TÜRKİYE'DE BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE UYGULANAN ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİM SİSTEMİ

Erol Eren
Doğuş Üniversitesi, İşletme Bölümü

Oya Erdil, Cemal Zehir
GYTE, İşletme Bölümü

Özet: İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejileri gelmektedir.Ücret düzeyinin tespitinde farklı uygulamalar olmaması için kullanılan kriterler iş analizi, iş tanımları, iş şartnameleri hazırlanmasıyla başlar, iş ve personel değerlemesiyle son bulur.İnsan kaynakları departmanına bağlı ücret ve maaş bölümünün işletmedeki rolü çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve teşvik etmektir. Bunu yapmak için de ilke olarak, performansı ödüllendirmek ve ona göre maaş ödeme sistemini oluşturup devamlılığını sağlamak ile maaş ödeme sisteminin parasal yöntemini kontrol altında tutmak olmalıdır.Türkiye işletmelerinde uygulanan ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejilerine yönelik olarak Türkiyenin en büyük 100 işletmesinde bu saha araştırması yapılmıştır. Türkiyenin en büyük 100 işletmesinde modern ölçülerde ücret ve maaş yönetimi kıstaslarını %86'sı uygulamaktadır.Diğer işletmeler ise gerekli çalışmaları devam ettirdiklerini belirtmektedirler. Sonuç ve değerlendirme kısmında, elde edilen bulgular değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: *Ücret,maaş, ücret ve maaş yönetimi*

Abstract: Firms in the growth process have confronted important problems of management and organization. In order to solve these problems they have begun to organize along departments.One of the departments of the organization is called human resource department. The basic criteria used in determining wage levels include job analysis, job descriptions and job specifications and then job and personnel performance appraisals.The criteria also help personnel specialists avoid inadequecies and inequalities in wage structures. The tasks of the human resources department are to attract, keep and promote the employees.This field research has been conducted in the top 100 firms of Türkiye concerning wage and salary strategies. It has been found that 86% of the responding firms use modern techniques of wage and salary management. The remaining firms are preparing to do so. Recommendations are offered according to the obtained data and their results, in the chapter for results and evaluation.

Keywords: *Wage,salary, wage and salary management*

1. ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİM SİSTEMİ

İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi ile ödüllendirme politika ve stratejileri gelmektedir. Küçük işletmelerde ücret ve maaş yönetimi, işletme yöneticisi veya tayin ettiği bir görevli yerine getirirken, orta ve büyük ölçekli işletmelerde personel veya insan kaynakları departmanı bu görevi yapmaktadır.Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden biri işgörenlere verilecek ücret ve maaştır. İşgörenlerin özellikle ekonomik ortamın olumsuz olduğu zamanlarda ücret düzeyinin tespiti çok önemli tartışmalara neden olmaktadır. Ücret düzeyinin tespitinde farklı uygulamalar olmaması için kullanılan kriterler iş analizi, iş tanımları, iş şartnameleri hazırlanmasıyla başlar, iş ve personel değerlemesiyle son bulur.Ayrıca çalışanların kıdem durumu, işin güçlüğü , iş yeri şartları ve işin sosyal görünümü gibi faktörler göz önüne alınarak ücret düzeyi tespit edilmelidir.

Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işgörenlere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücreti belirlemektedir. İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden birisi ücret ve maaş yönetimidir. Bunun ana nedeni, ücretin ekonomik ve sosyal etkilerinin bulunmasıdır. Ücretler emeğin karşılığı olarak işgörenin gelirini ve yaşam düzeyini tayin edici öğedir. Aynı zamanda ücret ,üretim faktörü girdisi olarak bir maliyet unsuru olduğundan endüstrinin gelişmesine etki eden faktörlerdendir. Ayrıca, milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılımında kullanılan gösterge niteliğindedir. Yaşam düzeyinin kalitesinin yükselmesinde ücretler, sendika ve işgörenlerin üzerinde durdukları en önemli konulardan birisidir. İşletmelerde, işgören ve işveren arasındaki ilişkilerin uyumlu olmasında ücret düzeyi son derece önemlidir. Etkin bir maaş ve ücret yönetiminin yukarıda belirtilen hususlardan dolayı çok önemli bir faktör olması bu çalışmanın yapılmasında en büyük nedendir.

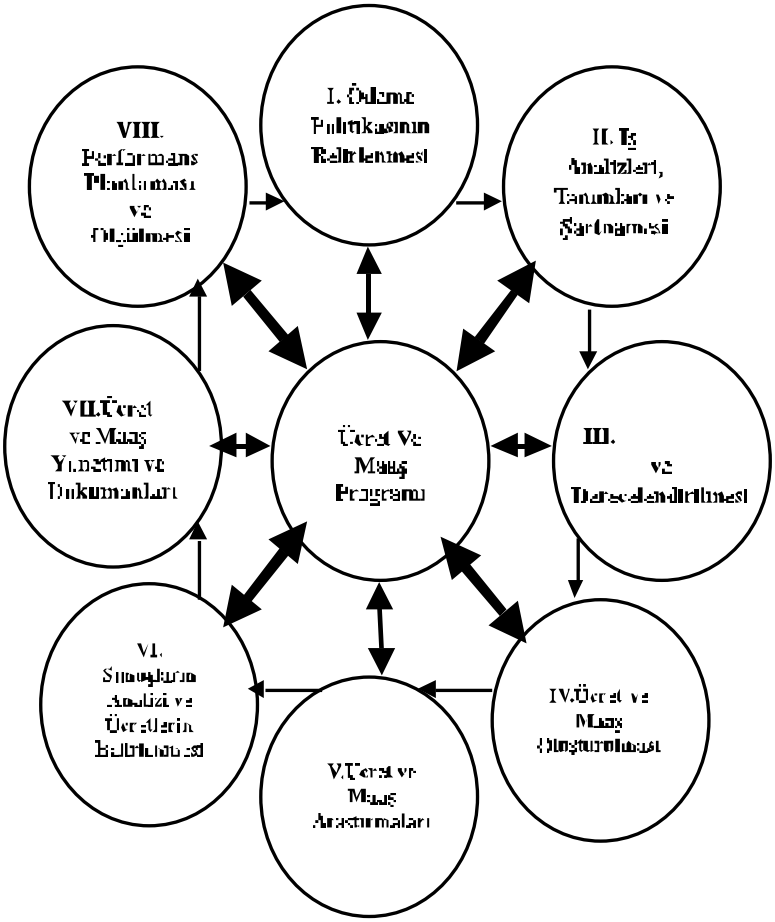
Bu makalenin amacı ücret ve maaş sistemini geniş bir şekilde incelemek değildir. Araştırmayı ve sonuçlarını anlamak açısından bu faktörler makalenin giriş kısmında bir akış şeklinde verilmiştir.

1.1. Ücret ve Maaş Yönetimi Programı Oluşum Süreci

Ücret yönetimi bölümü planlama, ileriye dönük tahmin ve işletme proseslerini çok iyi yorumlayabilmeli, istatistik kaynaktan elde edilen verileri herkesin anlayıp kullanabileceği şekilde yapılandırmalıdır. Bu yapı, çalışanların ihtiyaç ve taleplerine cevap verdiği gibi firmanın ödeme gücüne ve iş felsefesine de uygun olmalıdır. Bütün bunlara rastgele metodlarla ulaşılamaz, bir sistemin geliştirilmesi gerekir.

Ücret bölümlerinin firmadaki rolü çalışanları cezbetmek, elde tutmak, teşvik ve ödüllendirmektir. Bunu yapmak için de ilke olarak, performansı ödüllendirmek ve ona göre maaş ödeme sistemi oluşturup devamlılığının sağlanması gerekir. İkinci

olarak da, maaş ödeme sisteminin parasal yönden denetiminden ve idarecilerin programı kullanma yönetimlerini kontrol altında tutmaktan ibarettir. Bunlara ek olarak da çalışanları sistemin adil, kârlı ve rekabete uygun olduğuna ikna etmekle görevlidir. Bir firmanın birçok alandaki başarılı çalışmalarına bakarak ücret belirleme bölümünün çalışmasındaki başarısı ölçülebilir. Her yönde pozitif olan bir firmanın ücret bölümü; işletme etkinliğine, işçi devirlerinin azalmasına ve moralin yükselmesine katkıları olduğunu belirtilmektedir (Fitz-enz,1987,s.119-121). İşletmelerin ücret bölümünün firmadaki rolü böyle ifade edilebilir.



Şekil -1. Ücret ve Maaş Programının Aşamaları

İnsan kaynakları yönetimi departmanının ücret ve maaş yönetimi bölümünün, iyi düzenlenmiş bir ücret ve maaş programı hazırlamasının hem örgüt, hem de çalışanlara yardımı olacaktır. Bunun için hedef ve kaynaklarıyla, çalışanların bakış açılarını iyi bilmeleri gerekir. Bir ücret ve maaş programının aşamalarını Şekil 2'deki gibi gösterebiliriz (Parmer and Winters,1993,s.93).

Ücret ve maaş programının oluşmasının her aşamasında, işgörenlerin ihtiyaçları ve verimlilik seviyeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ücret ve maaş programının maliyeti, işletmenin bu iş için ayırdığı kaynakları aşmayacak şekilde düzenlenmelidir. İşletmeler ücret ve maaş programını uygularken maliyetleri kontrol altında tutup verimlilikle ilgili hedeflere ulaşmaya çalışmalıdır.

1.2. İşletmelerde Ücret Yönetiminde Ücret Politikasının Tespitinin İlkeleri

Bireyler, kişisel ve toplumsal değerler sisteminde insanların bir takım belirsizlikleri aşıp hayatlarını devam ettirmek için iyi para, iyi iş, iyi arkadaşların olması gerekir. İşgörenlerin kazandıkları yüksek gelirler onların toplumsal statüsünü ve kişiliğinin olumlu yanı olarak gösterilir (Dalmar and Torbert ,1987,s.224-226).Ücret gelirinin önemi, toplum, işgören, işveren ve sendika açısından incelenerek ortaya konulabilir. Ücret yönetiminde asıl amaç, çalışanlara yaptıkları işe uygun olarak bir karşılık ödenmesini sağlamaktır. Bu amacın ortak bir uygulamaya dönüştürülmesi kolay değildir. Yapılan bu işlerin karşılığında ödenecek ücretler arasındaki dengenin kurulabilmesi, başarılı bir uygulamanın en önemli şartıdır. Başarılı bir ücret yönetimi işçi-işveren ilişkilerinin olumlu gelişmesini sağlar. Bunun için işçilerin parasal geliri; kendisini ve ailesini geçindirmesine yeterli miktarda olmasıdır. Ayrıca, kendisi ile aynı sınıf işleri yapan diğer kişilerin gelirleri ile kendi gelirinin karşılaştırmasından tatmin olmasına bağlıdır (Baccı,1977,s.1). Ayrıca, ücret yönetiminin eşit değerli işlere eşit ücret ödemesi yapılmalıdır. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise, aynı parayı almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, ayrı işleri görenler değişik ücret alırlar. Bu ilke, özellikle kadın ve erkek işgörenlerin aldıkları ücretler arasındaki farklı uygulamaları ortadan kaldırmayı amaç edinmiştir. Yine de hemcinsler arasında da ortaya çıkması mümkün görülen aynı işe aynı ücretin ödenmemesi durumunun olumsuz etkisini de ortadan kaldırması amaç edinilmektedir (Werther and Davis,1993,s.430-431). Çevresel değişkenler aynı ortamda bulunan işgörenler için veri olarak kabul edilirse işgörenlerin ücret düzeyini belirleyen faktörlerin başında eğitim düzeyi, işgörenin becerisi, işin güçlüğü ve sosyal yapısı gelmektedir (Erdoğan,1990,s.254-257). Bu üç kritere ilaveten işgörenlerin kıdem durumları da bireyler arasındaki ücret farklılıklarının nedenlerindendir.

1.3. İş Analizi ve İş Değerleme Sistemi

İş Analizi : Bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar (Eren, 1993, s.175-173). İşin kısa zamanda yapılabilmesi için bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi gerekir. İş analizi bilgileri değişik ücret sistemi geliştirebilmek için kullanılır. (Werther and Davıs,1993,s.123-135). İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımları ve şartnameleri diğer bir deyişle işin ve işgörenin özellikleri bulunduğu dökümanlar hazırlanır.

Bir organizasyon içindeki ayrı ayrı işlerin, birbirine göre değerlerini belirleme işlemi olan iş değerlendirme, iş tarifleri elde etmek üzere iş analizi ile başlar ve tariflerin yorumlanmasını kapsar (Chesler vd.,1977,s.160-161). İş değerleme yöntem-

leri sıralama, sınıflama, faktör karşılaştırma, puanlama (Dessler,2000,s.406-407) ve ikili faktör karşılaştırmadır. Bu yöntemlerden uygun olanlar kullanılarak relatif değer açısına göre her bir iş grubu için maksimum ve minimum ücretler tesis ederek bu değerleri fiyatlandırır. Nihayet ortaya çıkan ücret sisteminin son kontrolü ile biter (Chesler, vd.,1977,s.160-161).

İş değerlemesi ile hedef tutulan amaçları, hiç kuşkusuz ücretlere ait yönetsel sorunların çözümü, erişilmesi arzu edilen amaçların en önemlisini oluşturur (Yalçın,1994, s.102-104). İş değerlemesi işletmede çeşitli işlere ödenen ücretleri doğrudan doğruya kesin bir şekilde belirtmemekle birlikte, tatminkar ücret düzeyinin hesaplanmasında başlıca ölçüt olmaktadır.

1.4. Ücret ve Maaş Araştırması ve Ücret Düzeyinin Tespiti

Ücret araştırmaları ile, işletme dışı etmenlerin işletme içi ücret oluşumuna etkileri saptanmaktadır. Araştırma ile herhangi bir işe, emek piyasasında ne kadar ücret ödendiği saptanır.

Adil bir ücret oranını belirlemek için çoğu firma ücret ve maaş araştırmalarını kullanır. Ücret ve maaş araştırma verileri, analisterin ücret seviyelerini kıyaslamada kullandığı başlangıç noktalarıdır. İşlerin fiyatlarının belirlenmesinde önemli olan her işin ücret seviyesinin belirlenmesi ve değişik ücret seviyelerinin etkili yönetilebilir bir yapıda gruplandırılmasıdır. Böylelikle herhangi bir işin uygun maaş seviyesi, onun değerini yansıtır (Werther and Davis,1993,s.414-431). Ücret araştırmaları yapılırken işlerin içerikleri, sorumlulukları ve kritik işlerin seçiminde dikkatli davranılarak hata yapılmamalıdır.Ücret araştırmasının sonucunda işletmeler, ücret yapısını piyasaya göre hangi düzeyde tutacaklarına karar verirler. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin üç türlü politika izleme imkânları vardır. Bu ücret politikaları şunlardır. Önder ücret politikası, piyasadan düşük ücret politikası;bölge ve endüstri ortalamasıyla aynı oranda ücret politikası uygulayabilir. (Ataay, 1990,s.184-186);

Ücret karşılaştırmaları yapılırken kök ücretlerin karşılaştırmalarıyla yetinilmemelidir. Bunların dışında primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret etkinlikleri ile çalışma saatleri, fazla çalışma, ücret artışları gibi hususlarda incelenmelidir. Benzer işletmelerde ücretlerle ilgili verilerin yanında yasal, ekonomik ve sosyal düzenlemelerle birlikte asgari ücret düzeyi de göz önüne alınmalıdır. Bunların yanında sendikal rekabetin ortaya koyduğu sorunları, enflasyon oranı, işletmenin ücret gelenekleri, işletmenin gelişme ve genişleme planları, rekabet durumu, işletme maliyetleri ve işgücü maliyetleri gibi faktörlerde incelenip yorumlanarak karara varılması gerekir. Bütün bu işlemler yapıldıktan sonra hangi işe ve işlere iş piyasasında ne kadar ücret ödendiği ortaya konularak, elde edilen verilerin ortalaması saptanır. Daha sonra bu ortalamalar bir grafik üzerinde işaretlenir ve piyasa ücret doğrusu saptanır. Bundan sonra iş kademe ve derecesinin saptanmasına sıra gelir. Bu ücret derecelemesinden sonra işler azsa tekli ücretleme yoluna gidilir veya belirli bir esneklik ile ücretin belirli sınırlar arasında değişen ücret alanı tespiti yo-

luna gidilerek işlem tamamlanmaya çalışılır (Bingöl,1996,s.364-373). Böylelikle işletmenin yeni ücret yapısı oluşturulmuş olur. Bütün bu işlemler yapıldıktan sonra mevcut ücret yapısını yeni ücret yapısına uyarlama işlemleri yerine getirilir.

Ücret araştırmaları sonucunda, işler önem derecelerine göre bir sınıflandırmaya tabi tutularak işgörenlerin brüt ücretlerini oluşturma işlemi yapılır. Ücret düzeyinin belirlenmesinde ilk olarak çıplak ücretler tespit edilir. Çıplak ücret, iş değerlendirmesi sonucu işgörenin yaptığı işin puan durumu ve bu puana ödenen ücret haddi yardımıyla bulunur. İşgörenin başarı ve kıdem derecesi de dikkate alınarak çıplak ücret düzeyi tespit edilir. İşgörene çıplak ücretine ek olarak yakacak parası, konut parası, yemek parası ve ikramiye gibi ek ücretler ödenir. Ayrıca işgörene fazla çalışmasından dolayı, bayram ve tatil günü çalışmasından dolayı ek ödemeler verilerek işgörenin bordrosundaki genel ödemeler toplamı elde edilir.

1.5. Performans Değerleme Sistemi

Performans değerleme; bireylerin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir sistematik ölçmedir.

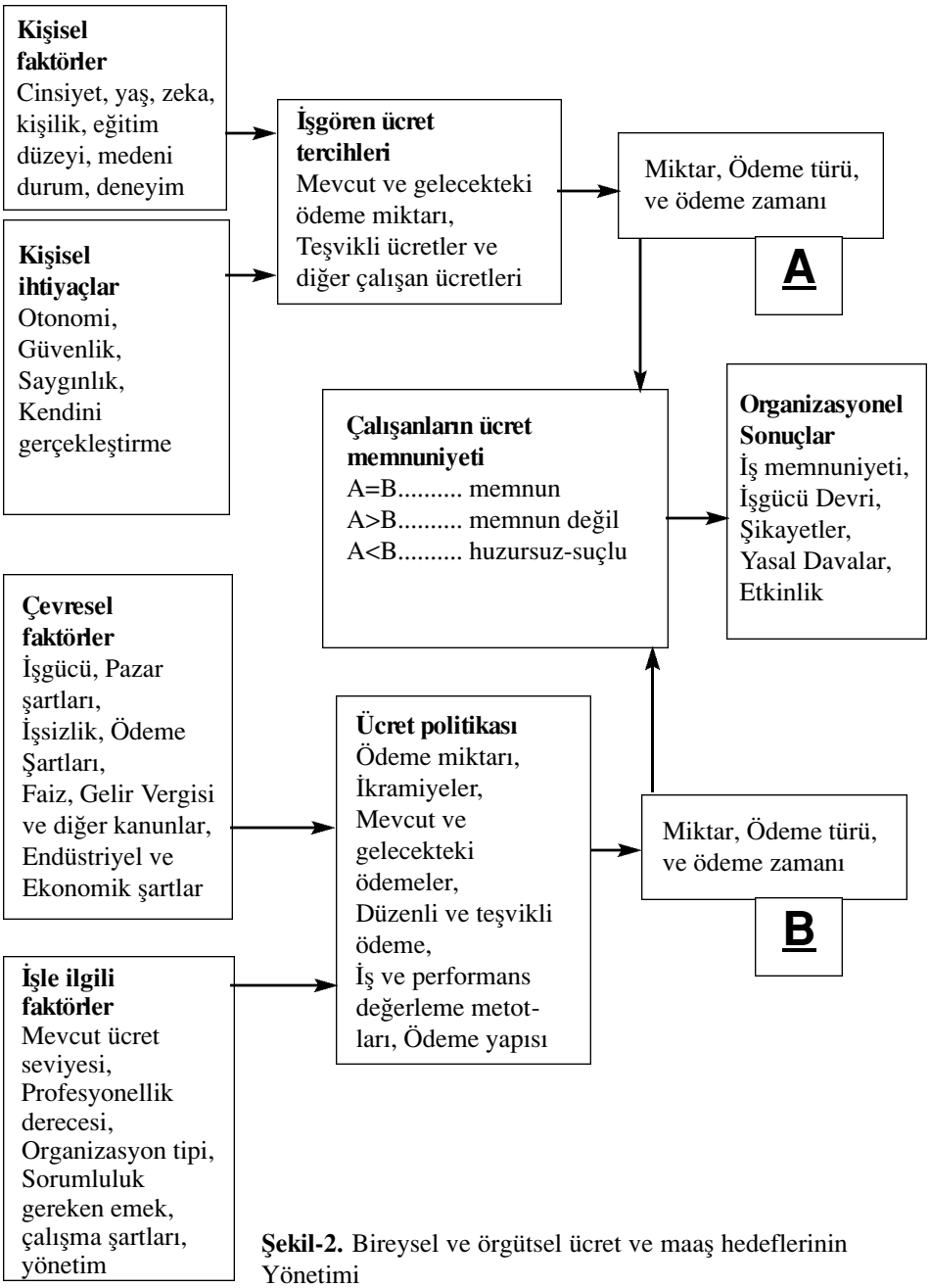
İşletmelerde performans değerleme çalışmaları çeşitli amaçları gerçekleştirmek için uygulanmaktadır. Bu amaçlardan bir tanesi de performans değerlemesiyle yapılacak ücret artışları, prim veya kâra katılma konusundaki uygulamalarda nesnel ölçütlerin kullanılmasıyla âdil ve sağlıklı bir ücret yapısı kurmaktır (Ataay, 1990, s.238-239). İşletmelerin performans değerleme yapma amaçlarının başında yapılan birçok araştırma ücret düzeyini tespit etmek için kullanıldığı belirtilmiştir.

Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri farklı isteklere cevap vermek zorundadır. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin insancıl olarak düzenlenmesini güvence altına almak için, performansa özendirmenin yaratılması ve iş bölümünün azaltılması gerekir (Meine and Oly,1995,s.15-18).Normal maaşlara ek olarak bazı kuruluşlar performansın üzerine bir parasal sistem kurmakta ve gönüllü olarak işe teşvik edici ödemeler yapmaktadırlar. Bu teşvikler maaşlara ek olarak ödemedir. Teşvik edici parasal ödüller, işgörenin kendi çalışması varsa, grup çalışması varsa veya şirketsel bir performans varsa verilirler (De Cenzo and Robbins,1994,s.224-227).

İkramiyeler, belirli bir performansı ödüllendirmek içindir. İkramiye ve maaşların ayrı ayrı tutulması ve ödenmesi, çalışanlara maaşları ne olursa olsun performanslarının iyi olmasının gelecekte de ödüllendirmelere neden olacağını göstermektedir (Rasuev and Greller,1994,s.396). Bugün ücretlerin belirlenmesinde, performans değerleme sonuçlarının etkileri her geçen gün artmaktadır.

Grup teşvik ediciler; Gruba getireceği yarardan dolayı, çalışanları teşvik eden bir unsurdur. Bu teşvik yöntemiyle işletmedeki bütün işgörenlere bir ödül sağlanmaktadır. Bu yöntemle işletmede çalışanlar birbirleriyle ilgili problemlerini, hedeflerini ve fikirlerini paylaşmakta, işgörenler işi daha az zamanda gerçekleştiriyorlarsa ona

göre ücret alıyorlar. Şirket çok kazanıyorsa kârdan pay dağıtımı şeklinde bir ödeme yapılabilmektedir. Böylelikle işgörenler şirketin sahibi gibi hissetmekte ve işletmeye bağlılıkları artmaktadır (De Cenzo and Robbins,1994,s.224-227).Teşvik edici ek parasal ödemeler sayesinde işletme yöntemleri işgörenlerinden daha yüksek bir verim ve bağlılık sağlamaktadırlar.



Şekil-2. Bireysel ve örgütsel ücret ve maaş hedeflerinin Yönetimi

1.6. Bireysel ve Örgütsel Ücret ve Maaş Hedeflerinin Yönetimi

İşletmelerde ücret ve maaş yönetiminden sorumlu olanlar yukarıdaki şekilde özetlenen ücret ve maaş yönetimi politikalarını göz önünde bulunduran bir ücret ve maaş sistemi kurmalıdırlar.

1.7. Ücret Yapısının Oluşturulmasında Bütçeleme ve Politikaların Tespiti

Ücret, üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olduğu için üretim içerisinde maliyet unsurudur. Bunun için ücretin de bütçelenmesi ve ayarlanması gerekir. Ücret planlayıcısının en önemli sorumluluğu maliyet içindeki ücretin kontroludur. Ücret maliyetini kontrol etmek için şimdiki ve geleceğe dönük ücret maliyetini belirlenmek gerekir (Wallace and Fay,1988,s.222-225). Bu ücret bütçesine göre işletmeler istihdam, ücret politikasını ve sistemini oluşturur.

İşletmelerde ücret ve maaş politikasını tespit ederken; İşletmenin finansal durumu ve ödeme kabiliyeti, üretim kapasitesi, işletmedeki sendikanın pazarlık gücü, iş şartları ve dağılımı, çalışanların yaşam standartları,hükümetlerin ücret ve maaş politikasına müdahaleleri,endüstride geçerli ücret ve maaşların genel seviyesini yani işletme içi ve dışı öğelerle ücret ve maaş politikaları tespit edilerek uygulamaya konulur.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, işletmelerde İnsan Kaynakları departmanının fonksiyonu olarak ücret ve maaş yönetimi politikalarına esas kabul edilen teorik bilgilerin, çalışma hayatında ne derece uygulanıp uygulanmadığını test etmeye yöneliktir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birisi ücret ve maaş yönetimidir. Ücretler, emeğin karşılığı olarak işgörenin gelirini ve yaşam düzeyini tayin edici öğedir. Yaşam düzeyinin kalitesinin yükseltilmesinde ücretler; sendika, işgören ve işverenin üzerinde durdukları en önemli konulardan birisidir. Etkin bir ücret ve maaş yönetiminin yukarıda belirtilen teorik bilgilerden dolayı çok önemli bir faktör olması, bu çalışmanın yapılmasının en büyük nedenidir.

1.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yeri

İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yöntemi politika ve stratejilerinin tespiti için Türkiye'nin en büyük 100 işletmesi seçilmiştir. Araştırma örneklemi olarak bu işletmelerin seçilmesinin nedeni; modern ölçülerde ücret ve maaş ölçü kriterlerinin en geniş anlamda bu işletmelerde uygulanabileceği kanısıdır.

1.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, işletmelerde insan kaynakları fonksiyonu olarak ücret ve maaş yöntemi ile ilgili daha önceki bölümde yapılan açıklamalara uygun sorunlardan oluşan soru formu kullanılmıştır. Soru formu 9 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda işletme ile ilgili genel bilgiler, ikinci kısımda ücret ve maaş yöntemi kriterleri, üçüncü

kısımda ücret ve maaş incelemesi, dördüncü kısımda maaş artışları, beşinci kısımda bütçedeki beceri artışları, altıncı kısımda teşvik edici tedbirler, yedinci kısımda prim sistemleri, sekizinci kısımda araba tahsisi ve dokuzuncu kısımda tatil kullanımları ile ilgili sorular sorulmuştur. Soruların bir kısmı muhtemel cevap şıklı bir kısmı açık uçlu olan sorulardır.

Araştırmanın yapıldığı 100 işletmeden 50'si anket formumuzu cevaplandırmıştır.15 işletme ise görüşme teklifini kabul etmiş fakat istenen bilgiler işletmelerinin gizli bilgilerini oluşturduğu gerekçesiyle soruları cevaplandırmamışlardır. Diğer işletmeler ise ücret maaş yönetimi konusundaki bir araştırmayı prensip olarak reddetmişlerdir.

Araştırma soruları çoğunluğu işletmelerin personel veya insan kaynakları müdürleri, fabrika müdürleri bizzat görüşülerek cevaplandırılmıştır. Bir kısmı ise posta yoluyla gönderilerek cevaplandırılmıştır. Bire bir görüşme ile işletmeler hakkında geniş bilgiler edinilmiştir. Ayrıca araştırmaya verilen cevapları uygulamadaki durumu işgörenlerle bizzat görüşülerek test edilmeye çalışılmıştır.

1.3. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Elde edilen soru formlarının hemen hemen bütün soruları doldurulmuş çok az soru boş bırakılmıştır. Cevaplanan soruların verileri genel olarak değerlendirilmiştir. Değerleme bilgisayarda SPSS programı vasıtasıyla istatistiksel olarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar işletmelerde uygulanan ücret ve maaş yöntemi politika ve stratejileri hakkında betimleyici bir genel durumu yansıtmaktadır.

2. ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİ ELEMANLARI VE KRİTERLERİ

İşletmelerin insan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonlarından biri olan ücret ve maaş programı, araştırmamıza cevap veren 50 işletmenin (%86)'sında (43 işletmede) uygulanmaktadır. Yani bu işletmelerde çalışan işgörenlerin %86 sı biçimsel olarak uygulanan ücret ve maaş yönetim sisteminden yararlanmaktadırlar.

Araştırmaya cevap verenlerden işletmelerin %32'si (8 işletme) 20 yıldan bu yana, %20'si oranında (beşer işletme) sırasıyla 25 yıldan , 15 yıldan ve 5 yıldan beri, %8'i (2 işletme) 30 yıldan beri ücret ve maaş yönetimi programı uygulanmaktadırlar.25 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

Şu halde ülkemizin büyük işletmelerinde ücret ve maaş yönetimi konusunda biçimsel ve ciddi anlamda çalışmalar 15 yıldan bu yana sürdürülmektedir.

2.1. Ücret ve Maaş Yönetiminde Kullanılan Tanımlanmış Sistemler

Araştırmada tanımlanmış bir sistemin sorulmasındaki amaç, ücret ve maaş yönetim sisteminin hangi tanımlanmış kriterlere dayandığını öğrenmektir. İşletmelerin 44(%92)' ünde iş tanımları vardır. 34(%71)'ünde ücret yapısı, 27(%56)' sinde

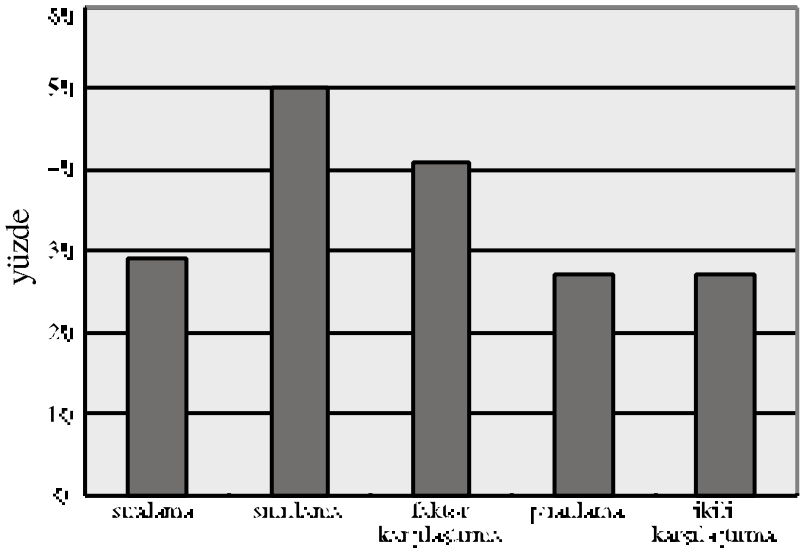
çalışanların ücret aralıkları belirtilmiştir. Yani çalışanların alacağı maaşın en yüksek ve en düşük sınırları tespit edilmiştir.

35 (%73) işletmede performans standartları belirlenmiş olup, 42(85)işletmede performans değerleme çalışmaları yürütülmektedir. Öte yandan, 7 işletme ise performans değerleme bir standarda dayanmadan gözlem yolu ile yapılmaktadır. Standarda dayanmayan bu performans değerlemesinde sübjektif değerlemeler ve buna bağlı memnuniyetsizlikler olabilir. Yine 13(%27) işletmede beceri artış kriterleri oluşturulmuş, beceri artışına dayalı ücret ve maaş zammı yapılmaktadır. Beceri artış kriterinin oluşturulmuş olması, çalışanların motivasyonu olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Cevap veren 31(%65) işletmede terfiden dolayı maaş artışı yapıldığı ifade edilmektedir. Yani yüksek sorumluluk, yüksek maaş seviyesi ile telafi edilmektedir. Bu durum göstermektedir ki Türkiye'nin en büyük 100 işletmesinde büyük oranda ücret ve maaş yönetim kriterleri tanımlanmıştır.

2.2. İş Değerleme Çalışmalarının Durumu

Elde edilen verilere göre iş değerleme sistemi, 37 (%77,1) işletmede vardır. 11 (%22,9) işletmede ise halen kurulmamıştır.

Tablo-2.Kullanılan İş Değerleme Sistemleri



Kurulan iş değerleme sistemlerinde 17 (%50) işletmede sınıflama, 14 (%41) işletmede faktör karşılaştırma, 9 (%27) işletmede puanlama,10 (%29) işletmede sıralama, 9 (%27) işletmede ikili karşılaştırma yöntemi kullanılmaktadır. Yüzde oranlarından anlaşılacağı gibi bazı işletmeler birden fazla iş değerleme yöntemi kullanarak, tek yöntem kullanmanın sakıncalarını gidermeye çalışmaktadırlar.

2.3. Performans Değerleme Uygulamaları

İşgören performans değerleme uygulamaları 42 (%85) işletmede yürütülürken, 7 (%15) işletmede uygulanmamaktadır. 1 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir. Performans değerleme 29 (%69) işletmede senede bir, 12 (%28,6) işletmede senede iki defa , 1 (%2,4) işletmede ise düzensiz aralıklarla yapılmaktadır. İşletmelerde yapılan araştırmada, iş değerleme sistemi olmayan işletmeler sistemi kurmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

2.4. Performans ile Ücret ve Maaş Arasındaki İlişki

Performans ile ücret ve maaş arasında ilişki kuran işletme sayısı 41 (%82) olup, 9(%18) işletmede böyle bir ilişki kurulmamaktadır. Performansla ilişkili olarak ücret belirleyen işletmeler ücret ve maaş miktarını ve artış oranını objektif kriterlerle belirleyebilmektedirler.

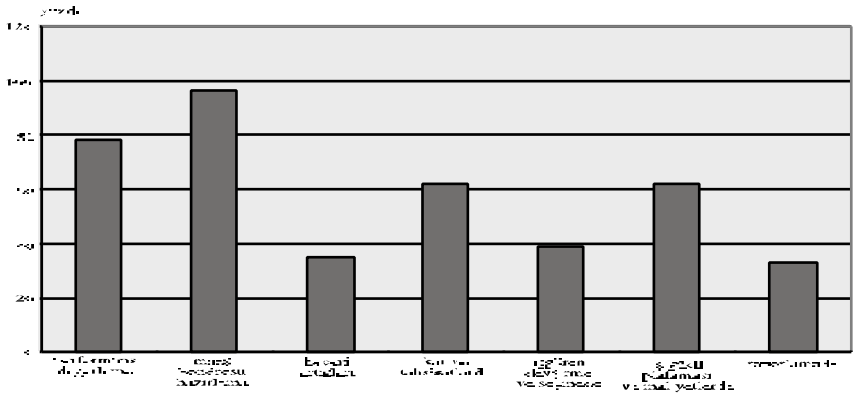
2.5. Verimlilik İle Ücret ve Maaş Arasındaki İlişki

Verimlilik ile maaş arasında ilişki kuran 33 (%69) işletme bulunmaktadır. Araştırmamıza cevap veren 33 (%69) işletme verimliliği maaş artışında bir ölçü kabul edilmesi, verimliliği yüksek olan işgörenlerin çalışmalarının karşılığı maaş artışı olarak alması, onları daha fazla çalışmaya sevk edebileceği düşünülebilir.15 (%31) işletmede böyle bir ilişki yoktur. 2 işletme ise soruya cevap vermemiştir.

2.6. Bilgisayar Desteğinden Yararlanma

Araştırmaya cevap veren 39 (%78) işletme personel değerlemede bilgisayarları kullanmaktadır. Ayrıca 47 (%96) işletme maaş bordrosu hazırlamada, 17 (%35) işletme beceri artışlarını hesaplamada, 30 (%61) işletme kar ve tahsisatların miktarını hesaplamada, 19 (%39) işletme işgören devşirme ve seçmede 30 (%61) işletme işgücü planlama ve maliyeti hesaplamada, 16 (%33) işletme raporlama işlemelerinin yapılmasında bilgisayar desteğinden yararlanılmaktadır.

Tablo-3. Bilgisayar Sisteminin Kullanıldığı Uygulama Alanları



Bilgisayarların kullanımı işletmelerde modern ilişim sistemlerinden yüksek ölçüde yararlanıldığını göstermektedir.

2.7. Ücret Belirlemede kullanılan yöntemler

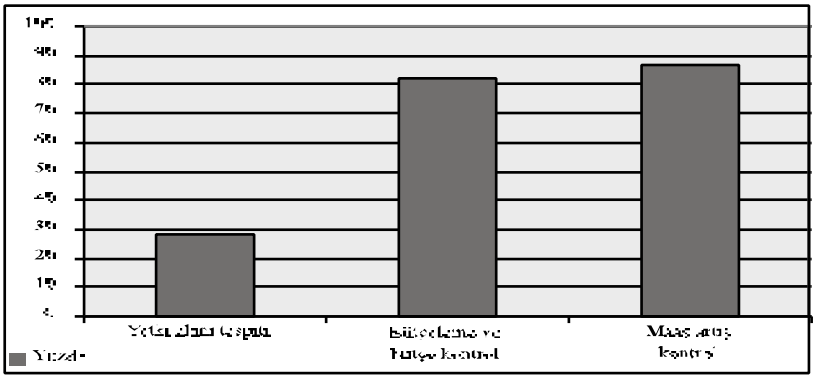
Ücret belirlemede 25 (%50) işletmede iş değerleme sistemi kullanılmaktadır. Ayrıca 26 (%52) işletmede ise benzer ücret esasına göre ücret belirlenirken, 27 (%54) işletmede ücretleri yönetim doğrudan belirlemektedir. Diğer taraftan 35 (%70) işyerinde sendikalaşma olup, ücretler toplu sözleşme ile belirlenmektedir.

2.8. Tanımlanmış Ücret Ve Maaş Kontrol Sistemi Uygulama Oranı

Araştırmaya cevap veren 40 (%80) işletmede ücret ve maaş kontrol sistemi kurulmuş olup,10 (%20) işletmede böyle bir sistem halen kurulmamıştır.

Ücret Kontrol Sisteminin İçerdiği Konular: Ücret kontrol sistemini, işletmelerin 11 (%28)'i yetki alanı tespitinde, 32 (%82) işletme bütçeleme ve bütçe kontrolünde, 34 (%87) işletme ise maaş artış kontrolünü yapabilmek için hazırlamış ve uygulamaktadır.11 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo-5. Tanımlanmış Ücret ve Maaş Kontrol Sisteminin Öğeleri



Ücret ve Maaş Kontrol Sisteminin Kulanılma Süreleri: Ücret ve maaş kontrol sistemini, 7 (%32) işletme 5 yıldan bu yana, 2 (%9) işletme 10 yıldan bu yana 4 (%18) işletme 15 yıldan bu yana, 4 (%18) işletme 20 yıldan bu yana, 2 (%9) işletme 25 yıldan bu yana, 3 (%14) işletme 30 yıldan beri kullanmaktadırlar. 22 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

3. ÜCRET VE MAAŞ İNCELENMESİ

3.1. Yıllık Ücret ve Maaş Artış Sıklığı

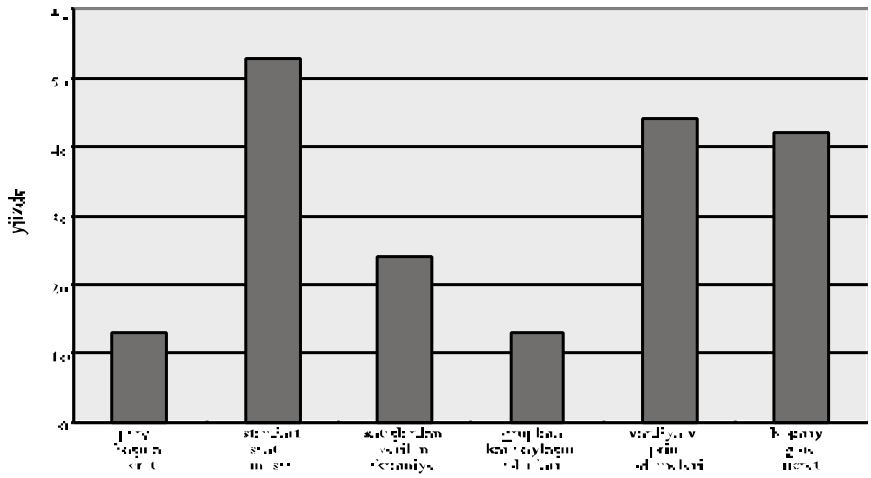
İşletmelerin 47'si (%95,9) maaşları düzenli olarak gözden geçirmektedir. Bir işletme ise bu soruya cevap vermemiştir. 26 (%55,3) işletme 6 ayda bir maaş artışı yap-

maktadır. 3 (%6,4) işletme 3 ayda bir, 18 (%38,3) işletme yılda bir maaş artışı yapmaktadır. 3 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir. Maaş artış uygulamaları ise 18 (%85) işletmede takvim yıl başında, 2 (%9,5) işletmede terfi veya maaş artışı yılı, 1 (%4,8) işletme işe giriş tarihine göre maaş artışı yapmaktadır. 29 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

3.2. Kullanılan Teşvikli Ücret Sistemleri

İşletmeler, çalışanlarını motive edebilmek için uyguladıkları teşvikli ücret sistemleri ve sıklık dereceleri incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır:

Tablo-6. Kullanılan Teşvikli Ücret ve Maaş Sistemleri



Standart saat ücretine ilaveten mesai uygulaması 24 (%53) işletmede görülmektedir. 11 (%24) işletmede çalışanlar gerçekleştirdikleri satış tutarları üzerinden verilen primlerle teşvik edilmektedir. 6 (%13) işletmede gruplara teşvik ücreti verilmekte, 20 (%44) işletmede vardiya artı prim ödeme sistemi, 19 (%42) işletmede ise başarıya göre ücret, 6 (%13) işletmede parça başına ücret ve gruplara kar paylaşım planları teşvikli ücret sistemi olarak kullanılmaktadır.

3.3. Çalışanlara Ücret Dışında Sağlanan İmkanlar

Araştırmaya katılan işletmelerin ücret dışında çalışanlarına sağladığı haklar incelendiğinde; 50 (%100) işletmede çalışanlar için sağlık sigortası, emeklilik sigortası, ücretli tatil ve kıdem tazminatı, 38 (%76) işletmede çocuk yardımı, 40 (%80) işletmede giyecek ve yiyecek yardımı, 39 (%78) işletmede bayram ve yılbaşı ikramiyesi verilmektedir.

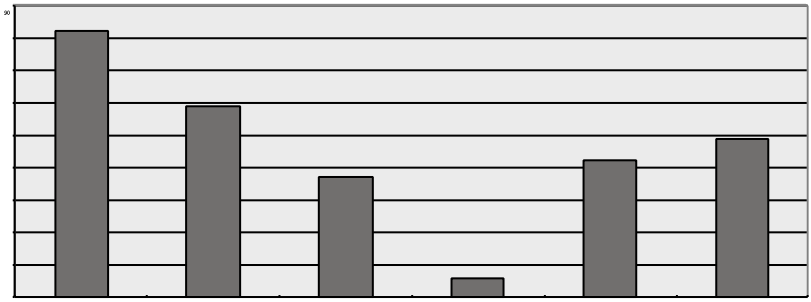
Ayrıca 17 (%34) işletmede yakacak yardımı, 7 (%14) işletmede doğum-ölüm yardımı, 7 (%14) işletmede evlenme ve 6 (%12) işletmede çalışanlara tahsil ve 1 (%2) işletmede ise çalışanlarına lojman yardımı yapılmaktadır. Emeklilik ikramiye-

si, ücretli tatil, emeklilik sigortası çalışanlara iş hukuku kapsamında sağlanan haklar olmasına karşın diğer ücret dışı haklar işgören ve işveren arasında gelişen endüstriyel ilişkiler boyutunda sağlanan haklardır. En geniş ücret dışı haklar sendikanın olduğu işyerlerinde yapılan toplu sözleşmelerle verilmiştir.

3.4. Ücret ve Maaş Artışında Kullanılan Ölçütler

Araştırmaya cevap veren işletmelerin, ücret ve maaş artışına baz aldıkları kriterler ve değerleri şunlardır. 40 (%82) işletme performansı, 29 (%59) işletme geçim indeksini, 18 (%37) işletme kıdem durumun, 3 (%6) işletme yaşı, 21 (%43) işletme işin piyasa değerini ve 24 (%49) işletme ise sözleşme şartlarını ücret artışının tespitinde baz aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin ücret artışında geçinme indekslerini yüksek oranda göz önüne alması Türkiye de geçen yıllarda yaşanan aşırı eflasyon etkisini giderebilmek amacı taşımaktadır.

Tablo-7. Ücret ve Maaş Artışında Kullanılan Ölçütler



3.5.Bir Önceki Yılın Geçinme İndekslerinin Maaş ve Ücretler e Yansıtılması

Araştırma kapsamındaki işletmelerde geçen yıl boyunca geçinme indekslerinde artış nedeniyle 41 (%85,4) işletme genel bir ücret artışı yapmıştır. 7 (%14,6) işletme geçinme indeksleri dışındaki nedenlerden dolayı ücret ve maaş artışı yapmıştır. 2 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

Geçinme indekslerindeki değişmeden dolayı verilen bu artış 13 (%40) işletmede diğer artışlardan ayrı olarak sağlanırken, 21 (%60) işletmede diğer artışlarla birleştirilerek verilmektedir. 15 işletme ise bu soruyu cevaplamaktan kaçınmıştır.

3.6. Geçim İndeksine Oranla Taban Maaş Artışları

Geçinme indeksine oranla taban maaşta yapılan artışlar incelendiğinde üst yönetim için 1 işletme %50-59, 1 işletme % 60-69, 6 işletme % 70-79, 9 işletme % 80 ile 89, 7 işletme % 90-99 oranında artış yapmıştır.26 İşletme bu soruya cevap vermemiştir. Orta yönetim için durum incelendiğinde; 3 işletme ise %40-50, 2 işletme %50-59, 1 işletmede %60-69, 5 işletmede ise %70-79, 11 işletmede %80-89 ve bir işletmede ise % 90-99 arasında artış yapmıştır. Orta ve üst yönetim için durum birlikte

değerlendirildiğinde en çok % 80-89 arası artış yapan işletme olduğu görülmektedir. Bu artış oranı, durum geçen yılki enflasyon oranı ile paralellik arz etmektedir. 27 İşletme bu soruya cevap vermemiştir

Tablo-8. Geçim İndeksine Oranla Taban Maaşta Artış Oranları

Maaş Artış Oranı (%)	Üst Yönetim		Orta Yönetim		İşgören	
	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)
35-39					3	12
40-49			3	12		
50-59	1	4,2	2	8,7	1	4,2
60-69	1	4,2	1	4,2	3	12
70-79	6	25	5	21,7	5	20
80-89	9	37,5	11	47	11	44
90-99	7	29	1	4,3	2	8

İşgörenler için aynı durum değerlendirildiğinde 3 işletme %35-40, 1 işletme% 50-59, 5 işletmede % 60-69, 5 işletmede % 70-79, 11 işletmede % 80-89 ve 2 işletmede % 90-99 arasında ücret artışı yapılmaktadır. Bu durum orta ve üst yönetim ücret artış oranlarıyla işgörenlerin ücret artış oranları arasında fark olduğunu göstermektedir. 25 İşletme bu soruya cevap vermemiştir.

3.7. Performansa Bağlı Beceri Artışı Alanların Oranları

Performansa bağlı beceri artışı alan üst ve orta yöneticilerle işgörenler arasında yapılan istatistiklerin dağılımda ortak özellikler bulunmamaktadır. Buna rağmen orta ve üst yöneticilerin performansa bağlı beceri artışları paralellik arz ederken, işgörenler arasındaki performansa bağlı beceri artışı oranı, üst ve orta düzey yöneticilerin artış oranından daha azdır.

Tablo-9. Performansa Bağlı Beceri Artışı Alanların Oranları

Beceri Artış Oranı (%)	Üst Yönetim		Orta Yönetim		İşgören	
	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)
1-3					2	16,7
1-5	1	6,3	2	14,3		
6-10	3	18,8			4	33,8
15-19	2	15,5	2	14,3	1	8,3
20-29	1	6,3	1	7,1		
30-39	2	12,5	2	14,3	2	8
40-50	3	25				
70-79			3	21,4	2	
85-90	1	6,3	1	7,1		
90-100	6	37,5	3	21,4		

Bu konudaki performans dağılımı tablodaki gibidir. Bu soruya işletmelerin 34 tanesi üst yönetim için 36 tanesi orta yönetim için 38 tanesi işgörenler için cevap vermemiştir.

Tablo-10. Bir Önceki Yıl Verilen Beceri Artışının, Taban Maaşa Oranı

Maaş Artış Oranı (%)	Üst Yönetim İşletme Sayısı	Üst Yönetim Oran (%)	Orta Yönetim İşletme Sayısı	Orta Yönetim Oran (%)	İşgören İşletme Sayısı	İşgören Oran (%)
1-5	1	10			1	11,1
6-10	3	30	5	50	4	44,4
11-15	1	10	3	30	1	11,1
21-25					1	11,1
26-30					2	22,2
46-50			2	20		
51-55	1	10				
61-65	2	20				
96-100	2	20				

Kişisel beceri ile ilgili olarak bu yıl temel ücrette yapılan artış tepe, orta yönetim ve iş görenler için durum Tablo 11'de gösterilmiştir. Bu soruya 41 işletme, böyle bir uygulaması olmadığından, cevap vermemiştir.

4. BÜTÇEDEKİ BECERİ ARTIŞLARI

Ücret ve Maaş Bütçeleri Hazırlamada Dikkate Alınan Hususlar: Araştırmaya katılan işletmelerin ücret ve maaş bütçelerini yaparken 12 (%26)'si yaşam standardını, 3'(%6) ü beceri artışını, 32 (%68)'si her ikisini de dikkate alarak bütçelerini oluşturmaktadırlar. Bu durum bütçede, ücretlerin oluşturduğu kısmı tespit edilmesine yardımcı olmaktadır.

Ücret ve Maaş Artışlarının İşletme Bütcesine Oranları: Araştırma çerçevesinde sorulan; gelecek yılki ücret artışları, işletme bütçesinin kaçı alacağı ile ilgili soruya verilen cevaplarda 2 (%22) işletmede % 3-5'dan az olduğu, 4 (%44) işletme % 5-7 arasında, 1(%11) işletme % 7-9,1 (%11) işletme % 10-12, 1 (%11) işletme %15-17 oranındadır. Bu soruya 41 işletme cevap vermemiştir.

4.1. Çalışanları Teşvik Edici Tedbirler

4.1.1. Ücret Yönetimde Teşvik Planı Kullanma Oranı

Araştırmaya cevap veren işletmelerin 20 (%49) tanesinde ücret ve maaş yönetimi teşvik planı hazırlanarak uygulandığı belirtilmektedir. 21(%51) işletmede uygulanmamakta, 9 işletme ise cevap vermemektedir.

Teşvik planı hazırlayan işletmelerin yüksek oranda teşvikleri üst ve orta yönetime verdikleri, işgörenler için teşvik oranının daha düşük olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Bu soruya teşvik planı uygulayan işletmelerden 12 tanesi üst yönetim için, 8 tanesi orta yönetim için 15 tanesi ise işgörenler için teşvik planı uygulamamaktadır.

Tablo-11. Bir Önceki Yıl Verilen Beceri Artışının, Taban Maaşa Oranı ve Teşvik Oranları

Ücret ve Maaş Artış Oranı (%)	Üst Yönetim		Orta Yönetim		İşgören	
	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)
5					2	40
10-15	2	25	5	63		
20-25	2	25				
100	4	40	3	37	3	60

4.1.2. Teşvik Planlarının Temelleri

Teşvik planının kurulmuş olduğu temeller ise 13 işletmede satış hedeflerini tutturanlara ve aşanlara normal maaşlarının %15-20'si, 5 işletme departman tasarruflarından normal maaşlarının %10'u ve 8 işletme net kar üzerinden normal maaşlarının %5'i oranında ek teşvik primi verilmektedir.

Bu plana uygun olabilecek minimum ücret ve maaş seviyesi olduğu 15 (%79) işletmede belirtilmiştir. 4 (%21) işletmede seviye belirtilmemiş, 31 işletmede ise soruya cevap vermemiştir.

5. PRİM SİSTEMLERİ

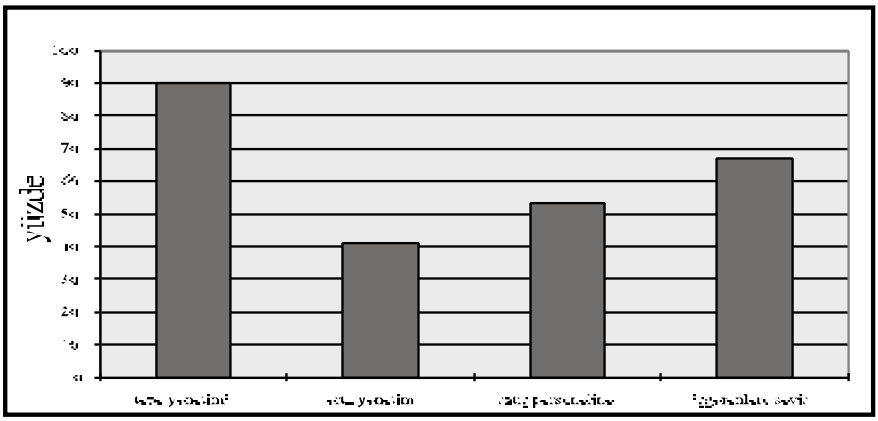
Çalışanlara Ek Ödeme Yapma Miktarı ve Sıklığı: Araştırmamıza cevap veren işletmelerin ücret dışında çalışanlara yaptıkları ödemeler incelendiğinde, genellikle işgörenlere yılda 4 maaş, 3 maaş, 2 maaş, ek ödeme veren işletmeler vardır. 4 (%14) işletme 2 ayda bir, 12 (%42) 41 işletme üç ayda bir ,1 (%3) işletme altı ayda bir ek ödemeyi maaş olarak vermektedir. Fakat bu maaşlar aylara bölünerek eşit olarak her ay verilmektedir. Ayrıca, 6 (%21) işletme her ay, 4 (%14) işletme yılda bir, 2 (%7) işletme çeşitli aralıklarla ek ödemeler yapmaktadırlar. Ayrıca her ay, yılda bir ve çeşitli aralıklarla yapılan ek ödemeler maaş tutarı şeklinde hesaplanmamış ikramiye biçimleridir.

Kar Dağıtım planları: Bu konu ile ilgili soruya 16 işletme cevap vermiştir. Bu cevaplarda üst yönetime 9 (%56) işletmede, 7 (%43) işletmede ise orta yönetime kar dağıtım planı uygulandığı belirtilmiştir.

Çalışanları Teşvik Edici Diğer Uygulamalar

5.1. Araba Tahsisi

Araştırmaya cevap veren işletmelerin 44 (%90) tanesi tepe yönetimine araç tahsis etmekte, 20 (%41) işletme orta yönetime, 26 (%53) işletme satış elemanlarına araç tahsis etmekte olup, 33 (%67) işletme ise işgörenlerine servis hizmeti sunarak, işgörenlerin işe gidiş gelişini sağlamaktadır .Bir işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.



Bu soruya cevap veren 38 işletme, bu araçların yakıt, sigorta, vergi, servis ve tamir masraflarını ödediklerini belirtmişlerdir. 11 işletmede ise böyle bir uygulama yoktur. 1 işletme ise bu soruyu cevaplandırmamıştır.

5.2. Tatil Uygulamaları

İşletmelerin tepe, orta yönetim ve işgörenlere iş kanununun kabul ettiği minimum tatil süresinden daha fazla tatil verilip verilmediği sorusuna, 28 (%64) işletme olumlu cevap vermiştir. 16 işletme ise olumsuz cevap vermiştir. 5 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir. İş kanunu 0-5 kıdem yılına kadar 12, 5-15 kıdem yılına kadar 18, 15 kıdem yılı ve yukarısı için 24 iş günü tatil verilmesini mecburi kılmıştır.

Tablo-13. İş görenlere Verilen Tatil Süreleri

tatil günü	0-5 yıl arası		5-15 yıl arası		15 yıl yukarısı	
	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)	İşletme Sayısı	Oran (%)
12	16	36				
14	3	6,9				
18	14	32	18	41		
20	9	21				
22	2	4,6	5	11,4	2	4,5
24			7	16	17	38
26			1	2,3	8	18,2
28			2	4,5		
30			8	18,2	13	30
32			3	6,8	4	9,1

Tablolardan görüleceği gibi kıdem yılı artıkça iş kanunu süresi üzerinden daha fazla tatil günü veren işletme sayısı artmaktadır. Tablo'da çalışılan kıdem yılına göre tatil süreleri gösterilmiştir. Bu soruya 44 (%88) işletme cevap vermiştir. 6 (%12) işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

Çalışanlara tatil ödeneğinin verilmesi incelendiğinde 28 (%68) işletmede tatil ödeneği verilmekte, 13 (%32) işletmede verilmemektedir. 9 işletme ise bu soruya

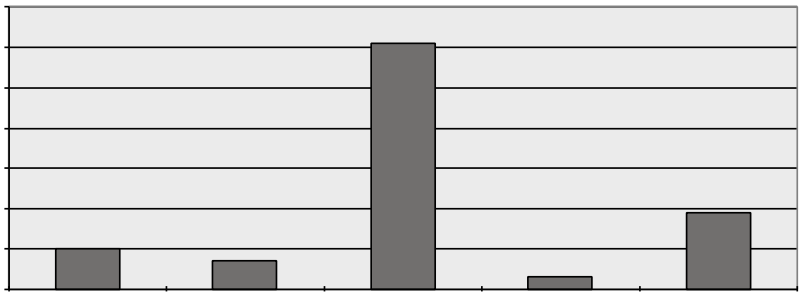
cevap vermemektedir. Bu tatil ödenekleri ücretli izin dışında sağlanan ek bir katkıdır.Yani işletmeler çalısanlarını motive etme amacıyla veya toplu pazarlık görüşmeleri neticesinde işgörenlerine ek tatil ödeneği vermektedirler. Verilen tatil ödeneği biçimleri incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmıştır. 27 (%93) işletme tatil ödeneğini, 1 (%3,4) tanesi de gerçek harcama olarak belli bir miktar para olarak vermektedir. Ayrıca bu işletmelerin içinden 1 (%3,4) tanesi işletme tesislerinden yararlanma biçiminde çalışanlarına imkan sağlamaktadır.

İşletmelerde Yasal Tatil Süresi Kullanma Hakkının Özendirilmesi: Araştırmaya cevap veren işletmelerin 14 (%40) tanesi minimum tatil süresini kullanmaya işgörenlerini uyguladığı strateji özendirdiği belirtirken, 21 (%60) tanesi özendirmediği belirtmiştir.15 işletme ise bu soruya cevap vermemiştir.

5.3. Öngörülen Minimum Çalışma Günü Sayısı

Araştırmaya cevap veren 31 işletme minimum çalışma günü sayısına ilişkin sorumuzu cevaplandırmış,19 işletme ise bu sorumuza cavap vermemiştir.Bu sorumuza cevap verenlerden 19 (%61) işletme 240-250 iş gününü, 6 (%19) işletme 290-300 işgünü, 3 (%10) işletme 200-210 işgünü, 2 (%7) işletme 220-230 işgünü, 1 (%3,2) işletme 280-290 işgünü çalışmayı mecburi kıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo. 14. Çalışılan En Az Gün Sayısı



6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

"Türkiye'de İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetimi stratejileri ve politikaları" konulu Türkiye'nin en büyük 100 işletmesinde elde edilen araştırma verilerinin doğruluğu ve güvenirliliği cevaplayıcıların dikkati, zaman ayırması ve ne tür bilgileri vermek istediği ile sınırlı kalmıştır.Ancak elde edilen bilgiler, ücret ve maaş yönetimi konusunda işletmelerin üzerinde titizlikle durduklarını göstermektedir.

Elde edilen bilgileri belirgin özellikleri ile özetlemekte yarar görülmelidir. Çünkü bilgiler benzer konularda başka çalışma yapacak olan araştırmacılara kaynak olacak veya karşılaştırmalarda kıstas olarak kullanılabilecektir. Araştırmaya cevap ve-

ren işletmelerin, 43'ü (%86) ücret ve maaş programı vardır. Bu işletmelerin yarısından daha fazlası bu programı 10 yıldan daha fazla bir süredir kullanmaktadırlar. İşletmelerin 44'ünde (%92) tanesi iş tanımlarının yapılmıştır. 42 işletmede (%85) ise performans değerleme ve 34 işletmede (%71) ücret yapısı sistemi bulunmaktadır. Ayrıca 37 işletmede (%77.1) iş değerlendirmesi uygulaması tamamlanmış olup çeşitli işlere ödenen ücretlerin belirlenmesinde diğer ölçütlerle birlikte kullanılmaktadır. İşletmelerin 33'nde (%69) verimlilik ile maaş arasında ilişki kurulmuştur. Bu ilişki işgörenlerin verimliliğinin artırılmasında ücretin bir faktör olarak kullanıldığını göstermektedir. İşletmelerin bilgisayar imkanlarından yüksek oranda yararlandıkları elde edilen bilgilerden anlaşılmaktadır. Ücret belirlemede 35 (%70) işyerinde sendikalaşmanın olması sendikalaşma oranının Türkiye ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir , 40 (%80) işletmede ücret ve maaş kontrol sistemi kurulmuş olup, 47 (%94) işyerinde en çok ücret ve maaş bordrosu hazırlamak için kullanıldığı belirtilmektedir. İşletmelerin 47'si (94) tanesi ücret ve maaşları yıl içinde düzenli olarak gözden geçirmekte olup, 26 işletmede (%55.3) 6 ayda bir maaş artışı yapılmaktadır. 24 işletme (%53) çalışanlarına standart saat ücreti ödemektedir. Çalışanlara ücret dışında sağlanan haklar incelendiğinde toplu sözleşme ile ücretlerin belirlendiği işyerlerinde işgörenler en geniş hakları elde etmişlerdir. İşletmelerin 29 (%59) tanesi maaş artışında daha çok enflasyonu dikkate aldıklarını belirtmiş, 1998 yılı içerisinde 11 işletme % 80-89 arasında artış yaptığı belirtilmiştir. Bu da ücret artışlarında enflasyonun çok önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Performansa bağlı beceri artışı alan yönetici ve işgören sayısı araştırmaya konu olan işletmelerin yarısına dahi ulaşamamış olması beceri artışı ile ücret ilişkisinin daha tam olarak kavranmadığını göstermektedir.

Araştırmaya cevap veren işletmeler göstermiştir ki, geçmiş yıla göre 1999 yıllı ücret ve maaş artışlarının işletme bütcelerindeki içindeki oranı % 3-%17 arasında değişmektedir. Ücret teşvik planı 20 (%49) işletmede kurulmuştur. Bu durum işletmelerin ücret teşvik planından yeterince yararlanmadıklarını göstermektedir. Toplam 29 (%58) işletmede çalışanlara ikramiye verilmekte olup 12 (%42) işletme, ise yılda 4 maaş tutarında ikramiye uygulaması yapmaktadır. Yılda 4 maaş ek ikramiye miktarı en yüksek ödeme tutarıdır. Ayrıca bu araştırma göstermiştir ki, işletmeler finansal ve finansal olmayan ödülerle yönetici ve işgörenlerin işi ve işyerini sevmesi için kullanılmaktadır. 44 (%90) işletme üst yöneticilerine araç sağlarken ,işletmelerin hemen hemen hepsi bütün işgörenlerine servis imkanı tanımıştır. İşletmelerin çoğunluğu yılda 240 iş günü mecburi çalışma uygulamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları departmanına bağlı ücret ve maaş bölümünün işletmedeki rolü çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve teşvik etmektir. Bunu yapmak için de ilke olarak, yüksek performansı ödüllendirmek, ona göre maaş ödeme sistemini oluşturup devamlılığını sağlayarak ile maaş ödeme sisteminin parasal yönünü kontrol altında tutmaktır. Bunlara ilaveten ücret ve maaş sisteminin çalışanlar için adil, yeterli ve rekabete uygun olduğuna işgörenlerin inandırılmasına, moral ve motivasyonunun yükselmesine katkıda bulunur.

İşletmelerde ücret ve maaş politikası tespit esasları iki kısımda incelenmektedir. Birinci kısımda işletmenin iç yapısına ilişkin esaslar olarak, işletmenin finans durumu, ödeme kabiliyeti, üretim kapasitesi, işletmedeki sendikaların pazarlık gücü ile iş şartları ve dağılımıdır. İşletmenin dış yapısına ilişkin esaslar ise; çalışanların yaşam standartları, hükümetlerin ücret ve maaş politikasına müdahaleleri, endüstride geçerli olan ücret ve maaş seviyesidir.

Ücretin seviyesini belirleyen faktörleri ve sebepleri araştıran ücret teorileri klasik ve modern ücret teorileri olmak üzere ikiye ayrılır. Klasik ücret teorileri; Doğal ücret ve ücret fonu teorisidir. Modern ücret teorisi; ise marjinal verimlilik ve pazarlık gücü teorileridir. Yapılan araştırmalarda ücret politikasının tespitinde verimliliğe dayalı ücret politikasının diğerlerine oranla etkili olduğu görülmektedir.

Adil bir ücret miktarı belirlemek için işletmeler ücret ve maaş araştırması yapmalıdır. Ücret araştırması yapılırken iş değerleme sonuçları dikkate alınarak, bölgesel ve endüstriyel kapsamda işlere ödenen ücretler ile ücret yapılarındaki kritik bazı işlerin dereceleri karşılaştırmalıdır.

İşletmelerin ücretlerle ilgili olarak uyguladığı özel politikaları incelendiğinde şu durumlar görülmektedir. İlk olarak işletmelerin uyguladıkları teşvik edici parasal ödemeler, üç türlüdür. Bunlar; bireysel teşvik edici, grupları teşvik edici ve şirketin tüm çalışanlarına yönelik teşvik edici faktörlerdir. Bu teşvik edici ek parasal ödemeler sayesinde işletme yönetimleri işgörenlerden daha yüksek bir verim ve bağlılık sağlamaktadır. İkinci olarak ise, işletme boyutları ve üst düzey ücretlerin miktarı ile ilgilidir. Üst düzey yöneticilere daha yüksek ücret verilme nedenlerinin başlıcaları; üst düzey yöneticilerin karar verme kabiliyetinin yüksek olması, bütünleyici parasal ve bütünleyici parasal olmayan durumlardan yararlanabilme imkanlarının bulunmasıdır. İşletme büyüklüklerinden dolayı yöneticiler arasında ücret farkları vardır. Ayrıca üretim özellikleri, sanayiler arası farklılıklar ve çalışma ortamı farklılıklarının zorlukları da ücret düzeylerinin farklı olmasının nedenlerindendir.

Ücret yönetiminin problemleri incelendiğinde şu durumlarla karşılaşılmıştır. İşgücü maliyetlerinin yüksek olması, pazar durumları, işgücünün verimliliği, ihtiyaç duyulan işgörelerin kalitesi, işletmelerin finansal gücü ve teknolojik seviyeleri ücretin belirlenmesini direkt ve endirekt etkileyen problemlerdir. Bunlarla birlikte, ücret miktarı ve ödeme biçimi işe devam üzerinde etkili olmaktadır. Bir ülke veya bir işkolunda ortalama ücret seviyesinin altında ücret alan bireylerde işe devamsızlık ve işten ayrılma oranı yüksektir. İşletmelerde ücretlerle ilgili bu problemler çözüm beklemektedir.

Ücret geliri, işgören, işveren, sendika ve toplum açısından önemlidir. Ücret geliri işgörenlerin, kendisi ve ailesi için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri sağlamasına, göstermiş oldukları başarı ve yetenekleri ölçmesine, aynı sektördeki benzer işlerden alınan, ücretlerle kendi ücretini karşılaştırarak adil bir ücret alıp almadığını tespit etmesine yardımcı olur.İşverenler üretimi yükseltip, maliyetleri düşürme ve verimliliği artırmak için kaliteli ve ucuz emeği istihdam etmeye çalışırlar. Bunun için ücret

düzeyi bir maliyet öğesi olarak işverenlerin önem verdiği konudur. Sendikalar işgörenlerin ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumaya çalışarak, kendi varlığını sürdürürler. Üyelerinin hak ve menfaatlerini koruyamayan sendikalar üyelerini kaybederek varlıklarını tehlikeye düşürürler. Sendikalar varlıklarını devam ettirebilmek için ücret düzeyinin tespitine önem verirler. İşletmelerin ücret politakaları, ödeme biçimleri ve ücret miktarları toplumsal yapıda etkili olmaktadır. Ücretler toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahını belirlemeye yardım eder. Bundan dolayı ücret geliri toplum için önemlidir.

Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, işgörenleri işe ve işletmeye bağlayıcı faktörlerin başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliği önemli bir faktördür. Verimlilik maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar işgörenlerine daha iyi ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler. Bu da işgörene güven vermekte bağlılık ve ait olma duygusunu artırmaktadır. Ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının çalışmaları göstermiştir ki ücretlerin miktarı işgörenleri motive eden faktörlerin başında gelmektedir. Etkin bir ücret ve maaş sistemi meydana getirmek için işletmeler performans, verimlilik ve motive edici faktörleri teşvik unsuru olarak değerlendirirler.

Türkiye işletmelerinde ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejileri genel olarak değerlendirildiğinde; kamu kesiminde ücretler özel kesime göre yüksektir. Sektörler arasında büyük ücret farkları vardır. Toplu iş sözleşmelerinde ücretlerle verimlilik, ilişkisi kurulmamakta, enflasyondaki artıştan dolayı ücretler yükseltilmektedir. İstihdam üzerindeki vergi yükünün (Gelir Vergisi, SSK Primleri ve Fonlar) % 38,8 gibi oranda olması üretim maliyetini yükseltmiştir. Sendikaların toplu pazarlık konusunda uygulamış olduğu politikalar ücret esnekliğini engelemektedir.

Türkiye'de işletmeler ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejilerini, V. Beş yıllık kalkınma planı sonrası uygulamaya önem vermiş, ücret adaletinin sağlanması için iş tanımları, iş ve performans değerleme sistemlerini geliştirip kullanmaya başlamıştır.

Ücret ve Maaş Yönetimi konusundaki önerilerimiz şunlardır:

- İşletmeler, iş tanımlarını ve dizaynını gelişen teknolojik yenilikleri de göz önünde bulundurarak yeniden yapmalıdır. Böylelikle ücret ve maaş yapıları esnek bir şekilde oluşturularak, başarıyla yapılan görev ve projelere veya işin kategorilerine göre verilmelidir.
- Maaş artışları yapılmadan önce çalışanların yetenekleri, gelişmeleri ve ilerlemeleri göz önüne alınarak iş becerisinin geliştirilmesi teşvik edilmelidir.
- Özel yeteneğe sahip olan işgörenler için iş ve ücret esnekliğinin artırılması gerekmektedir.
- İşgören performansı ile ücretleri arasında ilişki kurmak için performans standartı ve değerlendirilmesine gidilmelidir.
- İşgören verimliliği ile ücretler arasındaki ilişki kurularak, verimliği yüksek olanlara yüksek ücret verilmelidir.Verimliliği düşük olan işgörenlerin motive edilmesi

sağlanmalıdır. Ayrıca verimlilik düşüklüğünün nedenleri araştırılarak işgörenler gerekirse eğitilmelidir.
- İşletmeler motivasyon artışı sağlayabilmek için işgörenleri motive edici finansal ve finansal olmayan diğer faktörlerden yararlanmalıdır.
- Çalışanlar arasında ücret adaleti sağlamak için "eşit işe eşit ücret" verilmelidir. Bunun için işletmeler iş analizi ,iş tanımı, iş şartnamesi hazırlamalı,iş ve performans değerlemesi yapılmalıdır.
- İşgörenlerin verimliliğinin artırılması için teşvikli ücret sistemlerinden üretilen ürünlerin özelliklerine göre biri seçilerek uygulanmalıdır.
- Sendikalar ile işverenler arasındaki endüstri ilişkileri anlayışının sadece ücret artışları üzerine temellendirilmesinden vazgeçilerek işgören verimliliği ve performansını artırıcı tedbir ve çalışmaları da içermelidir.

KAYNAKLAR

1. ATAAY, İ. D. (1990), İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Cilt 1, İstanbul.

2. BACCI, G. J. (1977), Ücret Yönetimi, (Çeviren, İsmail Çakaloz), Olgaç Matbaa, Ankara.

3. BİNGÖL, D. (1996), Personel Yönetimi, Beta B.Y.D.A.S.,2.Baskı, İstanbul.

4. CHESLER, D. J. - LEUKART, R. H.- OTİS, J. L. (1977), İş Değerleme Ücret Yöntemi,(Çeviren: Cakaloz, İsmail), Olgaç Maat, Ankara.

5. DALMAR, F. and WILLIAM, R. (1987), Torbert, Personal And Organizational Transformations, Mc Graw-Hill Book Company, London.

6. DE CENZO, D. A. And ROBBINS S. P. (1994), Human Resources Management; Concepts And Pracrices, 4 Th. Ed., John Wiley & Sons, Inc. Newyork.

7. DESSLER, G. (2000), Human Resource Management,Prentice -Hall ,Eight Edition, USA.

8. ERDOĞAN, İ. (1990), İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No. 136, 4. Baskı, İstanbul.

9. EREN, E. (1998), Yönetim ve Organizasyon,Beta yay, İstanbul.

10. FITZ-ENZ, J. (1987), Ph.D. "How To Measure Human Resources Management.,Mc Graw Hill International Edition,Newyork .

11. MEİNE, H. - OHL, K. (1995/3), "Yeni Teknoloji Kullanan Üretim Tesislerinde Performansa Göre Ücretlendirme", Verimlilik Dergisi, MPM Yay, Ankara.

12. PALMER, M. - WİNTERS, K. T. (1993), İnsan Kaynakları,(Çeviren; Doğan Şahiner), Rota Yay, İstanbul.

13. REUSEAV, D. M.-GRELLER, M. M. (1994), "Human Resource Pratices; Administrative Contract Makers "Human Resourc Management, Published By John Willey & Sons For The School Of Business Administration Of The University Of Michigan, Y. 33, No:3, USA.

14. WALLACE, M. J., FAY, C. H. (1987), Compensation Theary And Practive, Kent Human Resource Management Series, Kent Publishing, Boston.