanıtım ve eğitim filmlerinde şirket personelinin rol almasını sağlamak,
- Tüm personelin önünde tebrik edilmektir.

Ödül çeşitlerinin her biri birey, grup ve örgütsel temelde dağıtılabilir. Aşağıdaki şekil ödüller için bir çerçeve sunar:

Çizelge 6.1. Ödül Çeşitleri

A. İçsel Ödüller
1. Karar almaya katılım
2. Daha fazla sorumluluk
3. Kişisel gelişim için fırsatlar
4. İş özgürlüğü ve inisiyatif kullanabilme
5. Daha ilginç işler
6. Yapılan işlerin farklılığı
B. Dışsal Ödüller
1. Doğrudan ödeme
a. Temel aylık veya haftalık ücret
b. Fazla mesai ve tatil primleri
c. Performans ikramiyeleri
d. Kar paylaşımı
2. Dolaylı ödeme
a. Koruma programları
b. Çalışılmayan zaman ödemeleri
c. Hizmetler ve ek ücret
3. Parasal olmayan ödüller
a. Ofis mobilyaları seçimi
b. Park yeri ayrılması
c. Etkileyici ünvanlar
d. Öğle yemeği saatinin seçimi
e. Görev seçimi
f. Özel sekreter

Kaynak: (Ceylan, 2002:9).

İçsel ödül çeşitlerinden kararlara katılımı; kararlara ortak olan çalışanlar, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. Şirketle ilgili önemli bir karar alınacağında o konuyla ilgili sorumlu kişilerle bir toplantı yapılarak sonuca gidilmesi gerekmektedir. Böylece çalışan kendini hem önemli hissedecek hem de motive olduğu için ondan daha çok verim alınacaktır. İçsel motivasyon artacaktır. Çalışan tanındığını ve kendisinin de önemli bir kişi olduğu kararına varacaktır (Güvel, 2004:19).

Çalışanların bilgi ve görüşlerinin alınması, yönetimle işbirliği, ortak karar alma, kâr paylaşımı, işletmenin sermayesine finansal katılım ve benzeri hakları, şu temel sorunun farklı boyutlarıdır: Çalışanlar genel olarak işletmeyi kontrol hakkına sahip midir? Buradaki “kontrol” kavramının iki farklı anlamı vardır. Birincisi karar alma sürecine katılım (yapısal katılım), ikincisi de üretim sürecine maddi katılımıdır (finansal katılım). Bir işletmede çalışanların yönetim kararlarına katılma (participation) hakkının olduğunu savunanlar, şu görüşü öne sürmektedirler. İşletmeler de bir demokratik devlet yönetimi gibi yönetilmelidir. Demokratik bir politik gelenekte, hükümet kararlarında halkın rızasının ve onayının olması konusu genel olarak kabul edilmektedir. Çünkü bireyler kendilerini etkileyen politik kararlara katılma hakkına sahiptirler. Bu nedenle kararlar iki şekilde alınmalıdır. Bunlar (Şimşek, <http://www.sbe.deu.edu.tr>, 03.02.2007):

- Grubu etkileyen kararlar, üyelerin çoğunluğu tarafından alınmalıdır.

- Kararlar özgür, açık ve tam anlamıyla tartışıldıktan sonra alınmalıdır.

İster satış planlamaları olsun, ister yeni ürünler, yatırımlar ya da rasyonelleştirme önlemleri, her işletme ya da firmada alınan tüm kararlar çalışanları etkiler. Bu nedenle çalışanların kararlara katılım hakları vardır. Böylece çalışanlar, temsilcileri aracılığıyla işletme ya da firmada irade oluşumuna katılırlar.

Çalışanların kararlara katılım hakkı toplum düzenimizi taşıyan öğelerden biridir. Bu hak temel bir inanca dayanmaktadır: Demokratik ilkeler sadece devlete bağlı kalmamalı, toplumun tüm alanlarını kapsamalıdır. Kararlara katılım bir başka şey daha ifade eder: Çalışanların ve sendikaların sorumluluk üstlenmeye hazır olduklarını ifade eder (www.bmas.bund.de, 03.02.2007)

Çalışanlara daha fazla sorumluluk vermek, onlara olan güvenin fazlalığını göstermektedir. Kendilerine sorumluluk verildiğini gören çalışanlar bu güvene layık olmak için daha fazla gayret gösterecek ve başarılarını arttıracaklardır. Bu başarıda doğal olarak şirketin kalitesinin artmasına neden olacaktır. (Güvel, 2004:26).

6.5.2. Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir. Bir işgörene ödeme yapılması ya da prim verilmesi dışsal ödüller arasında sayılmaktadır. Örnek olarak, değişen çalışma koşullarına göre esneklik gösterebilen ve faaliyetlerini yerine getirirken etkin kararlar alabilen işgörenlere prim verilebilir (Öğüt vd., www.sosyalbil.selcuk.edu.tr, 03.02.2007).

Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir. Bu ödüller, diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir kişi aldığı yüksek ücretle motive olabilmektedir. Motivasyonun önemi, bir organizasyonda yüksek performansı sağlamada davranışları yönlendirmesidir ve bu aşağıdaki modelde gösterilmiştir (www.ozyazilim.com, 03.02.2007).

Yapılan yeni bir araştırma, çalışanların yüksek motivasyonlarının, organizasyonların yüksek performansı ve karlarıyla birebir ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiler çalışanlarını mutlu ve üretken kılabilmek için motivasyon tekniklerini ve ödüllendirmeyi doğru şekilde birleştirebilmelidir. Günümüzdeki en iyi firmaların çalışanları eğlenme, rekabetçi iş ortamı; iş ve özel hayatı dengelemeyi sağlayacak esneklik, öğrenme, gelişme ve işte yaratıcılığa olanak tanınmasını istemektedirler (www.ozyazilim.com, 03.02.2007).

Son yıllarda çeşitli sosyal topluluklarda işin değeri ve beklentilerini anlamak önem kazanmıştır. Özellikle çokuluslu firmalardaki yöneticiler için bu, daha iyi dizayn veya yönetim stili, eğitim programları, ödüllendirme sistemleri ve karar verme sürecini geliştirmeyi sağlar. Başlangıçta evrensel olarak insanlar ihtiyaçlarını karşılama ve amaçlarına ulaşmayı hedefleyen organizmalardır. İnsanlar bunları sağlayacak davranışsal stratejiler geliştirirler. İnsanların davranış seçimleri ve güdülleri “motivasyon” olarak ifade edilir. Dolayısıyla motivasyon; bireysel ihtiyaçlar ve değer sistemi değişkenlerinin kombinasyonundan oluşmaktadır (www.ozyazilim.com, 03.02.2007).

Şirketlerin bu konudaki düşüncelerine örnek verecek olursak; California'daki Acapulco Restoranlarının insan kaynakları direktörü Phil Hughes, saat başı ücret ve aylık ücretle çalışan elemanlara değişik ödül uygulamaları yapıldığını

bildiriyor. Saat başı ücretle çalışan elemanlara verilen ödüllere örnekler aşağıda belirtilmiştir (Nelson,1999: 105):

- 90 günlük deneme süresini dolduran elemanlara 100 dolar ödül verilir,
- Ayın elemanı seçilen çalışana 50 dolar nakit, bir gün izin ve bir ay boyunca arabasını şirket giriş kapısının yakınına park etme hakkı verilir,
- Üstün başarı gösteren elemanlar 2500 dolara kadar para ödülü ve şirket başkanı tarafından verilen bir plaket ile ödüllendirilirler.

Aylık ücretle çalışan elemanlara verilen ödüllere örnekler ise şu şekildedir (Nelson,1999: 105):

- En iyi müşteri hizmeti vererek en yüksek puanı elde eden elemana ayda nakit 1000 dolar,
- Müşteri hizmetleri değerlendirmesinde %95 veya üstü başarı gösteren elemanlara, her ay nakit 100 dolar,
- Yılın en başarılı genel müdürü seçilen kişiye 5500 dolar değerinde bir gezi ve bir hafta tatilidir.

Dışsal ödülleri, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarıyla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak tanımlanabilmektedir (Tarlan ve Tütüncü, www.sbe.deu.edu.tr, 03.02.2007).

Dışsal ödüller de bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Pirim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (Silah, www.cumhuriyet.edu.tr, 03.02.2007).

7. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ÜCRET VE ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ KONUSUNDAKİ İŞGÖREN ALGILAMALARI VE KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Bu araştırmada Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde uygulanan ücret ve ödüllendirme yöntemleri konusunda iş görenlerin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olan ücret, günümüz ekonomik ve sosyal yaşamı etkileyen en önemli olgulardan birisi durumundadır. İşletmelerde iyi bir ücret düzeninin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir. Çünkü yapılan araştırmalara göre, işletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretleme sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu bakımdan, işletmedeki farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, sonuçta verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetim sisteminin kurulması gerekir.

Günümüzün rekabetçi ortamında, hem işverenler hem de çalışanlar ödül ve takdir etmenin yetenekli insanların cezbedilmesi ve işte tutulmasında önemli bir rol oynadığının farkındadırlar. Firmaların en iyi uygulamaları araştırma adına çok fazla zaman ve kaynak harcadıkları çok açıktır. Ödeme programlarına gelindiğinde, bir yığın data özel bir taban ücret-özendirici bir plan bulmak- umuduyla toplanıp incelenir. Bu plan ile performans geliştirilirken “doğru” rekabetçi pozisyonunun tespiti, firma için önemli yeteneklerin mutlu ve motive olmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.

Maalesef, birçok firma diğer firmanın “en iyi uygulama”sını kullanmaya kalkınca bekledikleri sonuçlara ulaşamadıkları için hayal kırıklığına uğramaktadır. Ulaşmayı bekledikleri başarılı sonuçlardan farklı olarak, bu “en iyi uygulama” etkisiz bir insan kaynakları programı veya başarısız uygulama olarak sonuçlanmaktadır.

Bir ülkede ücretleri belirleyen etkenlerin başında yapılan işin niteliği gelmektedir. Yüksek ücretler, yüksek nitelikli işlerin doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısı ile bir ülkede ücret hadlerinin farklılığı o ülkenin endüstrileşme oranını da yansıtır. Ancak; en düşük ücret alan çalışanla, en yüksek ücret alan arasındaki farkın büyüklüğü de ülkedeki sosyal adalet sisteminin durumunu anlamak açısından bir gösterge teşkil eder.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri, üretim faktörlerini en etkin bir biçimde kullanarak, üretim maliyetlerini minimize etmesine bağlıdır. Bütün bunların yapılabilmesi adil bir ücret sisteminin uygulanmasına bağlıdır. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler’ de bu sistemlerin nasıl uygulandığını bilmek onları günümüzün acımasız rekabet ortamında daha kalıcı kılacaktır.

Araştırmamızın bu bölümünde işletmelerde uygulanan ücret ve ödül yöntemleri hakkında bilgi sahibi olunmuş, kadın ve erkeklerin ayrı ayrı düşünceleri değerlendirilmiştir.

7.2. Kahramanmaraş Tekstil Sektörü

Türkiye açısından önemli bir yere sahip olan tekstil sektöründen bahsedecek olursak, Kahramanmaraş'ta gerçek anlamda özel sektör yatırımları 1984 yılında başlamıştır. Sanayileşme, genel itibarıyla tekstil sektörü alanında gerçekleşmiştir.

Bununla birlikte, geçmişten gelen küçük el sanatlarından bakırcılık ve alüminyumculuğun uzantısı olarak çelik mutfak eşyaları sektörü de aynı sanayileşme eğiliminden payını oldukça önemli ölçüde almıştır.

Sektör büyüklüğü açısından, tekstil sanayinden sonra ikinci sırada Çelik Eşya Sanayi yer almaktadır. Kentin en önemli sektörlerinden biri olan Toz ve Pul Bibercilikte sanayileşmeye paralel olarak gelişme eğilimindedir. Kahramanmaraş'ın ülkemizde ün kazanmasına yola açan dondurma sektörü en hızlı gelişen sektörler arasındadır. Kahramanmaraş dondurması sanayileşmeden büyük ölçüde etkilenmiş, ülkemiz sınırlarını aşmış ve öncelikle yakın ülkeler ve ABD(Amerika Birleşik Devletleri), daha sonrada tüm dünya ülkelerine yayılma sürecine girmiştir. Sanayileşme sürecinde oldukça yüksek bir hıza ulaşılmıştır. Bu dönemde birçok yatırım hayata geçirilmiştir. Tekstil sektörü lider durumunda olmak üzere Konfeksiyon, Çelik Mutfak Eşyası, Pamuk İşleme (çırçır), İnşaat, Bankacılık, gıda, Yem, Ambalaj, Kâğıt ve Makine İmalatı, Isıtma ve Soğutma sistemleri sektörleri iktisadî profilin ana hatlarını oluşturmuştur. Nakliye, Kuyumculuk, Bakır ve Alüminyum Doğramacılık, Plastik Doğramacılık, Kereste ve Yapı Malzemeleri Sanayi gibi diğer sektörler de kent ekonomisinin dinamiklerini oluşturmaktadır.

Kahramanmaraş ekonomisinin en gelişmiş sektörü olan tekstilde, özellikle teknoloji ve kalitede ulaşılan nokta Türkiye standartlarının üstüne çıkmıştır. Dünya tekstil pazarlarında teknolojik olarak ve kalite bakımından rahatça rekabet edebilecek yetenek kazanmıştır. Böylece uluslararası bir hammadde merkezi haline gelmiştir. Kentin olduğu gibi ülkenin de iktisadî büyümesinde tartışılmaz bir statüye sahip olan Tekstil Sanayi yüksek döviz girdisi sağlamaktadır.

KOSGEB tarafından Kahramanmaraş' ta yapılan bir alan çalışmasının sonucunda piyasada 121 işletme arasından % 36,56 oranında tekstil ürünleri imalatı yapılmaktadır.

Ürünlerin tüketiciye mi yoksa bir başka sanayi kuruluşuna satılan sanayi girdisi mi olduğuna bakıldığında; %57,46'sının tüketim malı, %36,83'ünün ise sanayi girdisi olarak üretildiği tespit edilmiştir. Hem sanayi girdisi hem de tüketim malı üretiminde bulunan işletmelerin oranı ise %5,71'dir.

Bir şehrin kalkınmasında sanayileşmenin önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Kahramanmaraş sanayi sektörü ağırlıklı olarak 1984 yılından sonra başlamıştır. Bu sanayinin birleşimi özellikle tekstil konusunda gerçekleşmiştir. Bu gelişmenin alt yapısı 1950 yılında başlayan pamuk üretimiyle atılmıştır. Daha sonraki yıllarda şehirde birçok çırçır fabrikalarının kurulmasına vesile olmuş ve 1984 yılından sonra da Kalkınmada öncelikli iller arasına alınmasıyla şehre verilen teşviklerle tekstil sektörü gelişmiştir.

Tekstil sektöründeki sanayileşme ilk önce devlet kesimi ve halka açılmış çok ortaklı 9 Ocak 1956 yılında kurulan Maraş Pamuklu Dokuma Sanayi Türk A.S ile başlamış (Sümer bank İplik ve Pamuklu Dokuma A.Ş) ve yıllar sonra da Kahramanmaraş' ı müteşebbislerin bir araya gelmesiyle kurulan bir çok iplik, dokuma, boyama ve tekstilin yan sanayileri bugünkü mevcut haline gelmiştir. İlk kurulan fabrikalar Kahramanmaraş' ı müteşebbislere örnek 'teşkil etmiş, yatırımları tekstil alanına kanal ize etmişlerdir. Bu yatırımlarla basta iplik, dokuma, örme, boyama ve tekstilin son ayağı olan konfeksiyonla bu is koluna büyük bir rağbet olmuştur. Her gün de yeni yeni tekstil alanında firmaların kurulması ve yatırımlarının Kahramanmaraş'a yapılması ile gelecekte Türkiye'nin hatta Dünya' nın kalbi tekstil konusunda Kahramanmaraş'ta atacaktır.

Ülkemiz sanayisinin lokomotifi konumunda olan tekstil ve konfeksiyon sektörü, ihracatın yüzde 34'ünü, istihdamın yüzde 25'ini karşılamaktadır. Kahramanmaraş'ın en önemli ekonomik yapı taşıdır. Türkiye iplik üretiminin 1/4'üne sahip olan Kahramanmaraş'ta sanayi tekstil sektörüne bağımlı durumdadır. İlin merkez nüfusu 500 binin üzerinde olup, bunun büyük kısmı bu sektörden geçimini sağlamaktadır.

Ülkemizde ve Kahramanmaraş'ta lokomotif sektör haline gelen tekstil ve konfeksiyon sektörü, özellikle son on yılda gerçekleştirilen tekstil yatırımları sayesinde Kahramanmaraş'ta son durum itibariyle toplam 355 tekstil ve konfeksiyon işletmesi faaliyet göstermektedir. Alt sektörler itibariyle iplik alt sektöründe 66, dokuma alt sektöründe 25, örme alt sektöründe 47, boya-kasar alt sektöründe 15, çorap sektöründe 1, pamuk işleme (çırçır) sektöründe 51, hidrofıl pamuk sektöründe 2 ve konfeksiyon sektöründe 150 işletme faaliyet göstermektedir.

9000 kişilik ortalama istihdamı olan iplik alt sektöründe Open-End ve Ring sistemlerde NE10, NE20 ve NE30 numara pamuk ipliği ve sentetik karışımli iplik üretimi yapılmaktadır. Yılda ortalama 310.000 ton pamuk tüketimi gerçekleşmektedir. Ortalama üretim ise yıllık 275.000 tondur.

Çizelge 7.1. İplik Üretimi

ÜRETİM YERİ	ÜRETİM (ton/yıl)	PAY (%)
TÜRKİYE	1.040.000	
KAHRAMANMARAŞ	275.000	26,4

Kaynak: www.kmtso.org.tr.

2000 kişilik istihdam yapısına sahip olan dokuma alt sektöründe patiska, gabardin, penye, polyester, ham bez, kot, poplin, saten vs. üretilmektedir. Bu sektörün de ortalama üretim miktarı yıllık 100 milyon metre düzeyindedir. Ağırlık olarak da 37.500 tondur.

Çizelge 7.2. Dokuma Üretimi

ÜRETİM YERİ	ÜRETİM (ton/yıl)	PAY (%)
TÜRKİYE	500.000	
KAHRAMANMARAŞ	37.500	7,5

Kaynak: www.kmtso.org.tr

Örme alt sektöründe ise 750 kişilik istihdam olup triko, penye, süprem (iç çamaşırı kumaşı) iki iplik, libana ve likra üretimi yapılmaktadır. Ortalama yıllık üretim 50.000 tondur.

Boya-Kasarda ise 15 işletmede 900 kişi istihdam edilmekte, yılda ortalama 75.000 ton boya ve kasar işi yapılmaktadır.

Kahramanmaraş'ta imalat sanayinde istihdam edilen her beş kişiden üç kişinin çalıştığı 2000-2004 dönemindeki tamamlanan teşvik yatırımları ile toplam ihracatın tamamına yakınına gerçekleştiği tekstil ürünleri imalatı aynı zamanda Türkiye ortalamasının üstünde verimliliği olan tek sektördür. İşyeri ve istihdam oranları itibariyle sektörde yoğunlaşma doğal ve sentetik pamuk elyafının hazırlanması ve eğrilmesi alt sektöründe olmaktadır.

7.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma Kahramanmaraş’ ta KOBİ niteliğindeki tekstil fabrikalarında çalışan işgörenlerin; ücret ve ödül yöntemleri konusunda düşüncelerini ölçmeye yöneliktir. Çalışma 25 tekstil fabrikasında 485 işgörenle yapılmıştır. İşletmede kullanılan ücret sistemleri, ödül yöntemleri ve iş değerlemesi konusunda yapılması gereken uygulamalar öğrenilmeye çalışılmış ve işçilerin bunlara ne derece katıldığı ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma Kahramanmaraş bölgesi için bire bir, yüz yüze görüşülmüştür ve anketlerin doldurulması sağlanmıştır.

7.4. Anket Uygulaması

Anket 18 sorudan oluşmaktadır. İlk 8 soru işyerini ve işgörenleri tanımaya yöneliktir. Daha sonraki sorular ise, işletmenin ücret ve ödüllendirme yöntemleri konusundaki uygulama ve düşüncelerini içermektedir. Bu bölüme yönelik sorular likert ölçeğinde değerlendirilmiştir. 1 “Hiç Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

7.5. Veri Girişi

Anketin uygulaması sonucunda elde edilen veriler daha önceden hazırlanmış olan SPSS paket programına kayıt edilmek suretiyle değerlendirilmiştir. Veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal olarak değerlendirilmiş ve frekans analizi kullanılarak Kahramanmaraş Tekstil sektöründeki ücret ve ödüllendirme yöntemleri ile ilgili sonuçlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

7.6. Verilerin Kontrolü

Veri girişi sırasında meydana gelebilecek hatalar, yanlışlıklar kontrol edilmiş, eksik ve hatalı kayıtlar düzenlenerek, hatasız kayıt sağlanmıştır.

7.7. Verilerin Analizi

Bilgisayar ortamında kontrolden geçirilerek analize hazır olan veriler, SPSS paket programı ile sıklık ve karşılaştırma analiz değerleri bulunmuş olup bu veriler çizelgeler şekline dönüştürülerek yorumlanmıştır.

7.8. Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma hayatında işletmede çalışanların ücret ve ödüllendirme yöntemleri konusundaki düşünceleri ve uygulanması gereken ücret sistemleri, ödül çeşitleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Çalışma Kahramanmaraş’taki tekstil sektöründeki toplam işletme sayısının yaklaşık %30’ unu kapsamaktadır.

7.8.1. Çalışanların Cinsiyeti

Çizelge 7.3. Çalışanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Çalışan Sayısı	Oran (%)
Bay	407	83,9
Bayan	73	15,1
Cevaplamayan	5	1,0
Toplam	485	100,0

Bu çalışmanın cinsiyet ile ilgili sorusuna 485 işgörenin; 407 (% 83,9)'si bay, 73 (% 15,1) tanesi bayan ve 5 (% 1,0) tanesi çekimser oy kullanmıştır. Çizelge 7.3 sonucuna göre tekstil sektöründe hizmet sektöründe genel olarak erkek işçiler yoğun olarak çalışmaktadır.

7.8.2. Çalışanların Medeni Durumları

Çizelge 7.4. Çalışanların Medeni Durumları

Medeni Durum	Çalışan Sayısı	Oran(%)
Evli	292	60,2
Bekâr	256	32,2
Diğer(Dul)	13	2,7
Cevaplamayan	24	4,9
Toplam	485	100,0

Çizelge 7.4 incelendiğinde çalışanların % 60'ı evli, % 32,2'si bekâr, % 2,7'si diğer(dul) olarak işaretlemişlerdir, % 4,9'u medeni durumu konusunda bilgi vermek istememiştir. Yine buradan da çıkarılan sonuç çalışanların genelinin evli olduğudur.

7.8.3. Çalışanların Eğitim Durumu

Çizelge 7.5. Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Çalışan Sayısı	Oran(%)
İlkokul	183	37,7
Ortaöğretim	209	43,1
Yüksekokul	53	10,9
Lisans	27	5,6
Diğer	7	1,4
Çekimser	6	1,2
Toplam	485	100,0

Çizelge 7.5'e göre ankete katılanların % 37,7' si ilköğretim mezunu olduğu görülmüştür. Bu da sektörde çalışanların eğitim düzeylerinin ne kadar düşük olduğunu göstermektedir. Bunu bir de cinsiyetler açısından değerlendirecek olursak aşağıdaki şekil ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 7.6. Çalışanların Cinsiyeti ve Eğitim Durumu

Cinsiyetiniz	Eğitim Durumunuz										Toplam
	İlkokul		Ortaöğretim		Yüksekokul		Lisans		Diğer		
Bay	158	%39	182	%45	34	%8	23	%6	7	%2	404
Bayan	24	%33	27	%37	18	%24	4	%5			73
	182	%38	209	%44	52	%11	27	%6	7	%1	477

Çizelge 7.6 incelenecek olursa çalışanların eğitim düzeyleri genelde ortaöğretim düzeyindedir. Ancak ilkokul düzeyindekilerin sayısı da azımsanmayacak kadar çoktur. Bu da tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. 485 işçiden lisans mezunu olanların sayısı toplam 27’dir. Bu da ankete katılanların yaklaşık % 6’sını oluşturmaktadır.

7.8.4. İşletmenin Hukuki Yapısı

Çizelge 7.7. İşletmenin Hukuki Yapısı

Hukuki Yapı	İşletme Sayısı	Oran(%)
A.Ş	303	62,5
Ltd. Şti	157	32,4
Şahıs İşletmesi	13	2,7
Toplam	473	97,5
Çekimser	12	2,5
Toplam	485	100,0

Anket çalışması yapılan işletmelerden % 62,5’ i anonim şirket, % 32,4’ü limited şirket, % 2,7’si şahıs işletmesidir, ayrıca % 2,5’i de işletmemiştir. Anket yapılırken göze çarpan önemli noktalardan biri de işçilerin işletmeleri hakkında tam olarak bilgi sahibi olmadıklarıdır. Birçoğu işletmenin hukuki yapısı hakkında cevap verememektedir. İşverenlerle yapılan görüşmeler neticesinde işgörenlerin sadece uzman oldukları işlerle ilgilendikleri bunun haricinde iş verildiği zaman bocaladıkları söylenmiştir. Hatta yapamadıkları bile söylenmiştir.

7.8.5. Çalışanların İşyerinde Çalışma Süreleri

Çizelge 7.8. İşyerinde Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Çalışanların Sayısı	Oran(%)
0-5 Yıl	352	72,6
6-10 Yıl	75	15,5
11-15 Yıl	23	4,7
16-20 Yıl	7	1,4
Toplam	457	94,2
Çekimser (kararsız)	28	5,8
Toplam	485	100,0

Çizelge 7.8 incelendiğinde işgörenlerin çalışma süreleri 485 çalışandan en çok 0-5 yıl arasındadır. 75 kişi 6-10 yıl arası, 23 kişi 11-15 yıl, 7 kişi 16-20 yıl arası işletmede çalışmakta olduğunu belirtmişler, 28 kişide çalışma süresini belirtmemiştir. Bu sonuçları bir de cinsiyet açısından karşılaştıracak olursak aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çizelge 7.9. Cinsiyet ve Çalışma Süresi Karşılaştırması

Cinsiyetiniz	Çalışma Süresi				Toplam
	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	
Bay	294	62	22	6	384
Bayan	56	13	1	1	71
Toplam	350	75	23	7	455

Çizelge 7.9' e göre bayan çalışanların yarısından fazlası işletmelerinde en çok 5 yıldan beri çalışmaktalar. Erkek çalışanlar için de durum çok farklı değildir. Ancak 6 yıl üstü çalışan sayısı da az değildir. Anketin yapıldığı işletmeler dikkate alındığında çoğunun kuruluş yılı 5 yıl öncesidir. Bu bilgidен yola çıkarak işletmede işgören devri hızlıdır. Bunun sebebi verilen ücret veya çalışma şartları olabilir.

7.8.6. Çalışanların Yaşı

Çizelge 7.10. Çalışanların Yaşı

Yaş Grupları	Çalışanların Sayısı	Oran(%)
15-25 Yaş	157	32,4
26-35 Yaş	252	52,0
36-45 Yaş	59	12,2
46-55 Yaş	10	2,1
Ara toplam	478	98,6
Çekimser	7	1,4
Toplam	485	100,0

Çizelge 7.10 incelendiğinde çalışanların % 52' si orta yaş grubu denilen 26-35 yaş grubu arasındadır. Bir insanın en verimli olduğu dönem 25-35 yaş arasındır. Belki de işletmeler, işgörenleri işe alırken bu kritere göre seçmektedirler. 15-25 yaş grubu arası çalışan oranı % 32,4'tür.

7.8.7. Çalışanların İşyerindeki Konumları

Çizelge 7.11. İşyerindeki Konumu

İşyerindeki Konum	Çalışanların Sayısı	Oran(%)
İşçi	302	62,3
Teknik eleman	84	17,3
Ustabaşı	29	6,0
Vardiya Amiri	29	6,0
Şef	35	7,2
Toplam	479	98,8
Çekimser	6	1,2
Toplam	485	100,0

Çizelge 7.11 incelendiğinde 485 çalışandan 302'si işçi konumundadır. Daha sonra teknik eleman sayısı 84'tür. Bu da işletmelerin artık teknolojiyi yakından takip ettiklerini göstermiştir. Özellikle tekstil sektöründe işçi çalıştırmanın önemi görülmüştür. Emek yoğun bir sektör olarak işletmelerin üretimleri ve karlılıkları işçilerin çalışmalarına bağlıdır. İşletmenin üst kademesine çıkıldıkça çalışan sayısı azalmıştır. Bu açıdan anketimiz genelinde alt kademe çalışanlarından işçilerle yapılmıştır.

7.8.8. Çalışanların Aylık Net Gelirleri

Anket çalışmasındaki en önemli soruya işgörenlerin verdikleri cevapların yüzdeleri aşağıdaki Çizelge 7.12'de görüldüğü gibidir. En yüksek oran % 54,8 ile 500 YTL–600 YTL arasındır. 1.000 YTL' den fazla ücret alan işgören yüzdesi ise %3,9'dır. Ne kadar ücret aldığı hakkında bilgi vermek istemeyen çalışan yüzdesi ise % 3,7'dir. Yaşam standardına bakıldığında Türkiye Kamu-Sen'den yapılan yazılı açıklamada, hazırlanan Ocak Ayı Asgari Geçim Endeksi'nin sonuçları hakkında bilgi verildi. Türkiye İstatistik Kurumu'ndan alınan 2007 Ocak fiyatlarına göre yapılan araştırma sonucunda hazırlanan endekse göre, çalışan bir kişinin yoksulluk sınırı 1.107 YTL 30 YKr' ye yükseldi. Dört kişilik bir ailenin asgari geçim sınırı 2.225 YTL 13 Y Kr olarak belirlendi. Araştırmada, 4 kişilik bir ailenin sağlık kuruluşlarının belirlediği gibi sağlıklı bir şekilde beslenebilmesi için gerekli harcamanın, Ocak 2007 verilerine göre günlük 16 YTL 26 YKr olduğunun belirlendiği ifade edildi. Ailenin, aylık gıda harcaması toplamı ise 487 YTL 86 YKr olarak gerçekleşti (<http://www.kanalturk.com.tr>, 20.02.2007). Elde edilen verileri değerlendirecek olursak bu sektörde çalışanların ne kadar düşük ücret aldıklarını görebiliriz. Yoksulluk sınırının 1.107 YTL olduğu ülkemizde tekstil sektöründe çalışanların aldıkları ücret 400- 600 YTL arasındadır.

Çizelge 7.12. Çalışanların Aylık Net Gelirleri

Gelir Grupları	Çalışanların Sayısı	Oran(%)
Asgari ücret	136	28,0
400–600 YTL	266	54,8
601–800 YTL	38	7,8
801–1000 YTL	8	1,6
1000 YTL' den fazla	19	3,9
Toplam	467	96,3
Cevaplamayan	18	3,7
Toplam	485	100,0

7.8.9 İşletmenin İhtiyacı Olan İşgücünün Seçimi

İşletmenin ihtiyacı olan işgücünün karşılanması ile ilgili soruya işgörenler en çok bünyesinde yetiştirilmesi seçeneğini işaretlemişlerdir. Mevcut işgücünden yararlanma olarak da tanımlayacağımız bu faktör işletme için maliyet ve zaman tasarrufu sağlar. İşgörenler, belli kriterlere göre alınan çalışanların iş sürecini işletme içerisinde öğrenme gerekliliğini vurgulamışlardır. Bu yöntem işletmede çalışanlara

yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanıdığı ve bu nedenle de motivasyon sağladığı için tercih edilebilir.

Çizelge 7.13. İşletmenin İhtiyacı Olan İşgücünün Seçimi

İşgücü Seçimi	Çalışanların Sayısı	Oran(%)
Sınavla almalı	38	7,8
Bünyesinde yetiştirmeli	282	58,1
Piyasadan transfer etmeli	54	11,1
İş ve işçi bulma kurumu, özel veya resmi kurumlardan istemeli	76	15,7
Diğer	19	3,9
Ara toplam	469	96,7
Cevaplamayan	16	3,3
Toplam	485	100,0

7.8.10. İşletmenin Üretim Türü

Anket yapılan işletmelerdeki üretim türü sorusuna genellikle müşteri siparişlerine yönelik üretim olarak cevaplar verilmiştir.. Bunu % 29,1' lik oranla karma üretim sistemi izlemiştir. İşletmelerin müşteriye yönelik üretim yapmalarının sebebi stok maliyetleri olabilir. Sipariş üretimi, şirket dışından gerçek veya tüzel kişiler ve devlet kuruluşları tarafından belirli sipariş şartları altında şirkette yaptırılan üretimi ifade eder. Koşulsuz müşteri tatmini anlamına gelir. Müşteriyi hem alışveriş sırasında hem de satış sonrasında, maliyeti ne olursa olsun, hoş tutmayı içerir. Çünkü bu yolla müşterinin sadakatini sağlamak, maliyetleri fazlasıyla karşılayacaktır. Müşteri odaklı bir kültür, üretilen ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin, üretim ve servis sonrası yürütülen aktivasyonların, tanıtım amacıyla verilen reklâmların, kullanılan üretim teknolojilerinin, çalışma koşullarının, çalışanlara sunulan kariyer yollarının, toplum değerlerine verilen önemin, müşteri istek ve ihtiyaçları perspektifinden ele alınmasıdır. Buradan işletmeler, “ne üretirsem onu satarım” mantalitesinden, “ne isteniyorsa onu üretmeliyim/sunmalıyım” bilincine ulaşmalı ve uygulamalarını bu doğrultuda yeniden düzenlemeye çalışmalıdırlar. Sonuçta, müşteriye sunulan mal veya hizmetin müşterinin beklentisinden fazla olmasına, müşterinin memnun edilmesine odaklanılmalıdır düşüncesine ulaşmak mümkündür.

Çizelge 7.14. İşletmenin Üretim Türü

Üretim Şekli	Çalışanların Sayısı	Oran(%)
Müşteri siparişlerine yönelik üretim (sipariş)	269	55,5
Müşteri siparişleri ve stoka yönelik üretim (karma)	141	29,1
Üretim sürecinde minimum gecikmeyle standart mamul üretim	46	9,5
Stoka yönelik üretim	7	1,4
Diğer	9	1,9
Ara Toplam	472	97,3
Cevaplamayan	13	2,7
Toplam	485	100,0

7.8.11. İşletmede Ücretlerin Belirlenmesi

Çizelge 7.15. Ücretlerin Belirlenmesi Cinsiyet Karşılaştırması

Kriterler\ Cinsiyet	Bay	Bayan	Toplam
Çalışan performansına göre	120	27	147
Çalışanların kıdemine göre	44	6	50
Bilgi, beceri ve yeteneklerine göre	132	26	158
Yapılan işin zorluk derecesine göre	31	2	33
Piyasada ödenen ücrete göre	72	12	84
Toplam	399	73	472

Anketimizde işletmede ücretlerin hangi kriterlere göre belirlenmesi gerektiği sorusuna erkekler en çok sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklere göre cevabını vermişlerdir. Bayan işgörenler ise performansın en önemli değerlendirme aracı olduğunu düşünmektedirler. Daha sonra bilgi, beceri ve yeteneğin ücreti belirlemedeki önemli kriterler olduğu düşünülmektedir. Yasal olarak garanti edilen minimum ücretin adil olarak belirlenebilmesi için işin zorluğu, eşit davranış, sektördeki ortalama ücret, işletmenin kapasitesi, toplu sözleşme esasları, bölgedeki ortalama yaşam maliyeti, kıdem olmak üzere çeşitli kriterler gözetilmelidir. Bizim anket çalışması yaptığımız işletmelerde bayan çalışanlara göre performans değerlendirme, adil, tatminkâr ve tutarlı bir ücret yönetiminin önemli koşullarından biri sayılmıştır. Erkek çalışanlar ise ücreti, emeğin somut ifadesi olan hizmetin karşılığı olarak belirtmişler, hizmetin ağırlığı, riski, önemi, sorumluluğu, içinde bulunduğu şartlar ve gerektirdiği niteliklerin ücretin tespitinde ve farklılaşmasında geçerli gerekçeler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun sebebi olarak da özel kesimde görülmekte olan işlerin tümü, aynı güçlük ve sorumluluk derecesinde olmadığını göstermişlerdir. Ücretlerin, yapılan işin güçlüğüne ve üstlenilen sorumluluğun derecesine göre saptanması gerektiği belirtilmiştir. Becerili bir çalışan beceri seviyesini geliştirdiği sürece esnek ve üretken olabilir, bir sonraki yüksek beceri seviyesine ulaşabilir, analitik becerilerini ve takım çalışmasını geliştirebilir.

Yeteneğe dayalı ücretlendirme sistemi, pek çok çalışma koşullarındaki verimlilik, kalite, müşteri hizmeti ve diğer organizasyonel performans indikatörleri için geleneksel ücretlendirme sistemi ile bugünkü gelişmeler arasında bağ kuran, birleştiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Sistemin ücret artışına esas aldığı beceri veya yetenek kavramı üzerinde durmak gerekirse; bu iki kavram arasında aynen bir uyuma literatürde tanımlanmamakla birlikte her ikisinin de bireysel ve kanıtlanabilir (ölçülebilir) olması gerekmektedir. Beceri kavramı teknik ya da alan becerilerinden, yetenek ise yetki ve kişisel becerilerden söz etmektedir (Akalp, www.isgucdergi.org, 20.02.2007).

7.8.12. Ücretlerin Taban Aylık + Prim Şeklinde Ödenmesi

Çizelge 7.16. Ücretlerin Taban Aylık+ Prim Şeklinde Ödenmesi

Cinsiyetiniz						Toplam
	Hiç istemem	İstemem	Kararsızım	İsterim	Çok isterim	
Bay	34	30	58	150	80	352
Bayan	4	5	9	27	16	61

Toplam	38	35	67	177	96	413
--------	----	----	----	-----	----	-----

Yapılan anket çalışması sonuçlarına göre ücretlerin taban aylık + prim şeklinde ödenmesini erkeklerden 150 kişi, bayanların da 177'si istemektedir. Aslında ücretlerin bu şekilde ödenmesi pek istenilen bir ödeme şekli değildir. Ücrete ek olarak neler ödenebileceği de ücretin tamamlayıcıları kanunda belirtilmiştir. Buna göre ikramiye, prim, kardan hisse, komisyon ve aynı ödemeler ücretin tamamlayıcılarıdır. Ücretin tamamlayıcıları ihtiyari ödemeler olmakla birlikte ikramiye bakımından bir düzenleme söz konusudur. Buna göre ikramiyenin düzenli olarak ödenmesi miktarının belli veya belirlenebilir olması ve işyerinde süregelen bir uygulama olması halinde ödenmesi zorunlu bir ödeme niteliği kazanmasına sebep olabilir. Primli ücret ödemesi denilen bu uygulamada ücret sistemleri işçinin verimliliğini özendirme amacını güder. Bu ücret ödeme şeklinde ücret, çalışanların verimliliği üzerinde belirlenir.

7.8.13. Performans İkramiyeleri Alma Hakkındaki Düşünceler

Çizelge 7.16'ya göre işletmede uygulanan ücret politikası içerisinde yer alan performans ikramiyesi ödemesini erkek çalışanların büyük çoğunluğu istemektedir. Kadın çalışanların da neredeyse % 84'ü istemektedir. Sonuçta bu uygulama çalışanların işe karşı isteklerini artırır. Daha önceki ücret ödeme kriterlerine, bayan işgörenler çalışanların performanslarına göre ödenmesi gerektiği cevabını vermişlerdi. Bu cevap performans ikramiyesi alma sorusu ile paralellik göstermiştir. Erkek çalışanlar ise daha önce bilgi, beceri ve yetenek önemli derken performans ikramiyelerinden kendilerine düşen payı almak istemektedirler. Bu oran neredeyse % 74'ü bulmuştur.

Çizelge 7.17. Cinsiyet ve Performans İkramiyeleri Alma Hakkındaki Düşüncelerin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz											Toplam
	Hiç istemem		İstemem		Kararsızım		İsterim		Çok isterim		
Bay	21	%6	29	%8	42	%12	157	%44	106	%30	355
Bayan	2	%3	3	%5	6	%10	38	%58	17	%26	66
Toplam	23	%5	32	%8	48	%11	195	%46	123	%29	421

7.8.14. Ödül ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

İşletmede verilen ödüllerin çalışan performansına etkisine bayların yaklaşık % 50'si, bayanların yaklaşık % 35'i tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Erkeklerin verdiği cevaplar arasında performansı artırdığı düşüncesine katılmayanların oranı da az değildir. Performans değerlendirme sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak ödüller konusunda belirleyici olmaktadır. Değerlendirme sonuçları yüksek performans gösteren çalışanları ayırt etmek ve bu kişilere verilecek ek kazançları, ikramiyeleri ve terfileri belirlemede kullanılmaktadır. Ancak, performans değerlendirmenin bu şekilde kullanımının uygun olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Performans değerlendirmenin ödüllerle doğrudan bağlantılı olması çalışanları cesaretlendirmekten ziyade, yargılayıcı olabilir ve bir baskı unsuru oluşturabilir. Bayan çalışanlar yine ücret veya ödül ödenmesinin belirlemede performansın etkili ve önemli bir unsur olduğunu bir kere daha vurgulamışlardır.

Çizelge 7.18. Ödül ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz	Ödül çalışanın performansını artırır										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	37	%10	24	%6	26	%7	156	%41	132	%35	375
Bayan	4	%7	2	%3	8	%11	20	%28	36	%50	71
Toplam	41	%9	26	%6	34	%8	176	%39	168	%38	446

7.8.15. Ödül ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Çizelge 7.19'e göre bu soruyu 412 işgörenen 346 tanesi erkek, 66 tanesi bayan çalışan cevaplamıştır. Erkek çalışanların yaklaşık % 73'ü ödülün iş tatminini artırdığını düşünmektedirler. Kadın işgörenlerin ise yaklaşık % 75'i ödülün iş tatmini üzerinde olumlu etki yaptığını düşünmektedirler. Sonuçta yüksek düzeyde iş tatmini olan bir kişi işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, işten tatmin olmayan ya da tatmin düzeyi düşük olan çalışan da çalışmaya ve işe karşı olumsuz tutumlar sergileyecektir. İş tatmini, çalışanların iş ile ilgili beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanması ve bu beklentilerin ihtiyaçlar ile uyumlu olmasını, bir başka ifade ile çalışanların işten aldığı hazzı veya doyumu ifade eder.

Çizelge 7.19. Ödül İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz											Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	16	%7	18	%5	60	%17	137	%40	115	%33	346
Bayan	2	%3	6	%9	8	%12	29	%44	21	%32	66
Toplam	18	%4	24	%6	68	%17	166	%40	136	%33	412

7.8.16. Ödül İle İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki

Çizelge 7.20'a göre anketimize katılan 485 işgörenen bu soruyu yanıtlayanlardan 354 tanesi erkek, 65 tanesi bayan çalışandır. 66 işgören ise soruyu yanıtlamamışlardır. Erkek çalışanların yaklaşık % 68'i verilen ödülün personelin işe devamsızlığını azalttığını düşünmektedirler. Bayan çalışanların ise % 72'si bu fikre katılmaktadırlar. Genel olarak düşünüldüğünde almış olduğu ödül personelin işten memnuniyetini artırmaktadır ve artan memnuniyet çalışanların iş verimlerinin artmasına sebep olur. Çalışanın iş yerindeki memnuniyeti işletmeye olan bağlılığını artıracak ve işe devamsızlığı azaltacaktır. Bunun neticesinde işletmeler, daha verimli bir işgörene sahip olacaklardır.

Çizelge 7.20. Ödül İle İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz	Ödül İle İşe Devamsızlık Arasındaki İlişki										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	22	%6	35	%10	55	%16	136	%38	106	%30	354

Bayan	3	%5	5	%8	10	%15	21	%32	26	%40	65
Toplam	25	%6	40	%10	65	%16	157	%37	132	%32	419

7.8.17. Ödül İle Çalışan Devri Arasındaki İlişki

Çizelge 7.21'ya göre ankete katılan erkek işgörenlerin % 40' ı ödülün işgören devrini azaltacağına inanmakta, %42' si ise azaltacağına inanmamaktadır. Bayan çalışanların ise, % 55'i ödülün işletmeye olan bağlılığını artırdığını, % 18'i artırmadığını düşünmektedirler. Çalışanlar işletmelerinden memnun olduğu sürece işyerlerinden ayrılmak istemeyeceklerdir. Aşağıdaki Çizelge 7.21'ye baktığımızda kadınların ödül konusunda daha hassas olduklarını ve işletmelerine daha fazla bağlı oldukları görülmekte, erkeklerin ise daha az bağlı olduğu görülmektedir. Bu da erkekler için işyerinden verilen ödüllerin tek başına işletmede kalmalarında etkili olmadığını, diğer faktörleri de göz önünde bulundurduklarını göstermektedir.

Çizelge 7.21. Ödül İle Çalışan Devri Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz	Çalışan devrini azaltır										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	67	%19	81	%23	61	%17	84	%24	56	%16	349
Bayan	4	%6	8	%12	18	%27	19	%29	17	%26	66
Toplam	71	%17	89	%21	79	%19	103	%25	73	%18	415

7.8.18. Ödül İle Çalışanların Başka Firmalara Olan İş Başvuruları Arasındaki İlişki

Çizelge 7.22'e göre anketimizi cevaplayan erkeklerin yaklaşık % 69'u ödülün başka firmalara olan iş başvurularını azalttığını düşünmektedirler. Yaklaşık % 15'si ise bu bu fikre katılmamaktadırlar. Bayan çalışanlardan yaklaşık % 71'i diğer firmalara olan iş başvurularını azalttığını düşünmekte, yaklaşık % 13'ü ise ödülün diğer firmalara olan iş başvuruları ile ilgisi olmadığını düşünmektedirler. Çizelge 7.21'deki verilere baktığımızda erkek çalışanların çelişkili cevap verdikleri görülmektedir. Bunun sonucunda erkek çalışanlar için diğer firmalara olan başvurularda ücret konusunun daha ön planda olduğu varsayımı çıkarılabilir.

Çizelge 7.22. Ödül İşe Çalışanların Başka Firmalara Olan İş Başvuruları Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz	Çalışanların başka firmalara olan iş başvurularını azaltır										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	23	%6	34	%9	52	%15	145	%40	104	%29	358
Bayan	4	%6	5	%7	13	%19	24	%40	21	%31	67
Toplam	27	%6	39	%9	65	%15	169	%40	125	%29	425

7.8.19. Ödül İle Grev ve Lokavt Hareketleri Arasındaki İlişki

Çizelge 7.23'ye göre ödülün grev ve lokavt hareketlerini azalttığı düşüncesine erkek çalışanların yaklaşık % 73'ü katılmakta, % 14' ü ise katılmamaktadır. Bayan çalışanların % 77'si ödülün grev ve lokavt hareketlerini azalttığını, % 12'si ise ödülün buna bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. Grev hareketleri genelde işgörenlerin almış oldukları ücretlerden memnun olmadıkları durum ve zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu hareket işgörenin aldığı ücret hakkında memnuniyetsizliğinde en son başvuracağı bir olaydır. Çünkü greve gitme çalışanlar açısından bir risk taşımaktadır. Bu grev hareketi karşısında işletmeler de lokavt hakkını kullanarak çalışanların işlerine son verebilirler. Böylesine risk taşıyan bir hareketi ne çalışanlar ne de işverenler arzular. Firmalar böyle bir hareketin gerçekleşmemesi için, firmanın mali yapısının müsaade ettiği kadar dolgun ücretle birlikte maddi ve maddi olmayan ödül vererek, çalışanların işletmede kalmalarını sağlamalıdır.

Çizelge 7.23. Ödül İle Grev ve Lokavt Hareketleri Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz	Grev ve lokavt hareketlerini azaltır										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	20	%6	28	%8	49	%14	144	%41	114	%32	355
Bayan	2	%3	6	%9	7	%10	28	%41	25	%36	69
Toplam	22	%5	34	%8	56	%13	172	%41	139	%33	424

7.8.20. İşletmede Uygulanan Üretim Türü

Çizelge 7.24'e göre anketimize katılan işgörenlerden 269 tanesi (% 55,5) işletmelerinde müşteri siparişlerine yönelik üretim yapıldığını, 141 tanesi (% 29,1) müşteri siparişleri ve stoka yönelik üretim yapıldığını, 46 tanesi (% 9,5) üretim sürecinde minimum gecikmeyle standart mamul üretimi, 7 tanesi (% 1,4) stoka yönelik üretim, 9 tanesi ise (% 1,9) diğer bir üretim sisteminin uygulandığını söylemişlerdir.

Çizelge 7.24. İşletmenin Üretim Şekli

Üretim Şekli	Çalışan Sayısı	Oran (%)
Müşteri siparişlerine yönelik üretim (sipariş)	269	55,5
Müşteri siparişleri ve stoka yönelik üretim (karma)	141	29,1
Üretim sürecinde minimum gecikmeyle standart mamul üretim	46	9,5
Stoka yönelik üretim	7	1,4
Diğer	9	1,9
Toplam	472	97,3
Cevaplanmayan	13	2,7
Toplam	485	100,0

7.8.21. İşletmede Uygulanan Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar

Ücret yönetiminin temelde amacı, işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Çizelge 7.25'e göre işletmede uygulanan ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlarından nitelikli personel bulma konusunda erkeklerin % 74'ü olumlu düşünmekte, % 13'ü olumsuz düşünmektedir. Yani erkek işgörenler işletmede etkin bir ücret yönetimi

uygulanmasının nitelikli personeli işletmeye çekeceği düşüncesini desteklemektedirler. Bayan çalışanların % 78'i bu fikre katılmaktadır, % 9'i ise katılmamaktadır.

Çizelge 7.25. Cinsiyetle Etkin Bir Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki

Cinsiyetiniz	Nitelikli personeli işletmeye çeker										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	29	%8	19	%5	47	%13	171	%46	102	%28	368
Bayan	1	%1	6	%8	9	%13	31	%44	24	%34	71
Toplam	30	%7	25	%6	56	%13	202	%46	126	%29	439

Ücret yönetiminin işletmede uygulanmasıyla mevcut çalışanların daha verimli ve etkin çalışması sağlanır. Çünkü ücret çalışanların iş yerindeki motivasyonu üzerinde etkili olan en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Bu açıdan ücret yönetimi işletmede ne kadar etkili kullanılırsa mevcut çalışanların da istihdamı o kadar kolay olur. Aldığı ücretten memnun olan ve işletmede adil bir ücret yönetimi uygulandığını düşünen işgörenler iş yerinden ayrılmayı düşünmemektedir. Aşağıdaki Çizelge 7.26'e göre; erkeklerin yaklaşık % 74'ü etkin bir ücret yönetiminin işletmedeki mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlayacağı görüşünü desteklemekte, % 11'i ise bu fikre katılmamaktadır. Kadınların ise % 72'si ücretin personeli muhafazada kolaylık sağladığı fikrini desteklemekte, % 12'si ise desteklememektedir. Buradan çıkan sonuca baktığımızda, çalışanların bir işletmede çalışmaya devam etmesinde ücret yönetiminin verimliliği önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve personelin işletmede çalışıp çalışmama düşüncesine birinci dereceden etki etmektedir.

Çizelge 7.26. Çalışanların Cinsiyetine göre Ücret yönetimi Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	12	%3	30	%8	51	%14	165	%45	107	%29	365
Bayan	2	%3	6	%9	11	%16	27	%40	22	%32	68
Toplam	14	%3	36	%8	62	%14	192	%44	129	%30	433

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri personel çalışmalarının verimi üzerinde doğrudan etkilidir. Fazla mesai ücreti, primler, ücretli izinler, sosyal ödemeler vb gibi parasal ödemeler çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve çalışma isteklerini artırır. Aşağıdaki Çizelge 7.27'yi incelediğimizde, erkek çalışanların % 77'si bu düşüncüyü desteklemekteler, yaklaşık % 11' i ise desteklememektedirler. Bayan çalışanlar ise % 73 oranında desteklemekteler yaklaşık % 9'u ise bu fikre katılmamaktadırlar. Daha önceki çizelgelere de baktığımızda ücret konusunda çalışanların cinsiyet ayrımı olmaksızın yaklaşık olarak aynı fikirde oldukları görülmektedir. Bu da ücretin çalışanların iş yerindeki verimliliklerinin ve etkin çalışmalarının cinsiyete bağlı olmadığını göstermektedir.

Çizelge 7.27. Çalışanların Cinsiyetine göre Uygulanan Ücret Sistemlerinin Personel Çalışmalarının Verimi Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	Personeli çalışmaya isteklendirir										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	18	%5	20	%6	44	%12	172	%48	104	%29	358
Bayan	2	%3	4	%6	12	%18	28	%41	22	%32	68
Toplam	20	%5	24	%6	56	%13	200	%47	126	%30	426

İşletmelerde uygulanan ücret sistemleri ve işletmelerin uyguladıkları ücret politikaları maliyetler üzerinde doğrudan etki eden unsurlardan biridir, hatta en önemli maliyet kalemlerinin başında gelir. Çünkü ücret işletmelerin kontrol edebileceği bir maliyet kalemidir. Diğer maliyetler –elektrik, su, telefon, kira, hammadde giderleri vb.- gibi kontrol edebileceği bir maliyet unsuru değildir. Ücret maliyeti işletmelerin takip etmiş oldukları yönetim sistemine göre şekillenir. Piyasanın üzerinde ve altında ücret vermek, işletme için; ya maliyetlerin artmasına ya da çalışanların işten ayrılmasına sebep olacaktır. Bütün bu faktörler göz önüne alınarak ücretler tespit edilmelidir. Aşağıdaki Çizelge 7.28’de da görüldüğü gibi erkek çalışanların % 58’i ücretin maliyetler üzerinde doğrudan etkili olduğu düşüncesini desteklemekte, % 12’si ise bu fikre katılmamaktadırlar. Kadın çalışanların ise yaklaşık % 71’i bu fikre destek olmuşlar, % 8’i ise bu fikre destek vermemişlerdir.

Çizelge 7.28. Çalışanların Cinsiyetine Göre Ücretin Maliyetler Üzerindeki Etkisi Düşüncesinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	Maliyeti kontrol altında tutmaya yardımcı olur										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	19	%5	24	%7	101	%28	141	%40	70	%18	355
Bayan			5	%8	14	%22	30	%46	16	%25	65
Toplam	19	%5	29	%7	115	%27	171	%41	86	%20	420

Çizelge 7.29’de erkek çalışanların % 42’si işletmelerinde çalışanların hak ettiği ücreti aldığını düşünmekte % 37’si ise düşünmemektedirler. Kadın çalışanlardan %42’si hak ettikleri ücret aldıklarını düşünmekte, % 33’ü ise düşünmemektedir. Buradan çıkan sonuca baktığımızda genel olarak kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücretten memnuniyetleri ve memnuniyetsizlikleri paralellik göstermektedir ve çalışanların aldıkları ücret konusundaki düşüncelerini cinsiyet farkı etkilememektedir. Ancak burada çalışanların tam olarak gerçeği yansıtmadığı gözlenmiştir. Aslında bu oran daha yüksek olmalıdır. Kararsızların çoğunluğu bizi bu sonuca götürmüştür.

Çizelge 7.29. Çalışanların Cinsiyetine Göre Aldıkları Ücret Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	İşgörenler hak ettiği ücreti almaktadırlar										Toplam
	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		
Bay	80	%22	54	%15	78	%21	119	%33	34	%9	365
Bayan	14	%19	10	%14	18	%25	22	%31	8	%11	72
Toplam	94	%22	64	%15	96	%22	141	%32	42	%10	437

Ücret adaleti ve adil bir ücret sisteminin işletmelerde uygulanabilirliği personel verimliliği üzerinde birinci dereceden etkili bir konudur. Bu konuda çalışanların hak ettikleri ücreti aldığını bilmesi onun çalışma verimliliğini artırır bu da işletmenin daha karlı ve etkin çalışmasına sebep olur. Çizelge 7.30'a baktığımızda erkek çalışanlardan % 41'i çalıştığı işyerinde adil bir ücret sistemi uygulandığını düşünmekte, % 35'i ise düşünmemektedir. Bayan çalışanların % 41'i adil bir ücret sisteminin varlığını kabul etmekte, % 32'si ise bu fikre destek vermemektedir. Bu soruya cevap veren erkek çalışanların % 24'ü, bayan çalışanların ise % 27'si düşüncesini açıklamaktan çekinmiştir.

Çizelge 7.30. Çalışanların Cinsiyetine Göre İşyerinde Uygulanmakta Olan Ücret Sisteminin Adil Olması Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	İşyerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır										Tablo
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	65	%18	61	%17	89	%24	121	%33	28	%8	364
Bayan	10	%14	13	%18	19	%27	19	%27	10	%14	71
Toplam	75	%17	74	%17	108	%25	140	%32	38	%9	435

Çizelge 7.31'a göre anketimize cevap veren çalışanlardan, erkek çalışanların % 18'i sektördeki en yüksek ücreti aldıklarını düşünmekte, % 58'i ise bu düşüncüyü desteklememektedirler. Bayan çalışanların % 20'si en yüksek ücreti aldığını düşünmekte, % 47'si ise düşünmemektedir. Bu çıkan sonuca baktığımızda erkek çalışanların ücret memnuniyetsizliği oranı daha fazla çıkmaktadır. Ancak bu soruya kararsız olarak cevap veren erkeklerin oranı % 23, bayanların oranı ise % 33'tür. Bu da işgörenlerin bu soruya cevap vermekten çekindiklerini göstermiştir.

Çizelge 7.31. Çalışanların Cinsiyetine Göre Almış Oldukları Ücretin Sektördeki Verilen En Yüksek Ücret Olduğu Düşüncesinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	İşletmemizin içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	104	%29	103	%29	82	%23	50	%14	15	%4	354
Bayan	17	%24	16	%23	23	%33	10	%14	4	%6	70
Toplam	121	%29	119	%28	105	%25	60	%14	19	%4	424

Çizelge 7. 32'e göre çalışanların ücretten memnuniyet derecelerini medeni durumlarına göre incelediğimizde; evli çalışanların % 16 sı aldıkları ücretin sektördeki en yüksek ücret olduğuna inanmakta, % 62'si ise bu fikre katılmamaktadırlar. Bekâr çalışanların ise, % 25'i aldıkları ücretin yüksek olduğuna inanmakta % 47'si ise inanmamaktadırlar. Buradan şu sonucu çıkartabiliriz. Çalışanın medeni durumu ücret tatmini ve tatminsizliğine doğrudan etki eden bir faktördür. Bunun sebebinin ise evli çalışanların aile sorumluluğunun olması düşünülebilir.

Çizelge 7.32. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Almış Oldukları Ücretin Sektördeki Verilen En Yüksek Ücret Olduğu Düşüncesinin Karşılaştırılması

Medeni Durumunuz	İşletmemizin içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Evli	78	%31	80	%31	56	%22	35	%14	6	%2	255
Bekar	34	%24	32	%23	39	%28	26	%19	9	%6	140
Diger	3	%30	2	%20	4	%40			1	%10	10
Toplam	115	%28	114	%28	99	%24	61	%15	16	%4	405

Fazla mesai yapıldığında ve daha fazla performans gösterildiğinde çalışanların daha fazla ücret aldığı fikrine, erkek çalışanların % 45'i katılmakta, % 37'si katılmamaktadır. Bayan çalışanların ise bu fikre % 43'ü katılmakta, % 27'si ise katılmamaktadır. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, genelde sektördeki işletmeler fazla mesai primlerini ödememektedirler. Bu da işgörenlerin gün içerisinde tamamlanması gereken ancak yarım kalan işlerini tamamlamasına ve tamamlamak istediğinde ise ekstra ücret aldığından dolayı işletmenin işlerinin bir sonraki güne sarkmamasına neden olur ve bu da iş yığılmasının azalmasına sebep olur.

Çizelge 7.33. Çalışanların Cinsiyetine Göre Fazla Çalışma Ücreti Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	Daha fazla Çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	60	%17	71	%20	68	%19	121	%34	41	%11	361
Bayan	6	%9	12	%18	20	%30	22	%33	7	%10	67
Toplam	66	%15	83	%19	88	%21	143	%33	48	%11	428

İşletmelerde başarının takdir edilmesi performansı yüksek çalışanın maddi ve maddi olmayan ödüllerle ödüllendirilmesi çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakır. Bunun neticesinde verdiği emeğin karşılığını aldığını düşünen çalışanın, işyerinde daha etkin çalışmasına, daha fazla mesai harcamasına ve yeni şeyler üretmesine sebep olur. Bütün bunların işletmeye olumlu etkisi tartışılmazdır. Çünkü işletmenin verimliliği ve karlılığı çalışanların performansı ile doğru orantılıdır. Aşağıdaki Çizelge 7.34 incelendiğinde erkek çalışanlardan % 33'ü işyerinde çalışanların başarılarının çeşitli ödüllere takdir edildiğini düşünmekte, % 48'si ise düşünmemektedir. Bayan çalışanların ise % 46'sı ise çeşitli ödüllerle takdir edildiğini düşünmekte, % 33'ü ise düşünmemektedir. Bu konuda kararsız olanların % 20'si erkek çalışanlar, % 21'i ise bayan çalışanlardır. Genel anlamda incelendiğinde işletmelerde işgören başarıları çok fazla takdir edilmemektedir. Bu konuyla ilgili performans ödülleri de uygulamamaktadır. Bu da işgörenin verimini etkilemektedir.

Çizelge 7.34. Çalışanların Cinsiyetine Göre Çalışan Performansına Göre Ödüllendirme Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	İşgören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	80	%23	87	%25	68	%20	83	%24	30	%9	348
Bayan	10	%15	12	%18	14	%21	24	%36	6	%10	66
Toplam	90	%22	99	%24	82	%20	107	%26	36	%9	414

Aşağıdaki Çizelge 7.35'e baktığımızda işletme içindeki iş pozisyonuna göre yönetimin alt kademesinden üst kademesine doğru yaklaştıkça işgören başarısının çeşitli ödüllerle takdir edildiği fikri artmaktadır. Yani işletmelerde işçilere gereken önem verilmemektedir. Üst yönetimin tatmini sağlanarak etkili bir yönetim sistemi benimsenmeye çalışılmaktadır.

Çizelge 7.35. Çalışanların İşyerindeki Konumuna Göre Çalışan Performansına Göre Ödüllendirme Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

İşyerinizdeki konumunuz	İşgören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir					Toplam
	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum	
İşçi	51	52	51	73	28	255
Teknik eleman	16	27	16	14	2	75
Ustabaşı	8	8	1	6	1	24
Vardiya Amiri	4	4	8	6	4	26
Şef	10	8	6	8	1	33
Toplam	89	99	82	107	36	413

Çizelge 7.36'ye göre, erkek çalışanlardan % 42'si özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verildiğini görüşünü desteklemekte, % 39'u ise desteklememektedirler. Bayan çalışanların ise % 61'i bu görüşe katılmakta, % 23'ü ise katılmamaktadır.

Çizelge 7.36. Çalışanların Cinsiyetine Göre Özel Günlerde Verilen Aynı veya Nakdi Yardımlar Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	64	%18	75	%21	63	%18	120	%34	30	%8	353
Bayan	8	%12	7	%11	10	%15	28	%43	12	%18	65
Toplam	72	%17	82	%20	73	%17	148	%35	42	%10	418

İşletmelerde çalışanlar aldıkları ücretten tatmin oldukları zaman o işyerinden ayrılmayı düşünmezler. Ücret tek başına yeterli bir sebep olmasa da, yüksek ya da düşük olması çalışanların işletmede kalma veya işten ayrılma düşüncelerine doğrudan etki etmektedir. İşgören devri yüksek olan işletmelerde genel anlamda işten ayrılmalarda ücret konusu ön plandadır. Hak ettiği ücreti alan işgören çalışmış olduğu işyerinde kolay kolay ayrılmayı düşünmez.

Çizelge 7.37. Çalışanların Cinsiyetine İşletmede Verilen Ücrete İşten Ayrılma Düşüncesinin Karşılaştırılması

Cinsiyetiniz	İşletmemizde çalışanlar aldıkları ücret sebebiyle isten ayrılmayı düşünmemektedirler										Toplam
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Bay	70	%20	51	%14	105	%30	97	%27	29	%8	353
Bayan	9	%13	4	%6	18	%27	25	%37	11	%16	67

Toplam	79	%19	55	%13	123	%29	122	29	40	%10	420
--------	----	-----	----	-----	-----	-----	-----	----	----	-----	-----

Yukarıdaki Çizelge 7.37'ye göre ise işletmelerde çalışanlar aldıkları ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmemektedirler sorusuna erkek çalışanların % 35'i katılmakta, % 34' ü ise katılmamaktadır. Bayan çalışanların ise % 53'ü katılmakta ve % 19'u katılmamaktadır. Buradan bayan çalışanların erkek çalışanlara göre aldıkları ücretten daha fazla memnun olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Çalışanlar ücreti işten ayrılma sebebi olarak görmüyorlar sonucunu çıkarabiliriz. Ancak bu sonuç düşünüldüğünde gerçeği yansıtmamaktadır.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmaları uyguladıkları yönetim sistemlerine bağlıdır. Bu sistemler bilişim sistemleri, toplam kalite yönetimi, çevre yönetimi, insan kaynakları yönetimi, ücret yönetimi ve ödül yönetiminden oluşmaktadır. İşletmeler bütün bu sistemleri bir bütün olarak ele almaları ve uygulamaları gerekir. Bu sistemler birbirinden bağımsız düşünülemez.

Çalışmamızda yer alan ücret ve ödüllendirme yöntemleri işletmelerin önemli maliyet kalemlerindendir. İşletmelerin temel hedeflerinden biri olan verimlilik, az kaynak kullanımı ile daha çok ve kaliteli hizmet veya ürün üretmektir. İşte bu verimlilik hedefine ulaşmak için başarı gücü yüksek bir işgücü gerekmektedir. Şirket ve çalışanlar için, doğru ücret yönetimi araçlarından oluşan ücret yönetimi sisteminin tasarlanması konusunda dikkatli olunmalıdır. İstenilen davranışların özendirilmesi, şirketin performansının geliştirilmesi ve şirket başarısına katkıda bulunan çalışanların elde tutulmasını sağlayan ücret yönetimi sistemlerinin tasarlanması ve şirkete özel hale getirilmesi amaçlanmalıdır.

Yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve şirket performansının arttırılmasına yönelik şirket ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konularında yeni çözümler geliştirilmelidir.

Çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir.

Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi emeğini satmaktadır. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi ise muhtemelen mutsuz olur, iş tatmini düşer, kuruma bağlılığı azalır. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır.

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleşmiştir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak emsal değerlerdir. Yani aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve belli ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilir.

İşletmede personel ücretlerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğer kısmı işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Örneğin, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi ve toplu sözleşmeler işletme içi öğeleri; yasaların getirdiği yükümlülükler, piyasa ücret düzeyi ve sendikalar ise işletme dışı öğeleri oluşturur.

İş değerlendirme, iş zorluk, kolaylık veya risk değerlerine göre sıralar. İşte ücret yapısı bundan sonra devreye girer ve kurulur. İş değerlemede işin doğası ve özellikleri değerlendirilir. Daha değerli işe daha fazla ücret ödenir.

Performans değerlendirme yönteminin bir önemli amacı da ücretlemedir. Gerçekten objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlemesi, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntemde direkt olarak ücret-performans ilişkisinin kurulu olması, işgörenler açısından ücret artışı, çok çalışmalarının sonucu olarak beklenen bir ödüldür. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak yapılması önemlidir. Performans değerlendirme çalışmalarındaki bir uygulama hatası, yanlış ücret sisteminin kurulmasına neden olur.

Bizim çalışmamızda da işletmede uygulanacak ücretin belirlenmesi konusunda çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri dikkate alınarak yapılmalıdır sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmamıza katılan çalışanların büyük çoğunluğu erkek çalışanlardır. Eğitim durumları ise ortaöğretim düzeyindedir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz; tekstil sektöründe çalışan işçilerin eğitimi çok da fazla önemli değildir. Daha önce de belirttiğimiz gibi çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeleri daha önemli görülmüştür. Bu sonucu işverenlerde doğrulamıştır.

Anket çalışması yaptığımız işletmelerin geneli anonim şirket statüsündedir. Bunun sebebi, anonim şirketin avantajlarından olabilir. Bazıları çok sayıda ortağa sahip olarak büyük bir sermaye oluşturabilmesi, gerektiğinde kolayca sermaye toplayabilmesi ve dışardan da kredi sağlayabilmesi bakımından tercih edilmiş olabilir. Ayrıca anonim şirketler kişilere bağlı kalmaksızın sürekli olarak devam etme olanağına sahiptirler.

Elde edilen verileri değerlendirecek olursak bu sektörde çalışanların ne kadar düşük ücret aldıklarını görebiliriz. Yoksulluk sınırının 1.107 YTL olduğu ülkemizde tekstil sektöründe çalışanların aldıkları ücret 400- 600 YTL arasındadır. Bu da bu sektördeki şirketlerin ücret ve ödül sistemlerine gereken önemi vermediğini göstermektedir. Çalışmaktan başka alternatifleri olmayan işgörenler ise bu duruma katlanmaktadırlar.

Çalışma yapılan tekstil sektörünün genelinin sipariş üretim denilen müşteriye yönelik üretim tercih ettikleri görülmüştür. Bunun sebebi, piyasanın ürün odaklı yapıdan müşteri odaklı üretime geçmiş olması olabilir. Büyük ölçekli kitlesel ve tektip üretimin getirdiği maliyet avantajlarına dayanarak büyüyen işletmeler, sayısız ve birbirinden çok farklı özelliklere sahip müşteri segmentlerine göre esnek ve daha küçük ölçekteki bir üretim yapılmasına gitmek zorunda kalmışlardır. Bunu yapamadıkları müddetçe, gelişen müşteri odaklı ekonominin avantajlarından faydalanamayacaklardır. Kısacası üretim formatlarında yeniden yapılanan rekabet yarışından kazançlı çıkacaktır.

Bundan sonra araştırmada yer alan ücret ve ödül yönetimiyle ilgili sorular ve bunlara erkek ve kadın işgörenlerin verdiği cevaplar üzerine değerlendirme yapılacaktır.

İşletmede uygulanan ücretlendirme çeşitlerinden olan performans ikramiyeleri uygulanması fikrine hem erkek hem de kadın çalışanlar önemli ölçüde katılmaktadır. Sonuçta değerlendirilen performans başarıları işletmeye verimli çalışma olarak geri dönecektir.

İşletmenin çalışanlarına bir işi başardıkları zaman vereceği ödülün performanslarını artırdığı görüşüne erkek ve kadın çalışanlar yakın oranlarda katılmaktadır. Verilen ödüllerin ve takdir etmenin kendilerinde olumlu etki yaparak daha istekli çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Verilen ödüllerin işletmedeki çalışan devrini azaltacağına erkek çalışanlar olumsuz yanıt verirken kadın çalışanlar olumlu yanıt vermişlerdir. İşletme tarafından verilen ödüllerin çalışanların başka firmalara başvurularını azaltacağı düşüncesine erkek ve kadın çalışanlar katılıyorum cevabını vermişlerdir. Burada erkek çalışanların

cevapları arasında çelişki görülmektedir. Ödülün işgören devrini azaltacağına inanmayan erkekler aynı faktörün başka firmalara iş başvurularını azaltacağını belirtmişlerdir.

Ücret yönetiminin yararlarından olan, etkin bir ücret yönetiminin nitelikli personeli işletmeye çeker düşüncesine, mevcut personeli işletmede tutmada kolaylık sağladığı fikirlerine ve personeli çalışmaya isteklendirmesine, erkek ve kadın çalışanlar katılıyorum cevabını vermişlerdir. Burada etkin bir ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı katkı bir kez daha belirtilmiştir.

Anket yapılan işletmelerdeki çalışanlar aldıkları ücretlerle ilgili memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum gerçeği yansıtmamıştır. İşletmelerinin adil bir ücret sistemi uygulanması konusunda ve hak ettikleri ücretleri almaları konusunda çalışanlar objektif cevap verememişlerdir. Bu sorulara katılıyorum cevabını vermişlerdir. Asgari geçim sınırının altında alınan ücret miktarından çalışanların memnun olması düşünülemez.

Ancak sektördeki en yüksek ücreti almadıklarını belirtmişlerdir. Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınması konusunda verdikleri cevaplarla yine işletmelerinde fazla mesai ve prim uygulamalarının söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Ancak işletmelerinde ödül sisteminin varlığı ile ilgili olarak erkekler uygulanmadığı kadınlar ise uygulandığı cevabını vermişlerdir.

Sonuç olarak, küreselleşmenin arttığı, bilgi toplumuna geçildiği ve mal ve hizmet yanında müşteri memnuniyetinin önem kazandığı günlerde, işletmeler piyasaya ayak uydurabilmek için teknolojiyi yakından takip etmeli, yeni üretim sistemlerini işletmelerinde uygulamalıdır.

İşletme için maliyet unsuru olan ancak çalışan için geçim kaynağı olan ücretin ödenmesinde şirketler adil bir ücret sistemi belirleyerek başarılı çalışanlarının takdiri ve ödüllendirilmesini içeren ödül yönetimini şirketlerine uygulayarak, müşteri memnuniyetinin öncelikle çalışan memnuniyetinden geçtiğini fark ederek hareket etmeleri tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR N., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, No:640, 69s.
- AKALP G., 2003, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, Verimlilik Dergisi,5(1).
- AKGÜN H., Kavuncubaşı A.Ş., 2001, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara, 411s.
- AKIN A., 2002, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, 2002, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, 3 (1), ss. 97-113.
- AKINCI A., 2002, “Kobi'lerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi SBE Öneri Dergisi,5 (17), ss.121-125.
- AKTAŞ R., 2002, “Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:2002/1, ss.40-57.
- AKYILDIZ H., 2001, Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayın No:11, SDÜ Basımevi,Isparta, 195s.
- ALAYOĞLU N., Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi, <http://www.ekocerceve.com/img/haberler/alayoglu.doc>, (03.02.2007).
- ALBAYRAK İ.H., 1982, “İşçilik Bedeli Olarak Ücret ve Ücret Sistemleri”, İşletme Fakültesi Dergisi, 11(1), ss.195-147.
- ALDEMİR C., ATAOL A., BUDAK G., 2001, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, Şafak Matbaacılık, 4.Baskı, İzmir, 408s.
- ALGAN N., 1994, “KOBİ Sanayi İşletmelerinde Etkinlik Verimlilik ve Karlılık Açısından Bir Değerlendirme”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1994/3, ss.15-55.
- ALGAN N., 2000, “Krizden Çıkışta KOBİ’lerin Yeniden Yapılanması ve 2000’li yıllar için Değişim Stratejileri”, Çukurova Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6 (1), ss.23-37.
- ALKİBAY S. vd., 1999, Ortadoğu San.ve Tic. Merkezinde Kobi'lerin Profili,Sorunları ve Çözüm Önerileri, OSTİM,1, KOSGEB, 97s.
- ARIK M.T., Yönetim Danışmanı Gözüyle İşletmelerde İş Verimliliği ve Performansın Analizi ve Değerlendirilmesi, <http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.Asp?makaleID=18>, (05/11/06).

- ARTAN S., 1981, “Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’ deki Uygulama”, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:239, 592s.
- ATAAY D.İ., 1998, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Yayın No:276, Dönence Basım Yayın, ss.251-333.
- ATAAY İ.D., 1990, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1. Cilt, Yayın No:128, Küre Matbaası, İstanbul, 379s.
- ATAAY D.İ., 1985, “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3309, İşletme Fakültesi Yayın No:166, İstanbul,ss.110-128.
- ATAR İ.H., Motivasyon ve İlişkisi, http://www.gelisimplatformu.org/uye/uye_aktivite_detay.asp?MODE=DUYURU&akt_id=1984, (31.01.07).
- BAĞDADIÖĞLU E., 1999, İşçiler Açısından Ücret, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Eğitim Yayınları No:30, Demircioğlu Matbaacılık, Ankara, 64s.
- BAĞDADIÖĞLU E., Ekonomik Kriz ve Ücretler, <http://www.turkis.org.tr/icerik/makaleekonomidekrizveucetler.htm>, (14.01.2007).
- BAĞRIAÇIK A., 1989, Dışa Açılma Sürecinde Küçük ve Orta Boy Firmalar(Dünyada ve Türkiye’ de), Dünya Yayınları:44, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 168s.
- BALCI B., 1998, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sağlanan Devlet Desteği Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (Yayınlanmamış).
- BARUTÇUGİL İ., Performans Değerlendirme : Tanımı, Amaçları ve Yararları, <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.htm>, (10.11.2006).
- BAYRAKTAR S. ve KÖSE Y., KOBİ'lerin Finansmanı ve Finansal Sorunları: Zonguldak Örneği , http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_20.pdf, (20.01.2007).
- BAZZAL F., 14 Sektörün Ücret Liderleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3446, (14.01.2007).
- BENLİGİRAY S., 2003, Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1462, Eskişehir, 241s.

- BERNARDIN H.J., 2003, Human Resource Management: An Experiential Approach, McGraw Hill Book Company, 3ed.,USA.
- BİNGÖL, D., 1993, “Türkiye’de İş Değerleme Çalışmalarının İncelenmesi”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:516, Çağın Basım Yayın,\$ Ankara, 133s.
- BİNGÖL D., 1997, Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5.Baskı, İstanbul, 442s
- BİNGÖL D., 1997, Personel Yönetimi, Beta Basımevi, 3. Baskı, İstanbul, 442s.
- BİNGÖL D., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul, 488s.
- BİRCAN H. ve İSKENDER G., 2005, “ İş Ölçümü ve Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 6 (2), ss.199-219.
- CANMAN A.D., 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:260, Ankara, 266s.
- CANMAN D., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 266s.
- CEYLAN Ö., 2002, “Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, (Yayınlanmamış).
- ÇELİK vd., 1998, “Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ’ ler”, KMTSO Yayın No:1997/3,148s.
- ÇELİK A. ve AKGEMCİ T., 1998, Girişimcilik Kültürü ve Kobi’ler, Nobel Yayınevi, Konya, 286s.
- ÇETİN H., 2002, “KOBİ’ lerin Türkiye ve Dünya Ekonomisindeki Konumu”, Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:9,ss.3.
- DAĞDEVİREN M., AKAY D., KURT M., 2004, “İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Politikası ve Uygulaması”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19,(2), ss.131-138.
- DPT(Devlet Planlama Teşkilatı), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000, Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu, Ankara, 78s.
- DELİCE G., KOBİ’ lerin İhracata Yönlendirilmesinde Finansman Destekleri: Türk Eximbank Kredileri Üzerine Bir Uygulama <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T8.pdf>, (21.01.2007).
- DİLİK B, ve DURAN M., “Türkiye’ de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi”,_Hazine Dergisi, (10), ss:59-78

- DOĞAL İŞSİZLİK ORANI,
<http://www.velenalogistics.com/infocenter/glossaryTRDT.asp-P=55.asp> ,
(14.01.2007).
- EKE Z., 21. Yüzyılda İstihdam ve İşsizlik, <http://kariyer.cankaya.edu.tr/page.php?id=5>,
(17.05.2005).
- EKİNCİ M.B., 2003, “Türkiye'de Kobi'lerin Kurumsal Gelişimi ve Finansal Sorunları”,
Askon Araştırma Raporları: 5, 143s.
- EKONOMİ SÖZLÜĞÜ, <http://www.ntvmsnbc.com/news/66075.asp> , (14.01.2007).
- ERDUT T., 2002, İnsan Kaynakları Yönetim ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Dokuz
Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 114s.
- FINDIKÇI İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul, 412s.
- FLIPPO E.B., 1971, Principles of Personel Management, McGraw Hill Book Company,
USA.
- GENÇSOY H., 2004, “KOBİ Yöneticilerinin Stres Düzeyi,Performans ve İş Tatmini
Arasındaki İlişki”, Yüksek lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Adana, (Yayınlanmamış).
- GENEL YÖNETİM VE YÖNETİCİ SORUNLARI <http://www.igeme.org.tr/tur/bakis/sayi%2026/bakis261061.htm>, (20.01.2007).
- GEYLAN R., 1992, Personel Yönetimi, Tamer Ofset, MET Basım Yayım
Organizasyon,Eskişehir, 270s.
- GEYLAN R., 1995, Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,
193s.
- GEYLAN R., 1992, Personel Yönetimi, Tamer Ofset, Met Basım-Yayın Organizasyon,
Eskişehir, 270s.
- GİRİŞİMCİLİK, 2003, KOBİEFOR Dergisi, Sayı: 48, ss. 14-25.
- GÜLEN İ., Özdönmez M., 1996, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri
Enstitüsü Yayın No:7, İstanbul, 153s.
- GÜLERMAN A., 1978, “Fabrika Tesisleri ve Organizasyonu”, Ege Üniversitesi
Yayınları, Yayın No:1, İzmir,ss.161-189.
- GÜRBÜZ G.Ö., 2002, İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, Literatür Yayıncılık,
1.Basım, İstanbul, 102s.

GÜVEL M., 2004, “İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri: İlaç Pazarlama ve Dağıtım İşletmelerinin Ödüllendirme Sürecinde Karşılaştıkları Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (Yayınlanmamış).

HACIOĞLU N., Seymen O.A., Bolat T.,Türedi S.Ç., 2002, Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi, Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı, Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü, 1.Basım, Balıkesir, 260s.

İKTİSAT, <http://www.genbilim.com/content/view/248/89/>, (14.01.2007).

İMREK B., 2002, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Sorunları ve Çözüm Önerileri”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir, (Yayınlanmamış).

İNSAN KAYNAKLARINDA ÜCRETLENDİRME VE İŞ DEĞERLEMESİ
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235>,
(20.01.2007).

İSTANBUL Ticaret Odası, 2001, “KOBİ’ lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları”, Yayın no:2001-26, İstanbul, ss.0-110.

İŞ ANALİZİ HAZIRLIK ÇALIŞMASI, Endüstri Mühendisliği Sitesi,
<http://www.blogcu.com/enm/1045534/>, (14.10.2006).

İŞ DEĞERLEME METOTLARI, <http://www.ntvmsnbc.com/news/300456.asp>,
(05.11.2006).

İTÜ ERGONOMİ KULÜBÜ, İş Etüdünün Tanımı
<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/bilbank/isetud1.html#kapsam>,
(05.11.2006).

İZMİR Ticaret Odası, 1999, Kobi Finansman Kaynakları, İzmir, 65s.

KAMU-İŞ(Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 1998, Performansa Dayalı Ücret, Ankara, 61s.

KAMU İşletmeleri İşverenleri Sendikası, 1990, İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücretler Semineri, Ankara.

KARA İ., Özkul E.,1988, “Özendirici Ücret Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler”, Verimlilik Dergisi, 17 (4), ss.5-15.

KARARLARA KATILIM,
[http://www.bmas.bund.de/BMAS/Redaktion/Pdf/Publikationen/Soziale-Sicherung-im-Ueberblick/tr/soziale-sicherung-07-mitbestimmung ,property =pdf ,bereich =bmas ,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmas.bund.de/BMAS/Redaktion/Pdf/Publikationen/Soziale-Sicherung-im-Ueberblick/tr/soziale-sicherung-07-mitbestimmung_property=pdf_bereich=bmas_sprache=de.rwb=true.pdf) , (03.02.2007).

- KARAYALÇIN İ.İ., 1986, Endüstri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı, Çağlayan Kitabevi, 1.Baskı, İstanbul, 510s.
- KARAYALÇIN İ.İ., 1977, Fabrika Organizasyonu, Çağlayan Basımevi, 1.Baskı, İstanbul, 944s.
- KILIK R, Tülbentli K., 1993, Fabrika Organizasyonu, Erciyes Üniversitesi Yayınları, No:74, Kayseri, 133s.
- KIRIK S., 2003, “Ödüllendirme Sistemlerinin İşletmenin Verimliliğine Etkisi: Dragsan İlaç ve Doğadan Çay Firmalarında Bir Uygulama Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Yayınlanmamış).
- KOBU B., 2003, Üretim Yönetimi, Avcıol Basım Yayın. 11.Baskı, İstanbul, 712s.
- KOÇ E., 2000, Üretim Yönetimi ve Organizasyonu, Çukurova Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, Yayın No:33, Adana, 270s.
- MİLLİ Prodüktivite Merkezi, 2000, “Türkiye’ de KOBİ Anlayışının Dünü, Bugünü Geleceği”, (Panel), Ankara, 75s.
- MEINE H., OHL K, 1995, “Yeni Teknoloji Kullanan Üretim Tesislerinde Performansa Göre Ücretlendirme”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, No:1995/3, Ankara, ss.15-30.
- MONDY R.W., NOE R.M., PREMEAUX S.R., 2002, Human Resource Management, Prentice Hall, 8Ed, New Jersey.
- MOTİVASYON KAVRAMI,
<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm>,
(03.02.2007).
- MÜFTÜOĞLU, T., 2004, ‘Yenilikler, Katma Değer, Girişimcilerimiz ve Kobiler’, Sanayicinin Sesi Dergisi, Sayı:13, ss.2-3.
- OKTAY E. ve GÜNEY A., 2002, 21., Yüzyılda KOBİ’ler : Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri” Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, K.K.T.C, 21s,
http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/ertan_oktay.pdf, (20.01.2007).
- ÖĞÜT A., AKGEMCİ T., DEMİRSEL M.T., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci,
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAdem%20%C3%96%20Tahir%20AKGEMC%C4%B0%20-%20M.%20Tahir%20DEM%C4%B0RSEL%5C277-290.pdf, (03.02.2007).
- ÖVÜR M., Esnaf Kefalet Kooperatifleri ne iş yapar?
<http://www.sabah.com.tr/2006/01/08/yaz1336-10-133.html>, (29.01.2007).

- ÖZGEN H., ÖZTÜRK A., YALÇIN A., 2002, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, İstanbul, 412s.
- PALMER M., WINTERS K.T., 1993, İnsan Kaynakları, Çev: D.Şahiner, Rota Yayın Yapım, 1.Baskı, İstanbul, 203s.
- PERFORMANS DEĞERLEME,
http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2,
, (10.11.2006).
- PERFORMANS YÖNETİMİ,
http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506,
, (10.11.2006).
- RAYMOND A.N., 1999, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çev: C. Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 420s.
- SABUNCUOĞLU Z., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 488s.
- SABUNCUOĞLU Z., 1997, Personel Yönetimi(Politika ve Yönetmelikler), Furkan Ofset, 8.Baskı, Bursa, 255s.
- SİLAH M., 2001, Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2 (1), ss.95-109.
- ŞİMŞEK B., 1999, “Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 1 (3), ss.69-86.
- TAHİROĞLU F., (Ed.), 2002, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, Hayat Yayınları, Emirler Matbaacılık, İstanbul, 399s.
- TALAS,C., 1997, Toplumsal Ekonomi, İmge Kitabevi, 7.Baskı, Ankara, 302s.
- TARİHÇESİ, <http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/Tarihce.asp>, Tarihçesi,(30.01.2007).
- TEKİN M., 2003, Üretim Yönetimi, Günay Ofset, 4.Baskı, Konya, 338s.
- TELİMEN O., 1978, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul.
- TİKİCİ M., 1994, Personel Yönetimi, Enstitü Yayıncılık 012, İnsan İlişkileri Dizisi, No:005, 2.Baskı.
- TORTOP N., 1985, Kamu Personel Yönetimi, S Yayınları, Ankara, 221s.
- TÜGİAD(Türkiye Genç İşadamları Derneği), 1999.Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu, Rota Yayın, İstanbul, 240s.

- TÜTÜNCÜ Ö., TARLAN D., 2001, “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), ss.141-163.
- UYŞAL Y., 1999, “Bölüşüm İlişkileri Ve Bu İlişkilerin Düzenlenmesinde Etkili Olabilecek İktisat Politikalarının Değerlendirilmesi,-Türkiye Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (2).
- ÜNAL Ö., Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, <http://www.treasury.gov.tr/stat/kobiler/ti123.htm>, (11.05.2005).
- ÜNLÜCAN D., 2004, “KOBİ’ lerde Rekabet Stratejileri; KKTC’ nde Faaliyet Gösteren KOBİ’ lerin AB’ ne Uyum Sürecinde İzleyebilecekleri Rekabet Stratejilerinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, (Yayınlanmamış).
- ÜREL N, 1991, “Türkiye’de KOBİ’ lerin Genel Sorunları ve Çözüm Yolları”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6 (2), ss.1-26.
- ÜZÜMCÜ A. ve DOĞAN A., 2001, “Türkiye ve Sivas’ ta Yatırım-Kobi Teşviklerinin Gelişimi”, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2 (1), ss.297-312.
- Vakıfbank ve Tr.Net KOSGEB Sanal Ortama Taşıyor, Türk internet.com Haber Merkezi, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=8612>, (30.01.2007).
- VARDAR E.D., 2001, İş Değerleme Ve Ücret Sistemleri, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=248>, (20.01.2007).
- YALÇIN S., 1994, Personel Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım, 5.Bası, İstanbul, 248s.
- YAMAK O, 2001, Üretim Yönetimi Sistemsel Bir Yaklaşım, Sinerji Yayınları, İstanbul, 285s.
- YAVUZ E., Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatiflerinin Yeniden Yapılandırma Sorunu, <http://www.tesk.org.tr/tr/haberler/vitrin3.html>, (20.01.2007).
- YENİ AÇLIK SINIRI, http://www.kanalturk.com.tr/haber.php?haber_id=8261, (20.02.2007).
- YILDIZ E, Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü, www.geocities.com/ceteris_tr2/e_yildiz.doc, (05.11.2006).
- YÜKSEL Ö., 1998, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara. http://www.kosgeb-adana.gov.tr/about_kosgeb.aspx, (30.01.2007).

[http://www.gencbilim.com/odev/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=19170,](http://www.gencbilim.com/odev/odevgoster.php?il=kahramanmaras&id=19170)
(05.11.2006).

[http://www.insankaynaklari.com/cn/.asp?BodyID=47,](http://www.insankaynaklari.com/cn/.asp?BodyID=47) (05.11.2006).

[http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3806,](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3806) (05.11.2006).

[http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31&hit=ny,](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31&hit=ny) (05.11.2006).

http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=493&Where=danisma_merkezi&Category=
(07.02.2007).

ÖZGEÇMİŞ

1981 tarihinde Kahramanmaraş' ta doğan Şule Dilşad KUYZU, ilk, orta ve lise öğrenimini Kahramanmaraş'ta tamamladı.1999 yılında girdiği Pamukkale Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 2003 yılında mezun oldu. 2004 yılı şubat döneminde Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitime başladı ve 2007 yılı şubat ayında “ Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması” konulu tezi başarıyla vererek yüksek lisans eğitimini tamamladı.

ANKET FORMU

Sayın İşgören;

Bu anket çalışması K.Maraş'ta Küçük ve Orta Ölçekli tekstil işletmelerinde uygulanan ücret ve ödüllendirme yöntemleri konusunda işgörenlerin düşüncelerini ölçmeye yöneliktir. Elde edilen sonuçlar üçüncü şahıslara verilmeyecek olup sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.(NOT: İsim – Soyisim yazılmayacaktır.).

Yrd. Doç. Dr. Nusret GÖKSU

Şule Dilşad KUYZU

- 1- Cinsiyetiniz ☐ Bay ☐ Bayan
- 2- Medeni Durumunuz ☐ Evli ☐ Bekar ☐ Diğer
- 3- Eğitim Durumunuz ☐ İlkokul ☐ Ortaöğretim ☐ Yüksekokul ☐ Lisans
☐ Diğer (Lise)
- 4- İşletmenizin hukuki statüsü nedir?
- () A.Ş. () Kolektif () Komandit () Ltd.Şti. () Şahıs İşletmesi
- 5- Bu işyerinde çalışma süreniz nedir? (Ay/Yıl).....
- 6- Yaşınız?.....
- 7- İşyerindeki konumunuz?
- () İşçi () Teknik eleman () Ustabaşı () Vardiya amiri () Şef
- 8- Aylık net geliriniz?.....YTL
- 9- Sizce, işletme ihtiyacı olan işgücünü hangi kaynaklardan karşılamalıdır?
- () Sınavla almalı
() Bünyesinde yetiştirmeli
() Piyasadan transfer etmeli
() İş ve işçi bulma kurumu, özel veya resmi kurumlardan istemeli
() Diğer.....
- 10- İşletmenizin üretim türü aşağıdakilerden hangisidir?
- () Müşteri siparişlerine yönelik üretim (sipariş)
() Müşteri siparişleri ve stoka yönelik üretim (karma)
() Üretim sürecinde minimum gecikmeyle standart mamul üretimi (seri üretim)
() Stoka yönelik üretim
() Diğer
- 11- Sizce işletmede ücretler hangi kriter(ler)e göre belirlenmeli?
- () Çalışanların performansına göre
() Çalışanların iş yerindeki kıdemine göre
() Çalışanların bilgi-beceri ve yeteneklerine göre
() Yapılan işin zorluk derecesine göre
() Piyasada o iş için ödenen ücrete göre (piyasa koşullarına göre)

12- Ücretin belirlenmesinde iş değerlemesi yapılması hakkındaki görüşünüzü belirtiniz.

- 1- Kesinlikle uygulanmamalı 2- Uygulanmamalı 3- Kararsızım 4- Uygulanmalı
5- Mutlaka uygulanmalı

13- İşletmenizdeki ödül çeşitlerinin uygulanması konusundaki düşüncelerinizi aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

- 1- Hiç istemem 2- İstemem 3- Kararsızım 4- İsterim 5- Çok isterim

	1	2	3	4	5
İşletmenin verdiği kararlarda görüşüm olmasını					
İşletmenin daha fazla sorumluluk vermesini					
İşletmede inisiyatif kullanmayı					
Bana kendimi geliştirme fırsatı vermesini					
Ücretimin taban aylık+ prim şeklinde ödenmesini					
Performans ikramiyeleri almayı					
Ofis eşyalarını kendim seçmeyi					
Fazla mesai ve tatil primleri almayı					
Çalışma şartlarımı kendim seçmeyi					

14- Aşağıdaki aynı (parasal olmayan) yardım çeşitlerinin işletmenizde uygulanması konusundaki düşüncelerinizi aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. Uygulanmasını;

- 1- Hiç istemem 2- İstemem 3- Kararsızım 4- İsterim 5- Çok isterim

	1	2	3	4	5
Hayat sigortası					
Sakatlık sigortası					
Hastane, ameliyat, doğum masrafları					
Emeklilik planları					
Sosyal güvenlik					
İzinler					
Tatiller					
Eğitim yardımı					
Yiyecek yardımı					

15- İş yerinizden verilen ödüllerin çalışanlar üzerinde etkilerini aşağıdaki faktörleri dikkate alarak değerlendiriniz?

- 1- Hiç katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Ödül çalışanın performansını artırır					
İşe devamsızlığı azaltır					
Çalışan devrini azaltır					
Çalışanların başka firmalara olan iş başvurularını azaltır					
Grev ve lokavt hareketlerini azaltır					

	1	2	3	4	5
İşten soğumayı engeller					
İş tatminsizliğini ortadan kaldırır					

16- İşletmenizde aşağıdaki ücret sistemlerinden hangisi uygulanıyor?

- () Kıdeme dayalı ücret sistemi
 () Performansa dayalı ücret sistemi
 () Beceriye dayalı ücret sistemi
 () Ekip temelli ücret sistemi
 () Piyasada geçerli olan ücret sistemi
 () Diğer

17- Etkin bir ücret yönetiminin işletmenize sağlayacağı yararları aşağıdaki tabloya göre değerlendiriniz.

1- Hiç katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
Nitelikli personeli işletmeye çeker					
Mevcut personeli muhafazada kolaylık sağlar					
Ödemede eşitlik sağlar					
Personeli çalışmaya isteklendirir					
Maliyeti kontrol altında tutmaya yardımcı olur					
Yasal yükümlülükler uyulmasına yardımcı olur					

18- İşyerinizden aldığınız ücret ile ilgili düşüncelerinizi aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

1- Hiç katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Tamamen katılıyorum

	1	2	3	4	5
İşgörenler hak ettiği ücreti almaktadırlar					
İşyerinde adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır					
İşletmemizin içinde bulunduğu sektördeki en yüksek ücreti alıyorum					
Daha fazla çalışıldığında daha fazla ücret alınabilmektedir					
İşgören başarısı çeşitli ödüllerle takdir edilmektedir					
Özel günlerde aynı ya da nakdi yardım verilmektedir					
İşletmemizde çalışanlar aldıkları ücret sebebiyle işten ayrılmayı düşünmemektedirler					

Anketimiz bitmiştir. Katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.