



ESKİŞEHİR İKTİSADİ VE TİCARİ İLİMLER AKADEMİSİ

7
15

99664

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE ÜCRET YÖNETİMİ ve TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA.

T. C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANESİ

Doçentlik Tezi
1979

Dr. Sinan ARTAN
E.İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi
Öğretim Görevlisi

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

İ Ç İ N D E K İ L E R

	Sayfa No
I- G İ R İ Ş	1
1. ÜCRET OLUŞUMUNUN TOPLUMSAL GELİŞİMİ	6
A) Öz Ortak Çalışma Evresi	6
B) Kölelik Evresi	7
C) Serflik veya Derebeylik Evresi	9
D) Lonca Sistemi Evresi	12
E) Fabrika Sistemi Evresi	15
2. EKONOMİK AÇIDAN BAŞLICA ÜCRET KURAMLARI	19
A) Klasik Ücret Kuramları	20
a) Doğal Ücret Kuramı	21
b) Ücret Fonu Kuramı	22
B) Marksist Ücret Kuramı	23
C) Çağdaş Ücret Kuramları	25
a) Marjinal Verimlilik Kuramı	25
b) KEYNES'in Genel İstihdam Kuramı	28
c) Toplu Pazarlık Kuramı	32

3. İŞLETME AÇISINDAN ÜCRET KAVRAMI VE BAŞLICA- GÜDÜLEME KURAMLARINA BAĞLI OLARAK ÇAĞDAŞ ÜCRET KAVRAMININ GELİŞİMİ	35
A) İşletme Açısından Ücret Kuramı	35
B) Başlıca Güdüleme Kuramlarına Bağlı Olarak İşletme Açısından Çağdaş Ücret Kavramının Gelişimi	38
C) İşe Güdüleme Kuramı	46
a) Güdülemede Sağlığı Koruma Kuramı	47
b) Gereksinimler Sırası Kuramı	50
c) Beklentiler Kuramı	53

TT- İŞLETME AÇISINDAN ÜCRET YÖNETİMİ	60
---	----

4. İŞLETMEDE ÜCRET YÖNETİMİ VE YÖNETİCİSİNİN YERİ, BAŞLICA İŞLEVLERİ	62
A) İşletmede Ücret Yönetimi ve Yöneticisinin Yeri	62
B) İşletmede Ücret Yönetimi ve Yöneticisinin Başlıca İşlevleri	70
C) İşletmede Ücret Yöneticisinde Aranılan Başlıca Nitelikler	72

5. İŞLETMEDE ÜCRET YÖNETİMİNİN BAŞLICA AMAÇLA-	
RI, İLKELERİ VE POLİTİKALARI	77
A) Ücret Yönetiminin Başlıca Amaçları	77
B) Ücret Yönetiminin Başlıca İlkeleri	79
a) Diğer Bölüm Yöneticileriyle İlişkilerin	
Kurulması	80
b) Yönetim İlkeleri	81
c) Örgütün Niteliği	81
d) Çalışanların Tepkisi	82
e) Toplumun İlgisi	83
f) Yerel Koşullar	84
C) Ücret Yönetiminin Başlıca Politikaları	86
a) Süre (Zaman) Temelli Ücret Ödeme	
Politikaları	87
b) Artan Oranlı (müterekkî) Ücret Ödeme	
Politikaları	88
c) aa- İş Değerlemesiyle Ücret Belirleme	
Politikası	89
bb- İşgören Değerlemesiyle Ücret Belirleme	
Politikası	89
cc- Özendirmeli Ücret Belirleme Politikası	
Politikası	90
6. İŞLETMEDE ÜCRET PROGRAMININ DÜZENLENMESİ	92
A) İşletmede Ücret Düzeyinin Belirlenmesine	
Etkili Olan Etmenler	96
B) Ücret Araştırmaları	103
a) Ücret Araştırmasının Amacı	105
b) İşletmede Başarılı Bir Ücret Araştırma-	
sı Yapılmasının Koşulları	106

	Sayfa No
aa- Araştırmayı Planlama	111
(ii) Araştırmanın Amacı ve Yapılacağı ..	
Dönem Tam Olarak Belirlenmelidir..	111
(ii) Araştırmanın Yapılacağı Alan	
Belirlenmelidir	111
(iii) Araştırma Kapsamına Alınacak	
İşletmeler Belirlenmelidir	114
(iv) Araştırma Kapsamına Alınacak ..	
İşler Belirlenmelidir	114
bb- Araştırmayı Yürütme	116
(i) Araştırma Kapsamına Alınacak	
İşlerin Sayısı	116
(ii) Başlıca Bilgi Toplama Yöntemleri..	117
cc- Toplanan Bilgilerin İncelenerek	
Sonuca Varılması	122
C) İş Değerlemesi	128
a) Ücret Yönetimi Açısından İş Değerlemesi-...	
nin Başlıca Amaçları ve Kapsamı	131
b) Başlıca İş Değerleme Yöntemleri	135
aa- Niceliksiz Yöntemler	135
(i) Sıralama Yöntemi	135
(ii) Sınıflama veya Dereceleme Yöntemi ..	137
bb- Nicelikli Yöntemler	138
(i) Puanlama Yöntemi	138
(ii) Faktör-Karşılaştırma Yöntemi	139
D) İşgören Değerlemesi	141
a) İşgören Değerlemesinin Amaçları	142
b) İşgören Değerlemesi Uygulama ve	
Başlıca İşgören Değerleme Yöntemleri	146
aa- Birsey Birsey Karşılaştırma Yöntemi ...	150
bb- Sıralama Yöntemi	150
cc- Grafik Çizelgeleri Yöntemi	150

E) İşletmede Ücret Yapısının Kurulması ve	
Ücretleme	151
a) İş Kademe Veya Derecelerinin Saptanması...	156
aa- İşlerin Puan Değerlerine Göre.....	
Kademelendirilmesi	156
bb- İşlerin Para (Ücret) Değerlerine	
Göre Kademelendirilmesi	157
b) Her işin Ücret Karşılığının Belirlenmesi..	157
aa- Tekli Ücretleme	158
bb- İşleri Aralıklı veya Grup Halinde...	
Ücretleme	159
(i) Ücret Derecesi veya Basamağı	160
(ii) Ücret Alanları Yöntemi	161
c) İş ve İşgörenin Belirlenen Ücret Kademe...	
leri içindeki Durumu	167
aa- Kısime Göre Veya Kendiliğinden	
(otomatik) Yükseltim	168
bb- İşinde Gösterdiği Başarıya	
Göre Yükseltim	169
cc- Hem Kısime, Hem Başarıya Göre	
(Karma) Yükseltim	171

III- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN BAŞLICA ÜCRET

SİSTEMLERİ	173
7. ZAMAN ÜCRETİ	179
A) Başlıca Yararları	180
B) Başlıca Sakıncaları	180

	Sayfa No
8. AKORD ÜCRETİ	181
A) Başlıca Akord Ücreti Türleri	183
a) Para (Parça) ve Zaman Akordu	183
b) Bireysel Akord ve Grup Akordu	184
B) Akord Ücretinin Başlıca Yararları ve Sakıncaları	185
a) Başlıca Yararları	185
b) Başlıca Sakıncaları	186
9. PRİM ÜCRETİ	187
A) Prim Planları	187
B) Başlıca Primli Ücret Sistemleri	188
a) HALSEY Ücret Sistemi	189
b) ROWAN Ücret Sistemi	190
c) BEDAUX Ücret Sistemi	191
İ Y E ' D E K İ U L U S U N A	193
10. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALDIĞIMIZ ENDÜSTRİ İŞLETME- LERİNİN SEÇİMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	194
A) Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin seçimi	194
B) Araştırmanın Yöntemi	195

11. ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER	196
---	-----

A) İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Hukuki Şekilleri	196
--	-----

B) İşletmelerin Çalışma Alanları	198
--	-----

12. 117 ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE UYGULANAN BORMACA'NIN SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ ..	208
--	-----

V- SONUÇ	354
----------------	-----

YARARLANILAN KAYNAKLAR	366
------------------------------	-----

	Sayfa
E K L E R	1
EK I - ENDÜSTRİ İŞLETMELERİ TARAFINDAN YAPILAN	
ÜCRET ARAŞTIRMALARINA BİR ÖRNEK	2
- TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.'nde	
Kullanılan Ücret Araştırması Formu	3
EK II- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN, İŞ	
DEĞERLEMESİ, İŞ ANALİZİ VE İŞ TANITIMI	
FORMLARINDAN ÖRNEKLER	12
- TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikaları A.Ş.	13
- ALARKO Holding A.Ş.	16
- ARÇELİK A.Ş.	17
- ECZACIBAŞI İlaç San. ve Tic. A.Ş.	27
- TÜRK OTOMOTİV Endüstrileri A.Ş.	30
- OTOSAN Otomobil Sanayii A.Ş.	31
- METAŞ İzmir Metalurji Fabrikaları A.Ş.	37
- SÜMERBANK Kayseri Pamuklu Sanayii	
Müessesesi	41
EK III- ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KULLANILAN İŞGÖREN	
DEĞERLEMESİ (LİYAKAT) FORMALARINDAN ÖRNEK-	
LER	50
- ANKARA Çimento Sanayii T.A.Ş.	51
- TÜRKİYE ŞEKER Fabrikaları A.Ş.	52

- ALARKO Holding A.Ş.	58
- ARÇELİK A.Ş.	65
- ERKA Balata ve Otomotiv Sanayii A.Ş.	71
- TÜRK GENERAL Elektrik Endüstri A.Ş.	72
- TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM Fabrikaları A.Ş.	74
- NETAŞ A.Ş.	76
- SUNTA A.Ş.	77
- OTOMARSAN A.Ş.	79
- OTOSAN Otomobil Sanayii A.Ş.	80
- İZMİR DEMİR ÇELİK Sanayii A.Ş.	84
- METAŞ İzmir Metalurji Fb. A.Ş.	91

EK IV - 117 ENDÜSTRİ İŞLETMESİNDE UYGULADIĞIMIZ

SORMACA (Anket) FORMU ÖRNEĞİ	92
------------------------------------	----

I - G I R I S

Doğadaki tüm varlıklar gibi insanın en ilkel amacı, yaşamını sürdürebilmektir. Ancak insan, doğal olarak iyi ve rahat bir biçimde yaşamını sürdürmek ister. Böyle bir yaşam için de, özdeksel (maddesel) ve tinsel şeylere gereksinme duyar. İnsanoğlunun giderilmesi gerekli gereksinmelerinin sayısı ise gün geçtikçe artmakta, sonsuza ulaşmaktadır (1).

İşte bir ekonomide, ekonomik çabaların en önemli amacı, insanların iyi ve rahat bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan (hiç değilse bir kısım) mal ve hizmetleri üretebilmektir (2). Üretim çabası ile, doğada bulunan birçok mal, birleşim ve çözümleme işlemleriyle insanların gereksinmelerini giderecek biçime getirilerek, bunları arzulayanlara hazır edilir. Bunun için üretim etmenlerinin (faktörlerinin) en uygun bir biçimde birleştirilip yönetilmesi gereklidir.

Konumuz açısından önemli olan, en uygun bir biçimde birleştirilip yönetilen üretim etmenleri sonucu, üretilen ekonomik mal veya hizmetlerin insanlar tarafından nasıl elde edileceğidir. Çünkü üretilen her ekonomik mal veya hizmetin bir fiyatı vardır.

-
- (1) SİNAN ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976, s.8.
- (2) İLHAN CEMALCILAR - İNAL CEM AŞKUN - DOĞAN BAYAR - ŞAN ÖZ-ALİ, İşletmecilik Bilgisi, 3.B, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi yayını, Ankara, 1976, s.89.

Kişi gereksinmesini karşılamak için bu mal veya hizmetlere fiyatları karşılığı olan "parayı" ödemek zorunluluğundadır. İşte bunun için de kişinin bir "gelir sahibi" olması gereklidir.

Bilindiği gibi serbest ekonomilerde, kişilerin gelirlerinin miktarı ve kaynaklandığı yerler birbirinden oldukça farklıdır. Bazı insanlar, sahibi veya ortağı bulundukları (ticari, endüstriyel veya tarımsal) işletmeleri nedeniyle "KÂR" niteliğinde gelir elde edebilirler. Bazıları, sahibi bulundukları doğa parçasını kiraya vererek "RANT" niteliğinde gelir elde edebilirler. Bazıları ise borç verebilecek derecede paraya sahip olduklarından "FAİZ" niteliğinde gelir elde edebilirler. İşte çoğunlukla, kâr, rant, faiz gelirlerini sağlayacak kaynaklara sahip olamayan, bedensel veya düşünsel çabalarını, başka deyişle "işgücünü" başkasına kiralayan işgörenler de "ÜCRET" niteliğinde gelir elde ederler (3).

Kuşkusuz sıraladığımız bu dört gelir türü içinde ücret geliri, diğerlerine oranla özelliği bulunmaktadır. Şöyleki, ücret geliri herşeyden önce, diğer gelir türleri gibi kişilerin önceden sahip oldukları bazı özdeksel kaynakların değerlendirilmesi sonucu değil, işgörenlerin bedensel veya düşünsel çabaları karşılığıdır. İşgörenlerin yaşam düzeylerini belirleyen ücret, çoğu kez onların tek gelir kaynağını oluşturur (4).

(3) Çalışmamızda geçecek "İŞGÖREN" sözcüğü, işletmelerde ücret veya maaş karşılığı çalışanların tümü, başka deyişle, "PERSONEL" sözcüğü karşılığı olarak kullanılacaktır.

(4) KEMAL TOSUN, İşletme Yönetimi, 1.C., Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s.8-9.

İnsanın bedensel, düşünsel, duygusal, kültürel yetenekleri ve yürekgüçlerinin (moral), süre (zaman) ile birleşmesi sonucu oluşan işgücü, doğrudan işgörene (insana) bağlı bir etmen olup, onun karşılığı, ücrete hak kazanır (5). İşgücünün kullanımı, işgörenin denetimindedir. Başka deyişle, işgörenin önceliliğindedir (inisiyatif). Bu nedenle, önceki görüşlerin aksine işgücü bir "mal" niteliği taşımaz.

(5) Ücret sözcüğü kazancı (ücreti) işletmede çalıştığı saatlere göre hesaplanan işgörenler için kullanılır. Bu nedenle hafta sonunda işgörelere verilen ücretler o hafta fiilen çalıştığı saat hesabına göre ödendiğinden ve fiilen çalıştığı saat miktarı haftadan haftaya değişebildiğinden çoğunlukla ücret miktarında bir kararlılık görülmeyebilir.

Aylık sözcüğü ise işgörelere bir ödeme döneminden ikinci ödeme dönemine dek geçen çalışma süresi için ödenen belirli bir miktarı kapsar. Burada işgörenin çalışma saatleri toplamı gözönüne alınmaz. Aylıklı işgörelerin işletme içinde ikinci bir ayrıcalığı ise bunların "beyaz yakalı işgörelere" dediğimiz yönetim işlerinde çalışan memurlar oluşudur. Oysa ücret karşılığı bir işletmede çalışan işgörelere ise "mavi yakalı işgörelere" dediğimiz daha çok yönetimle ilgili olmayan işlerde, saat ücreti karşılığı çalışan işçilerdir. Ancak her iki grup işgören arasındaki ayrılık son yıllarda azalma eğilimi göstermeye başlamıştır. Örneğin bazı işletmelerde ücretliler, hastalık vb. zorunlu nedenlerle işlerine gidemediklerinde de kendilerine ödeme yapılmaktadır. Buna karşılık aylıklı işgörelere - özellikle alt düzeydekilere - belirli çalışma süreleri üzerinde çalıştıklarında fazla çalıştıkları süre için de işletme tarafından kendilerine ödemede bulunulur. Bu nedenle çalışmamızda ücret sözcüğü, - aylık sözcüğünün çok özel bir içerik kazanması dışında - genel olarak aylık sözcüğünü de kapsayacaktır.

Çağımızın ekonomik ve sosyal politikalarının en önemli sorunlarından biri kuşkusuz ücretlerdir. Tüm ülkelerde çoğunlukla işgören ve ona bağlı olan ailesi, yaşamlarını sürdürebilmek için hemen tümüyle ücrete bağlıdırlar. Başka deyişle işgören ve ailesi açısından ücret, beslenme, barınma, giyinme, eğlenme, kültürel, vb. gereksinmelerini karşılayabilmenin tek kaynağının olması yönünden önem taşır. Konuya işletmeler açısından bakıldığında ücret, bir maliyet gideri olduğu için önemlidir. Buna karşılık devlet açısından ücret ve ücretlerin düzeyi; gerek sosyal ortamı, gerek ekonomik ortamı başka deyişle fiyatları, istihdamı, gelişme hızını, enflasyon, yatırım ve arttırmaları (tasarrufları) doğrudan etkileyen bir etmen olması açısından büyük önem taşır (6).

Görüldüğü gibi ekonomik ve sosyal yönlerden pek az konu, ücret ve sorunları kadar karmaşık bir nitelik taşımaktadır. Bu denli karmaşık, çok yönlü ve güncel olan ücret konusunu, biz sadece endüstri işletmeleri açısından başka deyişle "Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi" başlığı altında ele alarak inceleyeceğiz.

(6) CAHİT TALAS, Sosyal Ekonomi, 3.B., 2. Kitap, Ankara Üni. Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, Ankara, 1972, s.3.

1. ÜCRET OLUŞUMUNUN TOPLUMSAL GELİŞİMİ

Ücret oluşumunun gelişimini başlıca beş evre halinde incelememiz olurludur.

- A) Öz Ortak Çalışma Evresi (Komunal Evre)
- B) Kölelik Evresi
- C) Serflik veya Derebeylik Evresi
- D) Lonca Sistem Evresi
- E) Fabrika Sistemi Evresi

A) Öz Ortak Çalışma Evresi:

İlk aşamada karşımıza toplumun öz ortak çalışma düzeni çıkmaktadır (7). Hemen evrendeki tüm toplumların yaşantısında, ilk aşamada, bu ilkel düzeninin egemen olduğu söylenebilir (8). Bu düzende çalıştıranlar ve çalışanlar diye bir ayırım yoktur. Üretim toplar (klanlar) tarafından ortak olarak yürütüldüğünden bir ücret düzeninin varlığından da kuşkusuz söz edilemez. Bu düzende sadece yaş ve cinsiyet ayrılığından ortaya çıkan bir iş bölümü bulunmaktadır. Bunun dışında çoğunlukla, toplumdaki tüm insanlar birlikte çalışarak geçimlerini ve çeşitli gereksinimlerini karşılarlar.

Tüm üretim ilişkileri, ilkel üretim araçlarının ortak mülkiyeti üzerine kuruludur. Tüm giyim, ev eşyaları ve silahlarda da

(7) Burada "toplum" sözcüğü ile "aileden biraz daha geniş" bir topluluğu amaçlamaktayız.

(8) ALPASLAN IŞIKLI, Ücret, Doğan Yayınları, Ankara, 1975, s.7.

ortak mülkiyet bulunmaktadır. Kişiler birbirlerinin aynı olmaktan kıvanç duyarlar. Soplardaki insanlar birlikte çalıştıkları gibi, düşman soplaların kendilerine saldırılarına da yine birlikte karşı koyarlar.

Bu düzende ilk iş bölümünün tarımın, hayvancılıktan ayrılması ile ortaya çıktığı söylenebilir. İş bölümünün ortaya çıkışı ve düşman soplalarla yapılan savaşlar sonucu alınan esirlerin de, köle olarak çalıştırılmasıyla üretim güçlerinde gözle görülür bir gelişme başlamıştır. Bu gelişme ise özel mülkiyeti ortaya çıkarırken, sop bireyleri arasındada farklılaşma (eşitsizlik) lar başgöstermeye başlamıştır (9).

Bu gelişim sonucu, toplumda sınıflar belirginleşmiş ve öz ortak çalışma düzeni ortadan kalkmıştır.

B) Kölelik Evresi

Ortak çalışma düzenin ortadan kalkmasıyla ilk "sınıflı toplum" diyebileceğimiz "KÖLELİK" evresine geçilmiştir. Kölelik düzeninin çeşitli biçimlerde hemen her ülkede görüldüğü söylenebilir (10). Ancak bu düzen, en belirgin ve gelişmiş biçimde eski

(9) IŞIKLI, s.8.

(10) Osmanlı imparatorluğu'nda yapılan savaşlar sonucu ele geçirilen esirler "KUL TAİFESİ" veya "ORTAKÇI KULLAR" adıyla özellikle İstanbul ve çevresinde barındırılarak çalıştırılmışlardır.

Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: HÜSEYİN AVNİ ŞANDA, Reaya ve Köylü, İstanbul, Habora Kitabevi, 1979, s.43 ve devamı.

Yunan ve Roma'da ortaya çıkmıştır. Buralarda önceleri, kazanılan savaşlarda alınan esirler, kölelik için ana kaynağı oluşturmurlarken sonraları, bu toplumlardaki "günahkârlar" ve "borçlarını ödemeyenler" de köle sınıfına alınmışlardır (11).

Bu toplumların egemen sınıflarını oluşturan, büyük toprak ve iş sahipleri, tüccarlar vb. kölelerin, sadece işgüçlerine (emeklerine) değil, tüm kişiliklerine sahip çıktıklarından onları, boğaz tokluğuna istedikleri gibi kullanabiliyorlardı. Gerektiğinde bir mal gibi değiştirip, bir başkasına devredebiliyor, satabiliyorlardı.

Başka deyişle köle, günümüz işletmelerindeki makina, tesisat, bina vb. bir sabit yatırıma benzetilebilir. Aynı makinelerin düzenli çalışmaları için gerekli tamir, bakım giderleri gibi, köleden de yararlanabilmek için ölmeyecek şekilde ona bakılması gereklidir (12).

(11) Yunanca'da "çalışan" anlamına gelen "Ponea" sözcüğü, Latince'de "ceza" anlamına gelen "Peena" sözcüğünden gelmektedir. Çünkü eski Yunan'lılar çalışmayı Allah'ın insanlara verdiği bir ceza olarak kabul ediyorlardı. Yine eski Yunanlı'lara göre el işlerinin ruhu kabalastırdığına, insanları erdemli bir yaşam süremeyecek duruma getirdiğine inanılırdı. Onlar için saygınlıklarını yitirmeyecek tek çalışma alanı tarımdı. Bunun dışındaki diğer işlerin tümü ancak kölelerin yapacakları işlerdir. Toplumda saygınlığı olan seçkin sınıftan olanlar tarım yanında, güzel sanatlar, felsefe ve siyaset gibi sanat ve düşünsel işlerle uğraşmalıydılar. Romalıların düşünceleri de bu doğrultudadır.

Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: İSMAİL HERAL, İşletmede Yönetim ile Çalışanların İlişkileri, Mars Matbaası, Ankara, 1974, s.13.

(12) WILLIAM H.KNOWLES, Personel Management. A Human Relation Approach, American Book Co., New York, 1955, s.6.

Kuşkusuz yukarıda sözü edilen "bakım gideri" nden çıkarılması gerekli anlam, köleye ölmeyecek biçimde yiyecek ve giyecek verilmesidir. Bu düzende de henüz "ücret" söz konusu değildir.

Kölelik düzeninin başlıca özelliği olan, "karşılıksız ve zorla çalıştırma" sonucu kölenin verimi giderek çok düşmüştür. Başka deyişle işletmeler açısından son derece verimsiz bir sabit yatırım haline gelmiştir. Ancak köle sayısının çok ve herşeye karşılık bunların çalıştırılması sonucu üretimin ucuza maloluşu, kölelik düzeninin bir süre daha ayakta kalmasına neden olmuştur.

İlk olarak "devlet"in ortaya çıktığı kölelik düzeninde, özellikle toplumlar için yeni fetih olanaklarının durması sonucu, ticaretinin azalmasıyla kölelik düzeni çökmüştür.

C) Serflik veya Derebeylik Evresi

Kölelik düzeninin çöküşünden sonra "SERFLİK" veya "DEREBEYLİK" evresi diyebileceğimiz düzen, toplumlara egemen olmuştur. Özellikle orta çağdaki Avrupa ülkelerinde görülen bu düzen, evrendeki diğer ülkelerde de değişik biçimlerde ortaya çıkmıştır.

Bu düzende "serf" denilen toprağa bağlı, onunla alınıp, satılabilen bir sınıfla, serfleri ve ailelerini boğaz tokluğuna, giysi ve bir barınak karşılığında kendi topraklarında çalıştıran "derebeyi" denilen büyük toprak sahipleri bulunmaktadır (13).

Serflerin, kölelerden başlıca ayrılığı, toprak sahibinin mülkiyetinde olmamalarıdır. Ayrıca toprak sahibinin üzerlerindeki denetimi kölelere oranla biraz daha azdır ve daha verimli çalışabi-

(13) ADOLPH LANGSNER - HERBERT G. ZOLLITSCH, Wage and Salary Administration, South-Western Publishing Company, Ohio, 1961, s.22.

lırlar. Buna karşılık kölelere benzer yanları daha çoktur. Kölelerin çocuklarının köle olduğu gibi, serflerin çocukları da serf olarak kalırlar. Ancak varlığı varsa çocuğuna kalabilir. Onlar da çalıştıkları topraktan ayrılamazlar. Çoğunlukla boğaz tokluğuna çalışırlar.

Serflik veya derebeylik düzeninde tarımsal üretim egemendir. Toprak derebeyinin özel mülküdür. Din bu düzenin en belirgin bir kurumu olarak göze çarpar.

Bu düzende görülen bir diğer özellik de, toprak sahiplerinin elde edilen ürünün bir bölümünü serflere, çalışmalarını karşılığı olarak vermeleridir. Ancak bu hiç bir zaman bir ücret niteliği taşımamaktadır (14). Aslında söz konusu düzende de "ücret" sistemi yoktur. Durgun ve düşük bir teknolojik düzeyin egemen olduğu derebeylik evresinden hemen her toplumun geçtiği söylenebilir (15).

(14) IŞIKLI, s.13.

(15) Osmanlı Devleti'nde de bir tür derebeylik düzenin egemen olduğunu görüyoruz. Osmanlı Devleti'nde serf'lerin karşılığı olarak ortaya çıkan sınıfa REAYA denilirdi. Yine Osmanlı Devleti'nde, Avrupa derebeyliğinin karşılığı olarak da MİRİ toprak düzeni bulunmaktaydı. MİRİ toprak düzeni ilk kez Orhan Gazi devrinde belirginleşmiştir.

MİRİ toprak düzeninde, topraklar büyüklüklerine göre, HAS-ZEAMET ve TIMAR diye adlandırılarak bölümlendirilmiştir.

Mülkiyeti devlete ait olan bu topraklar özellikle savaşlarda büyük yararlık gösteren VEZİR, TIMARLI SİPAHİ vb. devlet memurlarına işletilip, yönetilmeleri için verilmekteydi.

Bu yüksek dereceli devlet memurları hesabına toprakları işleyip, üretim yapanlar ise REAYA'lar idi. REAYA'lara bakmak-

Toprağa bağılı bir üretim şekli olduğu için derebeyli toplumlarda ticaret ve özellikle endüstrileşme geliştikçe adı geçen düzende gerilemiştir.

la yükümlü olanlar ise, devlet adına toprağı işleten ve yönetenlerdi.

Bu topraklardan elde edilen geliri, toprakların işletilmesi kendi lorine devredilmiş kişilerce toplanır, toplanan bu gelirin bir bölümü görevinin karşılığı olarak toplayana bırakılır, diğer bölümü ise devlet hazinesine verilirdi.

MİRİ toprak düzeni XVI. yüzyıldan sonra bozulmaya başlamıştır. Bu zamanda devletin gelirlerinden birisi üzerindeki hakkını bir yıl süreyle bir başkasına, ondan aldığı para karşılığında devretmesi olarak olan İLTİZAM yaygın bir hal almaya başlamıştır. Böylece MİRİ topraklarının işletilmesi vezir ve tımarlı sipahi'lerden, ağaların, beylerin eline geçmeye ve Osmanlı toplumunda "Derebeyi Aileleri" ortaya çıkmağa başlamıştır.

Avrupa toplumlarında görülen derebeylik ile, Osmanlı toplumundaki MİRİ toprak düzeni arasındaki c. Osmanlı farkı, Avrupa Derebeyliğinde toprağın sahibi, özel mülkiyette olduğu halde, MİRİ toprak düzeninde, toprağın mülkiyetinin devlete ait oluşudur.

Buna karşılık Avrupa Derebeylik düzenindeki SERİ'lerle, MİRİ toprak düzenindeki REAYA'ların başlıca benzerlikleri de şunlardır:

- REAYA'da SERİ gibi kendine ait olmayan bir toprak parçası üzerinde çalışır.
- Kendilerine, toprağın sahibi veya toprağı işletenlerce bakılır.
- Serî'ler gibi, Reaya'lar da yasal olarak çalıştıkları topraklardan ayrılamaz.
- Serîler gibi, Reaya'nın da toprağı işletenlerle arasında bir sınıf (esalet) farkı bulunmaktadır.

İŞIKLI, s.13-14.

D) Lonca Sistemi Evresi

Serflik veya Derebeylik sistemi evresinden "el sanayii" veya "Lonca" sistemi evresine geçmeden önce, bir geçiş evresi olması nedeniyle "Ev Sanatları" veya "Ev Ekonomisi" diyebileceğimiz evreye kısaca değinmekte yarar vardır.

Bu üretim düzeninde aile bireyleri, tüm aile gereksinmelerini kendi evlerinde karşılamaktaydılar. Ailenin başkanı tüm çalışmaların düzenleyicisi ve kuralların uygulayıcısıydı. Bu dönem, sosyo-ekonomik gelişmenin çok yavaş olmasına karşılık, mallara talebin giderek arttığı ve ticaretin doğduğu bir evredir (16).

"Lonca" sistemi aslında orta çağa özgü bir üretim düzenidir. Ancak bu üretim biçiminin günümüzde de uzantılarını görmek olanaklıdır. Bu düzende kişilerin, kölelik ve resflik düzenlerine oranla daha rahat ve bağımsız olarak çalıştıkları görülür. Örneğin, kişiler istedikleri yerde ve kimseyle çalışabilir, diledikleri mal ve mülkü satınalabilirler.

Bu üretim düzeninde özellikle ticari yaşamda büyük bir gelişme dikkati çeken bir etmendir. Bunun başlıca nedeni ise ticari yaşamı düzenleyen iyi örgütlenmiş meslek kuruluşlarının başka deyişle, loncaların kurulmuş olmasıdır.

Bir ekonomik ve sosyal sistem olarak üretim ve tüm çalışma ilişkilerini düzenleyen örgütler şeklinde karşımıza çıkan loncaların, dinsel yönleri olduğu gibi, geleneksel ve yasal kurallara da sahip oldukları görülür.

(16) THOMAS A. MAHONEY, Building the Executive Team, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1961, s.4. LANGSNER-ZOLLITSCH, s.22.

Devlet bu örgütler üzerindeki denetimiyle ekonomik yaşamı etkiler. Loncalar, bu sistemde ilk kez ortaya çıkan işgücü sınıfları (usta ve usta olmıyanlar) arasındaki ilişkileri ve ücret düzeylerini de düzenleyen kurumlardır.

Lonca düzeninde usta (zanaatkâr), yanında kalfa ve çırak gibi işgücünü çalıştırabilmekte başka deyişle, onları yönetip, emirler verebilmektedir. Ancak ustaların da yanında çalıştırdıklarına karşı lonca tarafından düzenlenmiş görevleri bulunmaktadır. Herşeyden önce usta, ailesi tarafından bir el sanatı öğrenmesi için kendisine teslim edilen çocuğa (çırağa), mesleği tüm incelikleriyle öğretmek ve onu yetiştirmek zorundadır. Aynı zamanda, çırak yeterli bilgi ve yetenek kazanıp kalfa oluncaya dek, usta ona bakmak ve barınacak yer göstermek durumundadır. Çıraklık süreci bir öğrenim devresi niteliği taşıdığından ustanın, çırağa bu dönem süresince ücret ödemesi söz konusu değildir, (aksine uygulamada bu dönem için çırağın ailesinin ustaya ödemedi bulunduğuna daha çok rastlanmaktadır). Çırak belirli aşamalardan geçtikten sonra önce kalfalığa sonra da ustalığa yükselmektedir. Çırak, ancak kalfalığa yükseldikten sonra ücret almağa hak kazanmaktadır. Ne var ki kalfaların ücret düzeyleri oldukça düşüktür. Örneğin, çoğunlukla aylık veya haftalık olarak az miktarda para (ücret), buna ek olarak da yiyecek ve barınacak yer verilmektedir (17).

(17) DALE YODER - H.G.HENEMAN, Labor Economics, 2.B., South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1965, s.102. LANGSTER-ZOLLITSCH, s.22. IŞIKLI, s.15.

Lonca düzeninde her ne kadar usta, kalfa ve çırak gibi sınıflar bulunmakta ise de aralarında organik bir çıkar birliği bulunmamaktadır. Çünkü bir süre sonra çırak veya kalfa da usta olacaktır. Başka deyişle bu düzende işçi diyebileceğimiz "çırak" ile, işveren diyebileceğimiz "usta" arasında büyük ayrılıklar bulunmamakta, ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktadır. Her iki taraf da aynı kalfalı düzen içinde bulunmakta, üretimin tüm aşamalarında birlikte çalışmakta ve aynı mesleğin ortak üyeleri olarak ortak çıkarlarında birleşmektedirler. Bu nedenle lonca döneminde teknik ve ekonomik iş bölümünün son derece sınırlı olması, bu düzenin, fabrika sisteminden başlıca ayrılığını oluşturmaktadır denebilir. Aynı şekilde bu düzendeki "usta - çırak" ilişkileriyle, endüstri devrimi sonucu ortaya çıkan "işçi - işveren" ilişkilerini bir tutmamız olanaksızdır. Buna ücret düzenini de eklememiz olurludur (18).

Ancak Lonca sisteminde ortaya çıkan bazı gelişmelere (önceki evrelere göre) de değinmekte yarar vardır (19):

Bunlardan birincisi, yeni buluşların patent haklarının kullanımı ve satışı için yazılı anlaşmaların yapılmaya başlanmış olması.

İkincisi, ticaret yaşamında uzmanlaşmaya gidilmesi. Örneğin; dülgerlik, demircilik, terzilik, dericilik vb. uzmanlık alanları ortaya çıkmıştır. Daha da ileri gidilerek bu uzmanlık alanları da kendi aralarında bölünmüştür. Örnek olarak, dericilerin, ayak-kabacı ve koşum takımı yapımcısı, dülger ve marangozların, mobil-

(18) NUSRET EKİN, Endüstri İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İktisat Fak. Yayını, İstanbul, 1976, s.6-7.

(19) LANGSNER - ZOLLITSCH, s.22-23.

yacı, yük arabası yapımcısı ve ev yapımcılığına bölünmeleri gösterilebilir.

Üçüncüsü, devlet denetiminin Lonca'lar aracılığı ile de olan kendini hissettirmesi.

Dördüncüsü, önceki evrelere göre kişilere daha çok çalışma özgürlüğünün tanınması.

Beşincisi, endüstri devrimiyle ortaya çıkan ücret düzenine benzememesine karşılık, önceki evrelerde görülmeyen "bir tür" ücretten söz edilebilmesidir.

E) Fabrika Sistemi Evresi

18. yüzyılın ikinci yarısından sonra özellikle büyük bulguların (keşiflerin) ortaya çıkması ve bunların işletmeleri etkilemesi sonucu üretimde fabrika sistemine geçilmiştir. Başka deyişle lonca devresinden kitle üretimine geçişle belirlenen yeni bir teknoloji devri başlamıştır (20).

İlk endüstrileşme hareketi İngiltere'de başlamıştır (1700 - 1785). 1768 yılında JAMES WATT'ın bulduğu buhar makinasının endüstride kullanılması sonucu ortaya çıkan fabrika sistemi düzeni-

(20) Kapitülasyonlar nedeniyle, fabrikalaşmış Avrupa ülkeleri mallarının Osmanlı Toplumuna rahatça girmesi, Osmanlı Ekonomisi'ndeki lonca düzenini büyük bir çöküntüye uğratmıştır. Bu çöküş, Avrupa Toplumlarında görülen, bir endüstrileşme akımı ile yer değiştiremediği için, işsiz kalan zanaatkarlar da, endüstri yaşamının gereksinme duyduğu nitelikli işgücünü doğal olarak oluşturamamışlardır. Böylece Avrupa ekonomilerindeki organik lonca (zanaatkarlık) düzeninden fabrika düzenine geçiş biçimi Osmanlı Ekonomisinde görülememiştir. Bu da Türk Toplumu'nun endüstrileşme sürecine girmesini geciktiren başlıca neden olarak karşınıza çıkmaktadır.

le, kısa süre içinde bir tarım ülkesi olan İngiltere, bir endüstri toplumu haline dönmüştür (21).

Endüstrileşme hareketi İngiltere'den, Fransa, Belçika ve Almanya'ya geçmiş sonrada tüm kara Avrupasına yayılmıştır. Endüstrileşme hareketi göçler nedeniyle Avrupa'dan Kuzey Amerika'ya sıçramış, bunu izleyen yıllar içinde Sovyet Rusya'ya ve 19. yüzyılın sonlarında Japonya'ya kadar uzanmıştır. Bu gelişme sürecine, gelişmekte olan ülkelerin ancak II. dünya savaşından sonra katıldıkları görülmektedir (22).

İngiltere'nin ardından, kıta Avrupasına ve diğer ülkelere yayılan endüstrileşme hareketi görüldüğü gibi, tüm ülkelerde aynı tarih ve koşullarda ortaya çıkmamıştır.

Fabrikalaşma sistemi sonucu, endüstri alanındaki gelişimin oluşturduğu ekonomik yapıdaki değişiklikleri, toplumun sosyal ve siyasal yapılarındaki değişiklikler izlemiştir (23). Bu değişikliklerden başta köylüler olmak üzere toplumların yapısındaki tüm sosyal sınıflar etkilenmiştir. Bu arada ortaya, o güne kadar var olmayan yepyeni sosyal sınıflar çıkmıştır. Şöyle ki, 19. yüzyıl kadar feodal bir düzende nüfusun ve işgücünün büyük bölümünü oluşturan köylülerin, endüstrileşme akımı ile yaşam ve çalışma koşulları köklü bir biçimde değişmiştir. Topraklarından ayrılan kitleler, endüstrileşmiş yörelere (özellikle büyük merkezlere) yerleşmeye, yeni çalışma ve yaşam koşullarına kendilerini uydurmaya başlamışlardır.

(21) ŞAN ÖZ-ALP, Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1972, s.17.

(22) AKIN İLKİN, Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi, İstanbul Üni. İktisat Fak. Yayını, İstanbul, 1974, s.319.

(23) ARTAN, s.5.

Köylerden endüstrileşmiş yörelere büyük bir insan göçünün başlaması sonucu hızlı bir kentleşme oluşumu ortaya çıkmıştır. Kentleşme akımı endüstrileşmeye yeni bir hız getirmiş ve kısa bir süre içinde kentlerin çevresinde yerleşen yeni bir "işçi sınıfı" oluşmuştur.

Ortaçağ boyunca süregelen lonca düzeninde usta ve kalfa olarak çalışanlar, fabrika sisteminin gereksinme duyduğu nitelikli işgörenleri, kentleşmenin hızlanmasıyla endüstri yörelerine yerleşen ve o zamana dek tarım kesiminde çalışanlar ise, niteliksiz işgörenleri oluşturmuşlardır (24).

Böylece endüstrileşmiş toplumlarda, o zamana dek var olmayan birbirinden çok farklı sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. Örneğin, işgören ve işveren sınıfları gibi. Fabrika sistemi sonucu kitle üretimine geçilmesiyle el sanatlarıyla geçinenlerin, başka deyişle lonca düzeninin ekonomideki etkinliği ortadan kalkmıştır.

Bu durum özellikle fabrikalarda çalışmaya başlayan ustaların mutluluğunu olumsuz yönde etkilemiştir. Şöyleki, lonca düzeninde çıkar birliği nedeniyle organik olarak birbirlerine bağlı, doğrudan ve biçimsel olmayan iletişim olanaklarına sahip, usta-çırak ilişkisi, yerini dev endüstri çarkı içinde birbirine "yabancı" işgören-işveren ilişkisine bırakmıştır. Ayrıca işbölümü nedeniyle fabrikanın sadece bir biriminde çalışan ustalar, böylece eski loncadaki saygınlıklarını ve kanışlarını (tatminlerini) da yitirmiş oldular. Başka deyişle, lonca düzeninin belirli bir saygınlığı, çalışma rahatlığına sahip ustası, artık fabrika düzeninde, bir

(24) EKİN, s.2-3.

işletmenin belirli bir biriminde, sadece belirli bir işi yapan, çok sayıdaki işgörenden sadece birisi olarak bulunmaktadır. Kuşkusuz bu durumlar, hem işgören-işveren ilişkileri ve hem de üretim süreci açısından belirgenleşen "yabancılaşma", yeni düzenin işgören sınıfını oluşturanları olumsuz yönde etkileyen bir durum yaratmıştır (25).

İşte işgörenlerin içinde bulundukları bu mutsuz durumun giderilmesi amacıyla 19. yüzyılda türlü düşünceler ortaya çıkmıştır. Sonuçta ise, toplumda tek tek (bireysel olarak) zayıf olan işgörenler, ancak birleşerek eksikliklerini giderip kuvvetlenebilecekleri görüşünden hareket etmeleri (bilinçlenmeleri) "sendika" olgusunun gerçekleşmesine neden olmuştur.

Konumuz açısından fabrika sisteminin ve endüstri devriminin en önemli sonucu "ücretlilik düzeni"ni yaratması ve bu düzenin günümüze dek üretim ilişkilerinde egemen bir etmen olarak önemini korumasıdır.

Bu düzenin önceki diğer sistemlerden başlıca ayrıldığı noktalar arasında, işgücünün sermayeden ayrılması, işgücüyle (emeğiyle) geçinenlerin sayıca artması ve özellikle işgücünün özgürleşmesi sayılabilir.

Bu düzende işgücü artık - ne köle ve ne de serf gibi - toplumun egemen sınıflarınca alınıp satılabilen bir "mal" olma niteliğinden kurtulmuştur. Önce ~~ilk~~ ve karar verme doğrudan kendisine aittir. Sahip olduğu işgücünü, başka deyişle emeğini, bir başkasına kiralamakta ve/veya satmakta muhtardır. Buna karar verirken gözönünde bulundurduğu başlıca etmen, kendisinin ve ailesinin yaşamını sağlayacak olan "ÜCRET" tir.

(25) A. TOYNBEE, The Industrial Revolution, The Bakon Press, Boston, 1960, s.40.

2. EKONOMİK AÇIDAN BAŞLICA ÜCRET KURAMLARI

Ücret oluşumunun toplumsal gelişimine değindikten sonra, aslında sosyolojik yönü de bulunan ücret kuramlarına ekonomik yönden bir yaklaşımda bulunmakta konumuz açısından yarar bulunmaktadır.

Özellikle 18. yüzyılın sonlarında üretimin makineleşmesi sonucu gelişen fabrika sistemiyle sanatkârların ve niteliksiz işgücünün endüstri merkezlerine akımı çok geçmeden işgücünün korunması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bu dönemde işgücünün içinde bulunduğu yoksulluk doruk noktasına ulaşmıştır. Uzun süreli çalışma günleri, çalışma yer ve koşullarının sağlığa uygun olmaması, çocuk ve kadınların da uzun süreli ve gece çalıştırılmaları ve özellikle "yoksulluk ücretleri" devrin sosyolog ve ekonomistlerini bu konu üzerinde düşünmeye zorlamıştır.

Endüstri devrimi döneminde devletin endüstri ve ticaret yaşamına karışmama ilkesi egemen olduğundan ekonomik yaşamı piyasa koşulları yönlendirmeye başlamıştır.

Bu koşullar içinde ilk kez "Klasik Ücret Kuramı" ortaya çıkmıştır (26).

(26) "Klasik Ücret Kuramları"nın öncülüğünü ADAM SMITH yapmıştır. Klasikler "Ücret Kuramları"nı da aynen "Fiyat Oluşumu"nda olduğu gibi, arz ve talep açısından ele alıp açıklamaya çalışmışlardır.

A) Klasik Ücret Kuramları

En eski ücret kuramı olarak tüm orta çağ boyunca kabul görmüş Adil-Fiyat Kuramı (Just-price Theory) karşımıza çıkmaktadır. Bu kuram eski olmasına karşılık, ücretleri belirli bir statüye bağlamaya çalışması ve eşitliğe önem vermesi, ona çağdaş (modern) ücret kuramlarında görülen bir nitelik kazandırmıştır. Bu kuramın en ilginç yönü, temelde ilk sosyolojik ücret kuramı niteliği taşımasıdır (27).

Endüstri devrimi döneminde ise klasik ücret kuramları önem kazanmıştır. Bireysel ve serbest rekabete dayalı ekonomik düzenin bulunduğu bu dönemde klasik ücret kuramlarının çoğunluğu ücretlerin genel düzeylerinin açıklanmasıyla ilgilidir. Ancak ADAM SMITH ücretlerdeki değişmelerin nedenlerine de eğilmiştir. SMITH'e göre ücretlerdeki değişmelerin başlıca nedenleri şunlardır (28): a) Çalışma koşullarındaki güçlük, b) İş öğrenmedeki güçlük, c) İşin sorumluluğu, d) İş güvencesi, e) İşin başarı veya başarısızlık şansı.

Bu arada MALTHUS ünlü "Nüfus Kuramı"nı ortaya atmıştır. Nüfus kuramına göre, "nüfus"un geometrik olarak artmasına karşılık gıda maddeleri miktarı, geometrik dizi şeklinde artmaktadır". Bu kurama ekonomik anlamda ilk ücret kuramı diyebiliriz (29).

Malthus'un nüfus kuramından yararlanan DAVID RICARDO klasik teorilerden ilki olan "Doğal Ücret Kuramı"nı ortaya çıkarmıştır.

(27) DAVID W.BELCHER, Wage and Salary Administration, 2.B., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1962, s.30-31.

(28) BELCHER, s.31.

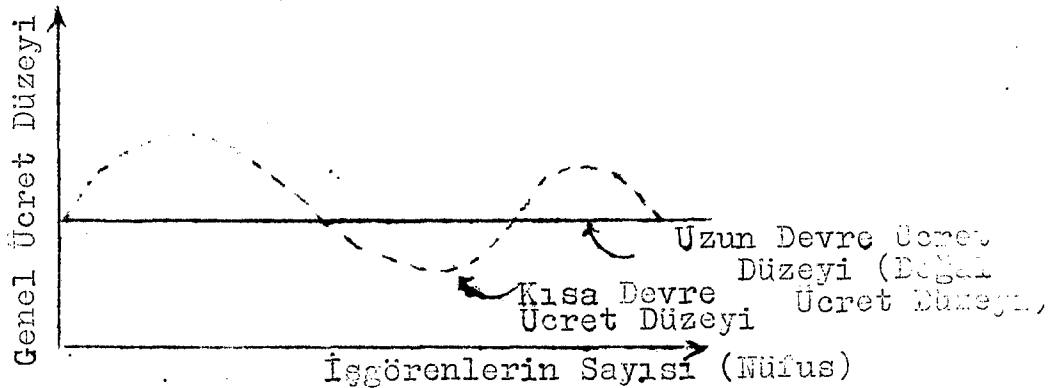
(29) DAVID W.BELCHER, Compensation Administration, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1974, s.19.

a) Doğal Ücret Kuramı

Bu kurama göre, ücretin miktarını belirleyen temel etmen, işgören ve ailesinin fizyolojik gereksinimleridir. Başka deyişle ücret, işgören ve ailesinin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli tüketim mallarını sağlamaya yeterli düzeyde olmalıdır. Hatta ücret miktarı, işgören ve ailesinin zorunlu gereksinimleri dışındaki bazı gereksinimlerini de karşılayacak düzeyde olmalıdır (30).

Doğal Ücret Kuramı'nda genel ücret düzeyinin belirleyen temel düşünce Malthus'un nüfus kuramıdır. Buna göre uzun dönemde doğal ücretle, genel ücret düzeyi (piyasa ücreti, cari ücret) bir noktada birleşecektir (31). Şöyle ki, piyasa ücreti herhangi bir nedenle artarak doğal ücretin üstünde seyretmeye başladığında, piyasada işgören arzı artacak ve ücretleri doğal ücret düzeyine indirecektir. Veya herhangi bir nedenle piyasa ücret düzeyi düştüğünde, işgören arzı azalacağından ücretler yine doğal ücret düzeyine ulaşacaktır.

Piyasa ücreti geçici olarak doğal ücret düzeyinin altında veya üstünde seyredebilir. Ancak uzun dönemde piyasa ücreti ile doğal ücret herhalde birleşecektir (ŞEKİL -1), (32).



ŞEKİL -1 : Doğal Ücret Kuramı'nın Şekil Yardımıyla Açıklanması

(30) TALAS, s.10-11.

(31) BELCHER, Compensation..., s.19-20

(32) J.D.DUNN - FRANK M.RACHEL, Wage And Salary Administration: Total Compensation Systems, Mc.Graw-Hill Book Company, New York, 1971, s.33.

Doğal Ücret Kuramı'yla iki önemli yanlışlığa düşülmektedir. Birincisi, teknolojik gelişmelerin önceden kestirilmemesi veya görmemezlikten gelinmesidir. İkincisi ise, nüfus üzerinde gelişen kültürel etkinliğin gözden kaçırılmış olmasıdır (33).

Bu ücret kuramı bir görüşte "çok acımasız" olarak nitelendirilmiş ve bu nedenle de unlu "TUNÇ YASASI" diye adlandırılmıştır. Buna göre, ücret, ancak işgören ve ailesinin zorunlu fizyolojik gereksinimlerini karşılayacak düzeydedir. Nüfus özellikle gelir düzeyi düşük halk kesiminde hızla arttığından, doğal ücret hiçbir zaman yükselmeyecektir. Bu da, işgörenlerin yaşam düzeylerinin iyileştirilmesine olanak sağlamayacağından var olan ekonomik ve sosyal düzenin değişmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (34).

b) Ücret Fonu Kuramı

Klâsik Ücret Kuramları'ndan ikincisini "Ücret Fonu Kuramı" oluşturmaktadır. Genel ücret düzeyini kısa dönemde ele alan ve kuramı ortaya çıkaran JOHN STUART MILL'dir.

Bu kurama göre ücret düzeyini, işgörenlerin sayısı ile ücret fonu'nun büyüklüğü arasındaki ilişki belirler. Başka deyişle, toplumdaki tüm girişimcilerce, ücretlerin ödeneceği bir fon oluşturulur. Oluşturulan bu fon, toplumda çalışan işgörenler sayısına bölünerek ücret düzeyi saptanmış olur (ŞEKİL -2). Buna göre üretim

(33) BELCHER, Compensation..., s.20.

(34) Tunç Yasası'nı ortaya atan FERDINANT LASELLE'dir. Ayrıntılı bilgi için bkz. TALAS, s.11.

içinde işgücüne düşen pay bu fonun miktarını aşamaz. Söz gelişi fonda 100.000.- TL. toplanmış olsa ve çalışan işgörenlerin sayısı da 1.000 ise belli bir süre için ücret düzeyi 100,-TL. olacaktır . (35).

Ücret fonu

belli bir süre için

(kısa dönemde)

Her işgören için

Ücret Düzeyi

$$= \frac{100.000,-\text{TL.}}{1.000} = 100,-\text{TL.}$$

Çalışan işgören sayısı

ŞEKİL -2 : Ücret Fonu Kuramı'nın şekil yardımıyla açıklanması

Ücret Fonu Kuramı'na göre, işgörene ödenecek ücret miktarının artması, toplanan ücret fonu'nun işgören sayısına oranla daha hızlı artmasına veya işgören sayısının azalmasına bağlıdır.

Bu kuramın sakıncaları arasında, ücret oluşumunu özellikle işgücünün talebi yönünden ele almış olması, işgücünün esnek olmadığı ve belli bir sürede ücretler için ayrılan para miktarının değişmediğini varsayması ve ücretlerin peşin ödenmesi sayılabilir (36).

Bu kuram da, Doğal Ücret Kuramı gibi, işgücü gelirlerinin başka deyişle ücretlerin, yükselmesinin olanaksız olduğunu vurgulamaktadır.

B) Marksist Ücret Kuramı

Bu kuramı ortaya koyan KARL MARX, aslında daha önceki, "Ücret Fonu Kuramı'ndan ve "Tunç Yasası'ndan hareket etmektedir. Şöy-

(35) DUNN-RACHEL, s.35-36. BELCHER, Compensation...., s.20., TALAS, 13-14.

(36) CAHİT TALAS, "Toplu Müzakere Müessesesi ve Milli Ücret Politikası", Türkiye'de İşçi Ücretleri, C.2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1965, s.201.

le ki, sermaye sahibi sermayesinin bir kesimini ücretlerin ödemesine ayırmaktadır. Bu "değişen sermaye"dir. Sermayenin diğer kesimi ise, durağan malların satın alınması karşılığı olan "durağan sermaye"dir. Buna göre "artık değer" ancak değişen sermayeden oluşabilir. Fakat işverenler (girişimciler) ortaya çıkan artık değeri, başka deyişle "kârı"ı değişen sermaye yerine, durağan sermayeyi arttırmakta kullanmaktadırlar. Bu durumda durağan sermaye oranı giderek artarken, işgören ücretlerinin ödendiği değişen sermaye miktarı giderek azalmaktadır. Bu durumda ücret düzeyleri de giderek azalacağından, işgörenlerin yaşam koşulları olumsuz yönde etkilenecektir (37).

Marksist Ücret Kuramı'nı, "Değer Kuramı"nın fiyat olarak genişletilmiş biçimi diye yorumlamamız da olurludur. Bu kurama göre ücret, işgücüne ödenmekte olan bir fiyattır. İşgücü piyasada bir mal niteliğindedir. İşgören, işgücünü (emeğini) satmakta buna karşılık işveren satınalmaktadır. İşgörenin, sattığı emeğin karşılığı ise, işgörenin yaşamını sürdürebilecek kadar zorunlu gereksinimlerinin değeridir (38).

Bu kuramın sakıncalarının başında işgücünün mal olarak nitelendirilmesi gelmektedir. (Kölelik Dönemi'nde olduğu gibi). Bunun

(37) BELCHER, Compensation..., s.21. TALAS, Sosyal Ekonomi, s.16. IŞIKLI, s.32-37. Ayrıntılı bilgi için bkz. HENEMAN-YODER, s.580-581.

(38) Marksist görüşe göre "işgücü" insan varlığı içindeki tüm dünsel ve bedensel güç olup, insan kullanım değerini bu işgücünü (emek gücünü) harekete geçirerek yaratır. Bkz. TALAS, Sosyal Ekonomi, s.16.

dışında kuramın diğer sakıncaları ise "Ücret Fonu Kuramı"nın sakıncalarıyla benzerlik gösterdiğinden burada yineleniyoruz.

C) Çağdaş Ücret Kuramları

a) Marjinal Verimlilik Kuramı

Buraya dek incelediğimiz ücret kuramları içinde "Marjinal Verimlilik Kuramı", en gelişmiş olanıdır. Kuramın bazı eksikliklerinin olmasına karşın, uzun dönem için ekonomi alanında, kısa dönemde ise işletmelerde ücret düzeyini en iyi açıklayan kuram olması nedeniyle dikkati çeker. Bu kuramın açıklanmasına geçmeden önce dayandığı bazı varsayımların neler olduğunu belirtelim (39):

- 1- Üretim etmenlerinin (faktörleri) türdeşliği (homojen).
- 2- Üretim ve işgören piyasalarında çok sayıda alıcı ve satıcıların bulunması.
- 3- Üretim etmenlerinin belirli ve değişmezliği (sabit olması).
- 4- Bilgi düzeninin yüksekliği.
- 5- Ekonominin tam istihdam düzeyinde bulunması.
- 6- Üretim etmenlerinin (faktörleri) hareketliliği (yer değiştirebilirliği).
- 7- Kârın yükseltilmesinin ana amaç olması.
- 8- Ekonomide azalan verimler yasasının geçerli olması.

(39) DUNN-RACHEL, s.37-38.

Marjinal verimlilik kuramı temelde, ücretler, verimlilik ve işgören arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (40). Bu kuram özellikle, işgörenin çalışması sonucu ortaya çıkan ürünle ilgilenmektedir. Ücretin para veya mal biçiminde işgörene ödenmesi önemli değildir. Önemli olan ücreti, işgörenin üretiminin belirlenmesidir. İşverenin düşüncesi sermayesinden, işgörenin ücretini öderken, çalıştırdığı işgörenlerin üretimleriyle başka deyişle, üretimdeki verimlilikleriyle bu gideri karşılayabilmeleridir (41).

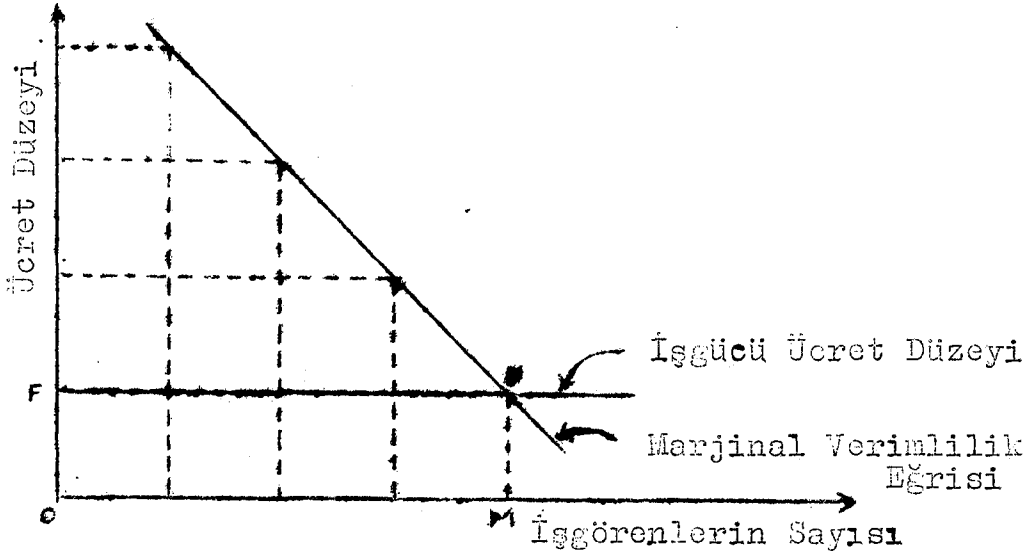
Bu durumları gözönüne alarak "Marjinal Verimlilik Kuramı"nı şöylece açıklayabiliriz:

Öncelikle piyasada tam rekabet koşullarına dayalı bir arz ve talebin bulunduğunu unutmamak gerekir. Buna göre, işletmede işe alınan son işgörenin ürettiği değer, bu son işgörenin isteğini karşılamaya yetecek nitelikte olduğu sürece işveren, işgören alımına devam edebilir. Eğer işveren işletmesine bir noktadan sonra yine yeni işgören almaya devam ederse, bu noktadan sonra alınan işgörene ödeyeceği ücret, o işgörenin ürettiği malın değerini geçecektir. Bu da son derece mantıksız bir durum yaratacaktır. Çünkü hiçbir işveren, herhangi bir işgörenine verimliliğinin üzerinde

(40) Marjinal Verimlilik Kuramı FRANCIS A. WALKER ve JOHN BATES CLARK tarafından ortaya atılarak geliştirilmiştir. J.B.CLARK Marjinal Verimlilik Kuramı'na özellikle uzun dönemde ekonomik ücret düzeyini belirlemede açıklık getirmiştir.

(41) BELCHER, Compensation..., s.23. TALAS, Sosyal Ekonomi. s.17.

bir ücret ödemez. Başka deyişle, ücretler en az üretici durumunda bulunan işgörenin verimliliğine göre oluşacaktır ki, bu da, marjinal verimliliktir. Bu durumu şekil yardımıyla açıklamaya çalışalım (ŞEKİL -3), (42):



ŞEKİL -3 : Marjinal Verimlilik Kuramı'nın şekil yardımıyla açıklanması.

Şekilden de görüldüğü gibi işgücünün marjinal verimliliği işletmenin toplam hasılasına kattığı, işgücüne ödenen ücretten fazlaysa, başka deyişle, işgücünün işletmenin toplam giderlerine kattığından büyükse, işveren, işletmesine yeni işgören almağa devam edecektir. Şekilde "F" noktasının solunda durum budur. "F" noktasının sağında ise, marjinal verimlilik eğrisi, işgücü ücret düzeyinin altında seyrettiğinden, işletmeye alınacak her yeni işgörenin ücreti, nakdi marjinal verimlilikten fazla olacaktır. Bu

(42) DUNN-RACHEL, s.38-40. TALAS, Sosyal Ekonomi, s.18. TALAS, Toplu Müzakere..., s.202. HENEMAN-YODER, s.587-601.

durum ise işverenin, gereksiz yere giderlerini arttıracığından "W" noktasının sağına geçmiyecektir. Başka deyişle işveren ancak "OM" miktarında (sayısında) işgören talep edecektir.

Sonuç olarak Marjinal Verimlilik Kuramı'nda ücret düzeyi, işgücünün verimine bağlıdır. Ücret, işgücünün verimi karşılığı öder. Bu verim, işgörenin ücret düzeyini saptar. Başka deyişle bu kuramda ücret düzeyi, verimliliğin ve toplam işgören arzının diğer kaynaklar karşısında bir işlevidir (43).

Bu kuramın başlıca sakıncaları arasında, işgücü arzının hareketsiz olduğunu, ücret düzeyinin sadece işverenler açısından saptandığını, piyasada tam istihdamın ve çok iyi rekabet koşullarının bulunduğu varsayması ve her yerde ve zamanda marjinal işgörenlerin verimliliğinin kolaylıkla ölçülmesinin olanaksızlığı sayılabilir.

b) KEYNES'in Genel İstihdam Kuramı

1932 yılında "Milli Gelir Kuramı" veya "Genel İstihdam Kuramı"yla KEYNES, ekonomi bilimine yeni boyutlar kazandırmıştır. "Marjinal Verimlilik Kuramı"nın bir karşıtı niteliğindeki bu kuram, aslında salt "ücret" kuramı değildir. Bu kuramda özellikle makro düzeyde ekonomik çabalara ve istihdam sorunlarına yer verilmekte, yüzeysel olarak da ücret konusuna değinilmektedir. Başka deyişle bu kuram, genel ücret düzeyinin kısa dönemdeki değişikliklerini basmen açıklamakta, gerçekte bir istihdam kuramı olarak, ekonomi-

(43) ROY RICHARDSON, Fair Pay for Work. Heinemann, London, 1971, s.7.

de istihdamın ve gelir düzeyinin toplam dağılımı ile ilgilenmektedir (44).

Bu kurama göre XX. yüzyılın başlarında artık "fiyat sistemi" iyi yetişmiş işgücü, büyük uğraşlar sonucu oluşturulan para ve kredi yapısı, yatırım mallarının geniş stoku ve tam rekabete dayalı iş yaşamı düzeni, tam istihdamı sürdürmeye yetmemektedir. Başka deyişle, klasik iktisatçıların görüşlerinin aksine ekonomide fiyat otmeni istihdamın gerçek düzenleyicisi değildir. Gerçekte ekonomide işsizlik olayının olmayacağını söylemek yanlıştır. Gerçek yaşamda özellikle uzun dönemde, binlerce işsiz işgücünün bulunması bize bunu kanıtlamaktadır (45).

Klasik iktisatçılar ücretlerin de fiyat oluşumundaki gibi serbest bırakılması durumunda ekonominin sürekli dengede bulunacağını söylemişlerdir. Buna göre ücret de, emek, arz ve talebine bağlı olarak ve birbirlerine eşit olduğu noktada oluşmalıdır. Başka deyişle, ücret esneklik kazanırsa, işsizlik kısa dönem için söz konusu olacak sonra ekonomi yeniden tam istihdama ulaşacaktır.

Genel İstihdam Kuramı'na göre ise, ekonominin tam istihdama varabilmesi, birçok değişkenle olan ilişkilerin iyi kurulabilmesine bağlıdır. Bunlar da, yatırım ve sermayenin marjinal etkinliği, tüketim ve arttırım (tasarruf) işlevi ve likidite eğilimidir (46)

Kuramın temeli, ücret esnekliği ile istihdam hacmi arasındaki ilişkinin araştırılmasına ve bu yolla tam istihdama ulaşıp

(44) BELCHER, Compensation..., s.24.

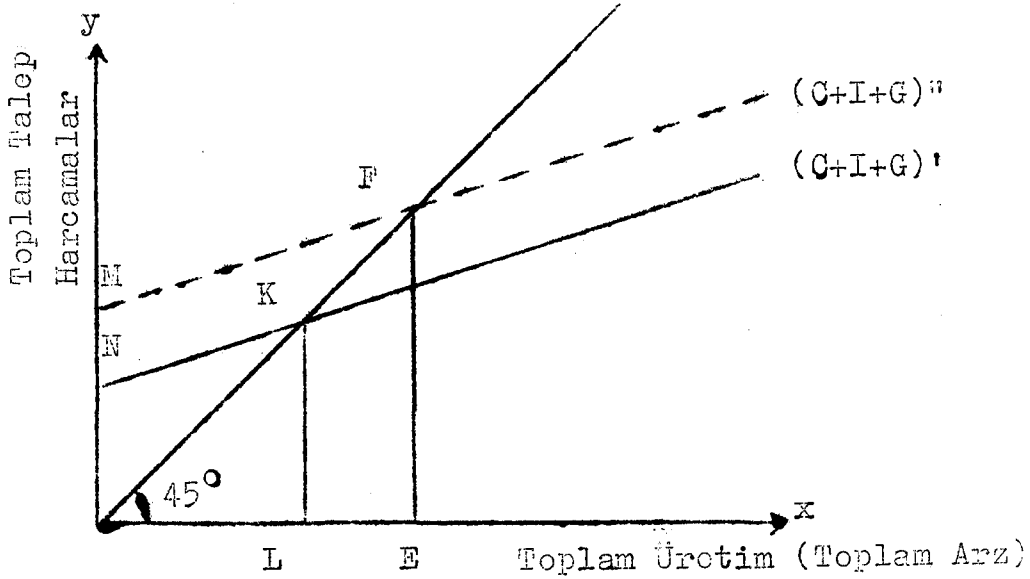
(45) DUNN-RACHEL, s.43.

(46) BELCHER, Compensation..., s.24.

ulaşılamıyacağına dayandırılmaktadır. Ancak kuramın verdiği sonuç ekonomide istihdamı arttırabilmek için, ücretlerin sabit tutulması toplam talebin arttırılması gerektiğidir (47).

Kuram genelde kısa dönemi dikkate almaktadır. Bu durumda toplam arzı oluşturan unsurlar (örneğin; sermaye birikimi, teknolojik gelişme, nüfus artışı v.b.) kısa dönemde değişmez olarak varsayıldığından, üretimdeki artış, marjinal maliyet ve fiyat artışlarına neden olacaktır. Ücret düzeyi ise değişmediğinden (sabit tutulduğundan), gerçek ücretler düşecektir. Başka deyişle fiyat artışlarından dolayı nakdi ücretlerde bir değişme olmamaktadır. Ancak, aynı ücret karşılığı alınabilecek mal ve hizmetler miktarı azalacağından gerçek ücretler düşecektir. Bu durum ise kurama göre, istihdamın genişlemesinden ileri gelmektedir (48).

Genel İstihdam Kuramı'nı şekiller yardımı ile açıklamaya geçelim (ŞEKİL -4), (49).



ŞEKİL -4 : Genel İstihdam Kuramı'nın Şekil Yardımı ile Açıklanması

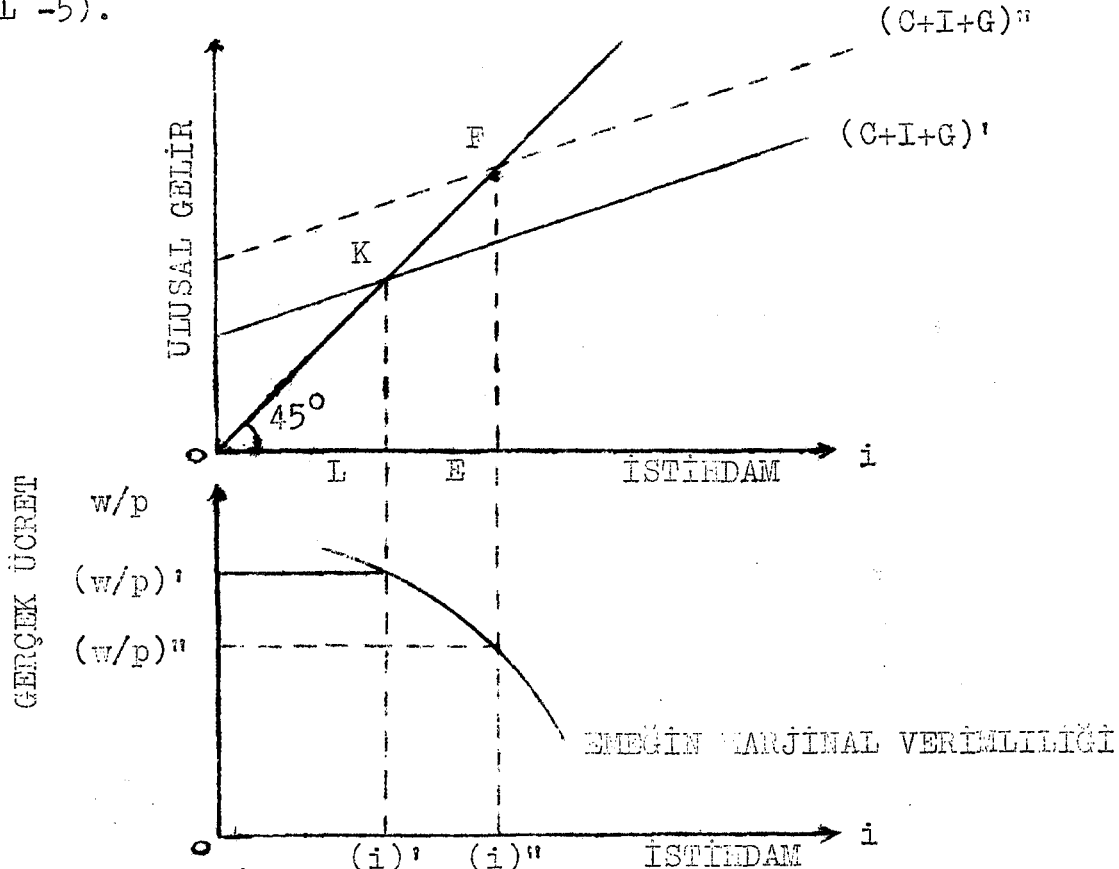
(47) JOHN MAYNARD KEYNES, The General Theory of Employment, Interest and Money, Harcourt, Brace and Company Inc., New York, s.200-201.

(48) Ayrıntılı bilgi için bkz: VURAL F.SAVAŞ, İktisadi Analiz, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Ankara, 1965, s.356-357., DUNN-RACHEL, s.43.

(49) DUNN-RACHEL, s.43..

"x" ekseninde toplam ulusal üretim görülmektedir. Toplam ulusal üretimi, belli bir dönemde yoğunlukla bir yılda, üretilen mal ve hizmetlerin tümü, para değeri ile gösterilmektedir. "Y" ekseninde ise, tüm harcamalar gösterilmektedir. Bir endüstri toplumunun başlıca harcama kalemlerini tüketicilerin harcamaları (C), yatırım harcamaları (I) ve devlet harcamaları (G) oluşturur. 45° doğrusu, ekonomide toplam talep işlevinin (fonksiyonunun) $(C+I+G)$ olduğu durumdaki istihdam düzeyini göstermekte ve ekonomideki ücret düzeyini belirlemektedir. 45° doğrusu ise tam istihdam düzeyini göstermektedir. Orijinden geçen 45° eğimli doğru ise ekonomide toplam arzın, toplam talebe eşit olduğu noktaların geometrik yeri olmaktadır.

Ekonomide mal ve hizmetlere olan talep artınca, buna bağlı olarak işgören talebi de artacaktır. Bu durumda toplam talebin (harcamaların) düzeyi yükselerek toplam arza eşit olacak ve ekonomide tam istihdama ulaşacaktır. Buna göre Genel İstihdam Kuramı'nda istihdam ile gerçek ücretler arasındaki ilişki şöyle kurulmaktadır (ŞEKİL -5).



ŞEKİL -5 : Genel İstihdam Kuramının Şekil Yardımı ile Açıklanması.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, ekonominin toplam talep işlevi $(C+I+G)$ 'i, istihdam düzeyi $\overline{K}$ ya da (J) ' tarafından belirlendiği zaman, gerçek ücretler (w/p) ' düzeyinde oluşmaktadır. Kurama göre ücretlerin sabit tutulması nedeniyle, ekonomide toplam talep işlevi $(C+I+G)$ "i, istihdam düzeyi $\overline{E}$ ya da (J) " tarafından belirlendiği zaman, gerçek ücretler, emeğin marjinal verimliliğinin düşmesine bağlı olarak (w/p) " düzeyine düşmektedir (50).

Kuramı özetleyecek olursak, konu ulusal ekonomi açısından (makro düzeyde) incelenmiş ve kısa dönem gözönünde bulundurulmuştur. Tam istihdamın korunmasında tüketim talebine önem verilmiştir. "Marjinal Verimlilik Kuramı"ndaki, ücretlerin istihdam düzeyleri ile ilgili olması fikrini benimsemiş olan "Genel İstihdam Kuramı", ekonomideki diğer ilişkiler açısından, klasik kuramcılarının düşüncelerinden ayrılmıştır (51).

c) Toplu Pazarlık Kuramı

Bu kuramdan ilk söz eden klasik kuramcılardan ADAM SMITH olmuştur. Ancak "Toplu Pazarlık Kuramı"nın ekonomiler açısından önemi XX. yüzyılın başlarından anlaşılmaya başlamıştır (52).

Endüstrileşme sürecinin başlarında yalnız, işgören-işveren arasında bireysel anlaşmalar söz konusu olmuştur. Ancak bu dönemde işgörenler henüz örgütlenemediğinden, işverenlerin daha fazla

(50) MÜKERREM HİÇ, Para Teorisi, İstanbul Uni. İktisat Fak. Yayını, Sermet Matbaası, İstanbul, 1969, s.297-300.

(51) RICHARDSON, s.7.

(52) Bu kuram, SIDNEY ve BEATRICE WEBB ve özellikle JOHN BATES CLARK'ın "Sözleşme-Gücü Kuramı" (Bargaining-Power Theory) ile geliştirilmiştir. Bkz.; DUNN-RACHEL, s.46.

kazanabilmek amacıyla "az ücret ödeme" eğilimlerine karşı koyamamışlardır. Özellikle işgörenler arasındaki rekabet, bu ortamı büyük ölçüde etkiliyerek, eşit pazarlık gücünden yoksun olan işgörenleri giderek işverenlerle, daha da adaletsiz ücret düzeylerinin de anlaşmaya zorunlu kılmıştır.

Bu kuram, özellikle işgörenleri örgütlenmeye ve örgütlenmiş işgörenleri, örgütleri (sendikaları) aracılığı ile işverenlerle toplu pazarlığa girişmeleri gerektiği üzerinde durmaktadır. Böylece işgörenlerin daha adil bir ücret düzeyinde işverenlerle anlaşabilecekleri belirtilmiştir.

Nitekim zaman içinde işgörenlerin örgütlenmeleriyle işgücü piyasasında bir tekel oluşturulması yoluna gidilmiştir. Başka deyişle, işgörenler bireysel olarak işverenle anlaşma yaparak aralarındaki rekabeti sürdüreceklerine birleşmeyi yeğ tutmuşlardır. Böylece işverenlerin karşısına örgütlenmiş bir güç olarak çıkmaları pazarlık güçlerini arttırmıştır (53).

Toplu Pazarlık Kuramı ücret düzeyini ekonomide, kısa dönem ve işletmeler açısından (mikro düzeyde) ele almaktadır. Toplu pazarlık sürecinde iki taraf da ücret düzeyinin belirlenmesinde eşit söz sahibidir. Bu yönüyle toplu pazarlık işletmede ücret kararlarının alınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun dışında ücret düzeyinin saptanmasında karar vericileri devletin para ve vergi politikaları gibi diğer etmenlerde küçümsemediyecek ölçüde etkililer. Bu yönüyle de Toplu Pazarlık Kuramı'nın salt ücret kuramı niteliğinde olmadığı söylenebilir (54).

(53) TALAS, Sosyal Ekonomi. s.20-21.

(54) DUNN-RACHEL, s.46-47.

Bu kurama göre, ekonomide işgörenlerin bir en az, bir de en çok ücret düzeyleri belirlenmiş durumdadır. Bir takım etmenlerin etkisiyle ve toplu pazarlık sonucu ücretler, ekonomide belirlenmiş olan en az (taban) ve en çok (tavan) ücret düzeyleri arasında bir noktada oluşur. Bu düzeyin nerede oluşacağını tam olarak önceden kestirmek olanaksızdır. Ancak işverenin, işgörene olan gereksinmesinin ivedilik derecesi ve işgörenlerin geçinmek için bir işe duyduğu gereksinimin yoğunluğu gibi etmenler bu ücret düzeyinin belirlenmesinde rol oynayan önemli etkenlerdir. Başka deyişle, ekonomideki iki uç düzey arasında saptanacak üçüncü ücret düzeyi işveren ve işgören taraflarının pazarlık güçlerine bağlı olarak belirlenecektir. İşletmenin genliği (refahı), diğer işletmelerle olan rekabet durumu, işgörenlerin verimliliği, işgören sendikasıdan gelebilecek grev vb. direnmeler kuşkusuz bu konuda, ücret düzeyinin saptanmasında etkili olan diğer önemli etmenler olarak sayılabilir (55).

(55) BELCHER, s.34-36, TALAS, Toplu Müzakere..., s.202-203.

3. İŞLETME AÇISINDAN ÜCRET KAVRAMI VE BAŞLICA GÜDÜLEME KURAMLARINA BAĞLI OLARAK ÇAĞDAŞ ÜCRET KAVRAMININ GELİŞİMİ

A) İşletme Açısından Ücret Kavramı

Çağımızın ekonomik, politik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan biri kuşkusuz ücrettir. Ücret, tarihsel oluşumu içinde çeşitli bilim dallarında inceleme konusu olmuştur.

Buna göre Ekonomi alanında ücret, "emeğin fiyatı" olarak belirlenirken, Sosyal Siyaset alanında, "işgörenin geçim aracı" ve İş Hukuku alanında ise, "işgörenin düşünsel ve bedensel çalışmaları" karşılığı, olarak tanımlanmıştır (56).

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 (57).

Maliye alanında ücretler, "vergi kaynağı" olarak kamu yönetimini etkileyen önemli bir etmen olarak karşınıza çıkmaktadır.

İşletmecilik alanında ise, "işgören Yönetimi" işlevinin en önemli konularından birini oluşturan ücretler, iki yönden ele alınarak incelenmektedir.

Birincisi: İşgörenler yönünden, İkincisi de: İşverenler yönünden'dir.

(56) SABAHATTİN ZAİM, Çalışma Ekonomisi, 2.B., Kutulmuş Matbaası, İstanbul, 1972, s.160.

(57) HENNING-YODER, s.493.

"Eşit işe - eşit ücret" ilkesinin geçerli olduğu işletmelerde ücretler, çoğu kez, tek geçim kaynağı (gelir kaynağı) olması nedeniyle işgörenleri, işletmenin önemli bir gideri olması nedeniyle de işverenleri, yakından ilgilendiren bir konudur.

İşgören açısından ücret, belirli ölçülere (standartlara) göre kendisinin ve ailesinin belirli yaşam düzeyi için gereksinmelerini karşılayan bir araçtır. Bu nedenle yeni bir işe girmeyi düşünen bir işgören için, önerilen ücret miktarı, üzerinde durulması gerekli önemli bir etmen olmaktadır. Ayrıca işgören, alacağı veya aldığı ücretin, kendisini ve ailesini geçindirmesi açısından, kendisiyle aynı işi yapan diğer işgörenlerin durumu ile karşılaştırılabilir olup olmadığını, bu ücretin, belirli bir miktarını biriktirip biriktiremeyeceğini ve giderek artan yaşam pahalılığına ayak uydurup uyduramayacağını daima gözönünde bulundurmak durumundadır (58).

Ücretlerin ayrıca, işletmede etkinlikle çalışmalarını açısından, işgörenleri güdüleyici bir etkisinin varlığı da unutulmamalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında ücreti, işgörenin gördüğü iş karşılığı elde edebileceği mal ve hizmetlerin toplamı, olarak tanımlamamız olurludur.

İşverenler açısından ise ücretler, iş yaptırmak için başka deyişle, işgöreni üretimde kullanabilmek için yapılan bir giderdir. Çoğu kez işverenler, üretilen birim başına işgören maliyeti ile ilgilidirler. İşveren işletmesinde ücret düzeyini belirlerken

(58) DALE S. BEACH, Personnel : The Management of People at Work, The Macmillan Company, New York, 1969, s.608.

öncelikle diğer benzer işletmelerdeki ücret düzeylerini gözönünde bulundurmak zorunluluğundadır. Çünkü, gerektiğinde işgücü piyasasından nitelikli işgören almak ve bu işgörenleri işletmesinde tutmak için en az diğer işletmeler kadar işgörenlere olanak sağlamak durumundadır. Ayrıca işletme içi ücret politikasına da özen göstermelidir. Başka deyişle işveren, ücret düzeyini belirlerken işletmedeki işleri birbiriyle karşılaştırıp değerlemeli, böylece eşit önemde işlerde çalışan işgörenler arasında ücret farklılığı yaratmamalıdır. İşletmenin ücret düzeyini ve programını bu etmenleri gözönünde bulundurarak düzenlemelidir (59).

Ücret düzeyi ile işgörenin işletmeye maliyeti ve üretilen malın fiyatı, daha önce de değinildiği gibi, birbirleriyle çok ilgilidir. Şöyle ki, sendika baskısı veya belirli bir dönem işgören arzının kıt olması vb. nedenlerle işgören bulunamaması, işvereni ücret düzeyini arttırma zorunda bırakabilir. Kuşkusuz bu yükselme oranında, üretilen birim başına işgören maliyeti de artacak, bu da mal fiyatını arttırma yönünde etkileyecektir. İşte burada önemli olan işverenin işlevidir. Şöyle ki, işveren iyi bir yönetim yeteneği ile artan işgören maliyeti ve mal fiyatları gibi, işgörenin verimliliğini ve dolayısıyla üretimi arttırabilirse, işgören ücretlerindeki artışın maliyetlere ve mal fiyatına etkisini en aza indirebilir (60).

(59) H.L. SAMUEL BURK, "Bases for Sound Salary Determination" Readings in Personnel Administration, Der.: PAUL FIGORS-CHARLES A. MYERS, Mc Graw-Hill Book Comp., New-York, 1952, S.374., BEACH, s.608.

(60) BEACH, s.608-609.

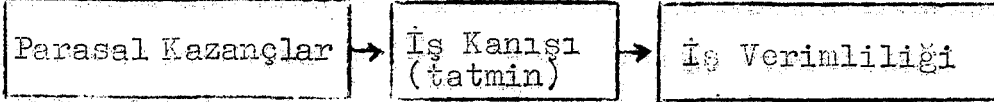
B) Başlıca Güdüleme Kuramlarına Bağlı Olarak İşletme Açısından dan Çağdaş Ücret Kavramının Gelişimi

Daha önce incelediğimiz ücret kuramları, işgörenleri tek yönlü ve ekonomik açıdan ele almıştır. Ancak işletmeye canlılık veren işgörenlerin, başka deyişle insan etmeninin sadece ekonomik açıdan değerlendirilmesi yeterli değildir. İşletmede sağlıklı bir ücret düzeninin kurulabilmesi için en azından işgöreni, işletmeye yönelten ve davranışlarına etkili olan nedenleri inceleyen başlıca kuramlara da değinilmesi gereklidir.

Konuya eğildiğimizde, bilimsel yönetimin öncülerinden FREDERICK W. TAYLOR'un işletmede düzenli ve çok yönlü bir ücret düzeninin kurulmasında da öncülük yaptığı görülmektedir.

İşletmelerde işgörenlerin, "yüksek ücret", işverenlerin ise "düşük işgören maliyeti" istedikleri gerçeğinden hareket eden TAYLOR, ücret düzeninin, özendirme sistemine dayandırılması gerektiğini savunmuştur. Bunun için de işletmelerde, iş ölçülerine (standartlarına) iş ve hareket etüdülerine önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. "Düşünsel Devrim" olarak nitelendirilen TAYLOR'un bu görüşü, aynı zamanda, işletme içi kazançların da temelini oluşturmaktadır. Bilimsel yönetim, işletmede özendirme önlemlerinden yararlanarak üretimi ve verimliliği arttırmayı amaçlar. Bu görüş özellikle XIX. yüzyılın sonları ile XX. yüzyılın başlarında önem kazanmıştır. Bu dönemde ücretler tümüyle verimlilik temeline dayandırılmıştır. Başka deyişle, ücret düzeyi iş ile işgören arasındaki uyuma göre belirlenmiş "yapılan iş" en önemli etmen olarak gözönünde

tutulmuştur. Bu ilişkiyi şekil yardımıyla da göstermemiz olurludur (ŞEKİL -6), (61).



ŞEKİL -6 : XIX. Yüzyılın Sonlarıyla XX. yüzyılın Başlarında Kazançlar-Kanış ve Verimlilik İlişkisini Gösteren Model.

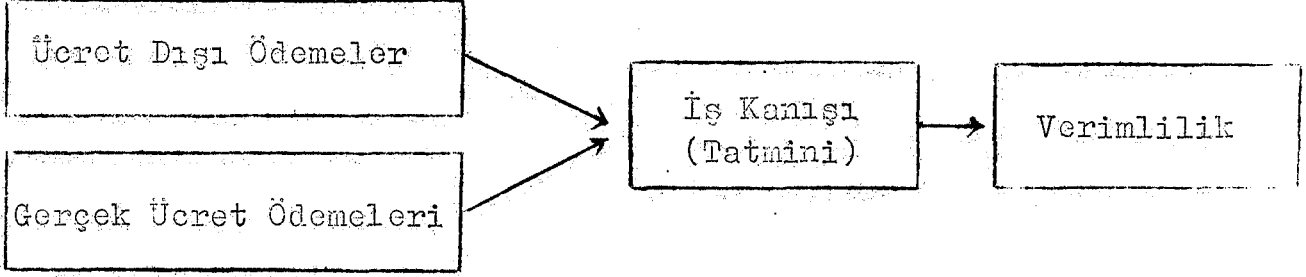
1920-1930 yıllarında, Hawthorn'da Western Elektrik işletmesi'nde ELTON MAYO tarafından yürütülen araştırmalar, işgörenleri güdüleyen bir takım etmenlerin açığa çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, tekdüze (rutin) işlerde çalışanların, kendilerine de önem verildiğini görmeleri, işletmelerin verimliliğini olumlu yönde etkilemiştir (62).

Bu durum, işletmede insan ilişkilerinin önemini daha da artırmıştır. Bu değişiklik işletmede temel ilginin "iş" den "işgören" e yönelmesine neden olmuştur. Çünkü, "Davranışsal Yönetim Yaklaşımı" diye de isimlendirilen "insan ilişkileri" akımındaki yönetim anlayışı işgörenler arasındaki ilişkilerin, en az işe verilen önem kadar verimliliğe etkili olduğunu kanıtlamıştır. Bu görüşün en belirgin özelliği, işgörene yapılan ödemelerin (ücretin), gerçek ücret ve ücret dışı ödemeler diye ikiye ayrılmasıdır. Bu gö-

(61) DUNN-RACHEL, s.4.

(62) W.F.DOWLING - L.R.SAYLES, How Manager Motivate. McGraw-Hill-Book Co., New-York, 1957, s.6.

rüşü de şekil yardımıyla göstermemiz olurludur (ŞEKİL -7), (63).



ŞEKİL -7 : İnsan İlişkileri Akımının Modeli

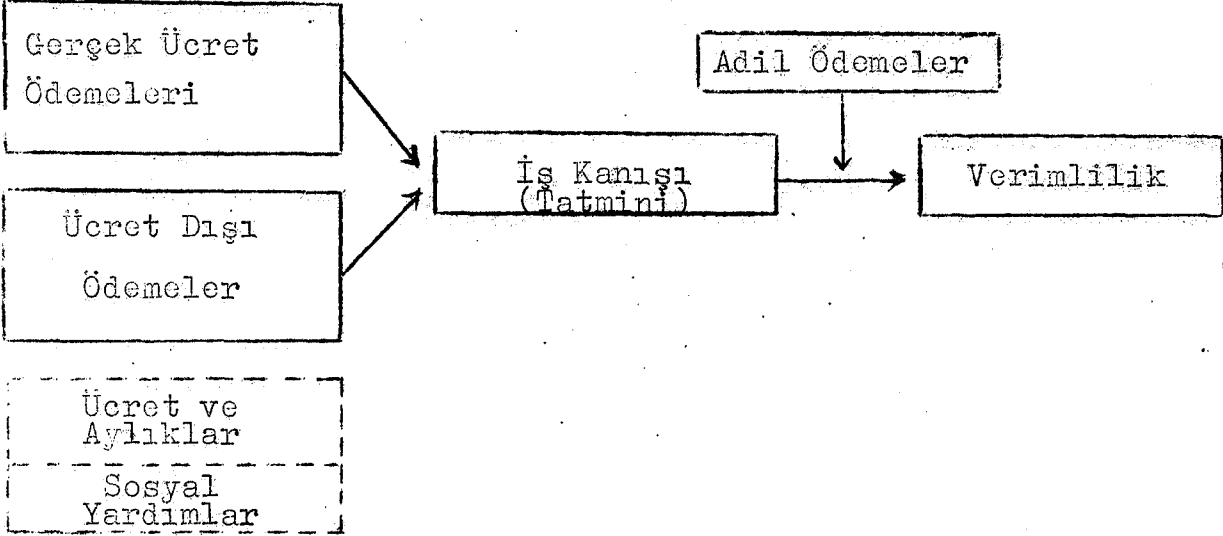
İkinci Dünya savaşının başlangıcında insan ilişkileri akımının tümüyle bilimsel yönetim akımının yerini alması fikri oluşmaya başlamışsa da bu fikir başarı kazanamamıştır. Ancak her iki akım da kendine özgü ilkelerini uygulama alanı bulmuştur.

İkinci dünya savaşı döneminde özellikle ücret yapısı işletmelerde, işlerin önemine göre boylandırılması ve bu işlere verilen önem derecesine göre ücretlerin belirlenmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de, "işdeğerlemesi" işletmede ücret yapısının belirlenmesinde yararlanılan önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ücretlerde "adalet" fikri bu dönemde de birinci derecede önemini korumuştur. Özellikle aşırı ücret artışılarına önleyebilmek ve işgücü pazarındaki rekabetin, bozucu etkilerinin işletmelere yansımalarını en aza indirebilmek için diğer ödeme biçimlerine ağırlık verilmiştir. Bu nedenle yaşam, sağlık ve kaza sigortaları primler vb. ödeme biçimleri önem kazanmıştır. Bunun sonucu, ücret dışı ödemeler; ücret ve aylıklar, sosyal yardımlar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır (64).

(63) DUNN-RACHEL, s.5.

(64) A.g.k., s.5-6.

Bunu şekil yardımıyla şöylece göstermemiz olurludur (ŞEKİL -3), (65).



ŞEKİL -8 : II. Dünya Savaşı Döneminde Ödemeler Modeli.

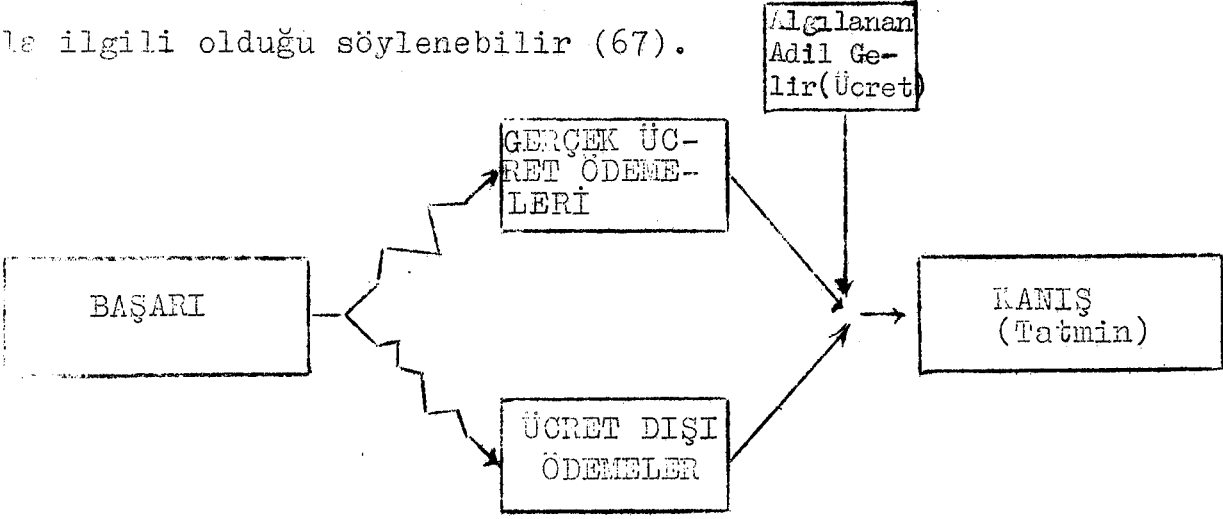
1950'lerin başından itibaren "başarı" ile "iş kanışı" arasında ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalardan biri de "Çağdaş Kuramsal Model" dir (66).

Modelde, o güne dek bilinenlerin aksine başarının, gelirlerin (ücretlerin) kaynağı olduğu iddia edilmekte ve başarı ile ücret arasındaki ilişkinin önemine değinilmektedir. Buna göre gerçek ücretler ve ücret dışı ödemeler başarı ile sağlanan gelirlerdir (ŞEKİL -9). Başarı ile ücret dışı ödemeler arasındaki dalgalı çizgi, başarı ile bu gelirler arasında tam bir bağlılığın varlığını göstermektedir. Ücret dışı ödemeler doğrudan başarıya bağlı olduklarından bu gelirler görelidir. Herhangi bir işletmenin ücret

(65) DUNN-RACHER, s.6.

(66) Bu kuram EDWARD E.LAWLER III.-LYMAN W.PORTER tarafından geliştirildiğinden aynı zamanda "LAWLER III-PORTER MODELİ" diye de adlandırılmaktadır.

politikası, başarıyı ölçü almış olabilir. Ancak burada bireyin katkısının ne ölçüde olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Başka deyişle, başarı ile gerçek ücretler arasında da doğrudan bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan konuya bakıldığında, gerçek ücretlerin diğerine oranla, çok daha iyi ve doğrudan başarıyla ilgili olduğu söylenebilir (67).



ŞEKİL -9 : LAWLER III-PORTER'in Çağdaş Kuramsal Modeli.

Bu zamanda ücretlere bağlı olarak işgörenlerin kanışı, işletmeler için önemli bir konu olmuştur. Özellikle ücretlerin eşit ve/veya adil olması, işgörenleri güdüleyici bir etmen olarak nitelendirilmiş ve konuyla ilgili bir çok kuramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu kuramlarda en çok "farklılık", "eşitlik" ve "adalet" gibi sözcüklere yer verilmiştir.

Yukarıda "LAWLER III-PORTER Modeli'nde yer alan "algılanan adil kazanç (ücret)" işletmede iş kanışının önemli bir etmeni olarak yer aldığı görülmektedir. Algılanan adil ücret kavramına aşağı-

(67) LAWLER III.- PORTER, s.21-24., EDWARD E. LAWLER III.-LYMAN W.PORTER, "The Effect of performance on Job Satisfaction", Industrial Relations, Bölüm 7, S.1, Ekim, 1967, s.21.

Şıda değineceğiniz iki modelde de yer verilmiştir. Bunlardan birincisi, HOMANS tarafından geliştirilen ve FRENCH tarafından "İşgören yönetimi"ne (68) uygulanan "dağılım eşitliği" kuramından kaynaklanmıştır (69).

Bu modele göre eşitlik, işgörenin başka bir işgörenle yaptığı bir ödül maliyet karşılaştırmasıdır. Başka deyişle işgönerinin, gelirleri ile giderlerinin adil ölçülerle karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma sonucunda, harcanan eşit çabalarla elde edilen ücretler arasında bir eşitlik bulunmuyorsa, işletmede işgönerler arasında adil olmayan bir durum ortaya çıkar, bu da kanıksızlığı doğurur. Bu modeli bir formül yardımı ile göstermemiz olurludur (70).

<u>A'nın Gelirleri-A'nın Maliyet Giderleri</u>	<u>B'nin Gelirleri-B'nin Mal.Gider.</u>
A'nın Yatırımları	B'nin Yatırımları

Bu formüldeki "gelir" kavramı, ücret, işe ilgi, statü, ilerleme vb. etmenleri kapsamaktadır. Aynı şekilde "maliyet giderleri" kavramı, işdeki değişmeler, basitlik vb. kötü iş koşullarını; "yatırım" kavramı ise, yaş, cinsiyet, kıdem, sorumluluk vb. etmenleri kapsamaktadır.

(68) "İşgören Yönetimi" terimi çalışmamızda "Personel Yönetimi" terimi yerine kullanılacaktır.

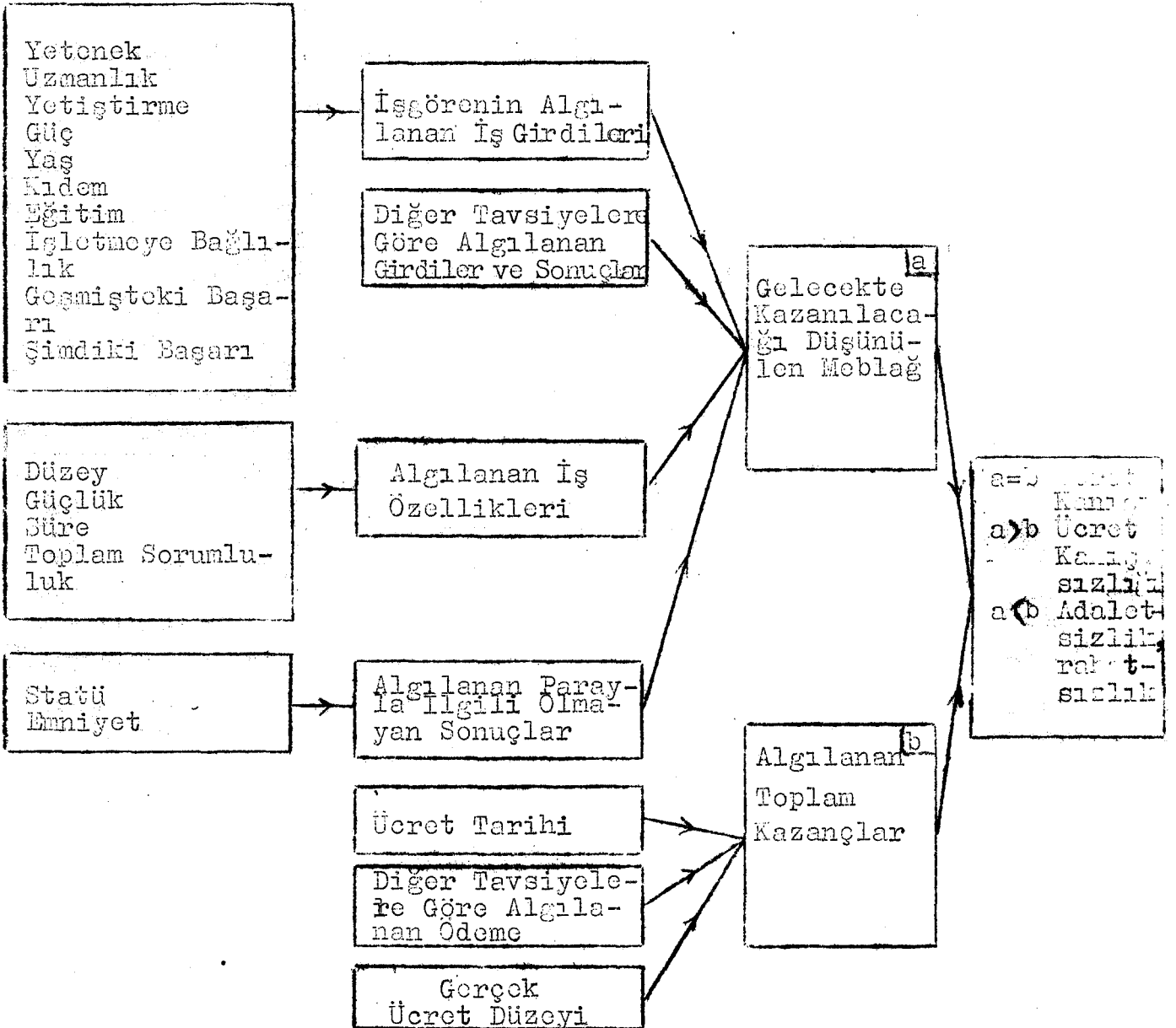
(69) THOMAS ATCHISON-WENDELL FRENCH, "Pay Systems for Scientists and Engineers." Industrial Relations, Bölüm 7, sayı 1, Ekim 1967, s.49.

(70) G.C HOMANS, Social Behavior: It's Elementary Forms, Brace and World, New-York, 1961, s.210-230.

İkinci model ise, HOMANS ile hemen aynı paralelde olan ADAMS tarafından ortaya konmuştur (71). Bu modele göre, işletmede işgö-
renler arasında eşitsizlik ve/veya adaletsizlik, "iş girdileri"
ile "çıktıları"nın karşılaştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır.
HOMANS'ın modelinde yer alan "yatırımlar", bu modelde "iş girdi-
leri"ni, gelirler ise "çıktıları" oluşturmaktadır. Bu modele gö-
re de iş girdileri ile çıktıları arasındaki oran, birbirine eşit
değilse, işgörende, eşitsizlik veya adaletsizlik duygusunun doğ-
masına, bu da kanışsızlığa neden olacaktır.

(71) ADAMS'ın eşitlik kuramı, LEON FESTINGER'in "Kavrama Uyumsuzlu-
ğu" (Theory of Cognitive Disonance) kuramından kaynaklanmakta-
dır.

Özetleyecek olursak, "LAWLER III-PORTER MODELİ" nden bu yana incelediğimiz modellerdeki ortak yan hiç kuşkusuz, işletmedeki işgörenin almayı umduğu ücret ile eline geçen gerçek ücretin karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma sonucu eşitlik ortaya çıkıyorsa, işgören kanışa ulaşmakta, eşitsizlik çıkıyorsa kanışa ulaşamamaktadır (ŞEKİL -10), (72).



ŞEKİL -10 : Ücret Kanışına Etkili Olan Ekmenleri Gösteren Model.

(72) EDWARD E. LAWLER III, Pay And Organizational Effectiveness: A. Psychological View, McGraw Hill Book Company, New York, 1971, s.215.

C) İşe GÜDÜLEME Kuramı

İşe GÜDÜLEME kuramı, genel güdüleme kuramları içinde yer almaktadır. İşe güdüleme, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun bir biçimde çalıştırılmasını öngörür. GÜDÜLEME konusu günümüze değin değişik açılardan ele alınarak incelenmiş ve bunun sonucunda da değişik görüşler ortaya çıkmıştır. Ancak genel olarak güdülemenin, insanların bir takım gereksinmelerini karşılamaları yolunda belli davranışlara yönelten bir etmen olduğu görüşünde birleşilmiştir.

İşgören güdülemesiyle ilgili ve oldukça kapsamlı bir tanım şöyledir (73).

"İşletme örgütünün belli bir orununa bağlı işin görev ya da ödevlerini; bunlar için gerekli araç, gereç, yöntemler ile orunun yetki ve sorumluluk alanı içinde belli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesi İŞGÖREN'in, insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal; toplum üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel, gereksinmelerinin, işletmenin tümsel amaç ve gereksinimleri doğrultusunda herhangi birine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla davranışlarına bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecine İŞGÖREN GÜDÜLEMESİ denir."

Bu tanım özellikle işgören yönetimi politikalarında ücretin durumunun ayrıntılı bir biçimde ele alınması gerektiğini vurgulaması yönünden önemlidir. Başka deyişle, işletmede işgören ve işletme ilişkilerinde "ücret" in neyi gözdüğü neleri çözemediği konusunda derinliğine araştırma yapılması zorunluluğu belirtilmektedir (74).

(73) İNAL CEM AŞKUN, "İşgören GÜDÜLMESİ" ESADER, (Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi) C.XIV, S.2, 1978, s.17-18.

(74) AŞKUN, s.18.

İşe güdüleme kuramı, ücretin işletmede, işgörenler üzerinde önemli bir güdüleme etmeni olduğunu belirtir. Diğer güdüleme etmenlerinin de işgörenin kanısında azınsanamıyacak rol oynadıklarına değinmektedir. Bu kurama göre, işde başarı, işgörenin yeteneğinin, teknolojinin ve özellikle güdülenmesinin bir işlevi olmaktadır (75).

Bu duruma göre konumuzla ilgili çağdaş güdüleme kuramlarından başlıcalarına değinmekte yarar bulunmaktadır:

a) Güdülemede Sağlığı Koruma Kuramı

Kuram, işletmedeki işgörenlerin başarısına etkili olan etmenleri güdüleme ve Hijyen (sağlığı koruma) olmak üzere ikiye ayırmaktadır (76). Bu etmenlere aynı zamanda "kanış etmenleri" ve "kanışsızlık etmenleri" de denebilir. Böylece salt ücrete, sosyal yararlar veya benzeri ödemelerle ilgili yararların işgörenleri güdülemeye yetmeyeceği ortaya konmağa çalışılmaktadır.

Kurama göre, işyerinde bazı koşulların bulunmaması halinde işgörenler kanışa ulaşamamaktadır. Ancak bu koşulların varlığı halinde de işgörenler için yeterli bir güdüleme etmeni olamamaktadır. İşte ücretler, sosyal yardımlar, ast üst ilişkileri, iş kuralları işgörenlerin denetimi, işgörenlerin özel yaşamları vb. etmenler başlıca "kanışsızlık" başka deyişle "sağlığı koruma" et-

(75) DUNN-RACHER, s.52.

(76) "Güdülemede Sağlığı Koruma Kuramı" olarak adlandırılan bu kuram, Pilzburg da işletme mühendislerinin de bulunduğu 200 kişilik bir işgören grubu üzerinde yapılan araştırmalar sonucu FREDERICK HERZBERG tarafından geliştirilmiştir.

Hijyen: Çevrede insan sağlığına zararlı etmenleri ortadan kaldırmağa yönelik çalışmalardır.

Ayrıntılı bilgi için bkz.: BURT K. SCANLAN, Principles of Management and Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1973, s.347-350.

T.C.

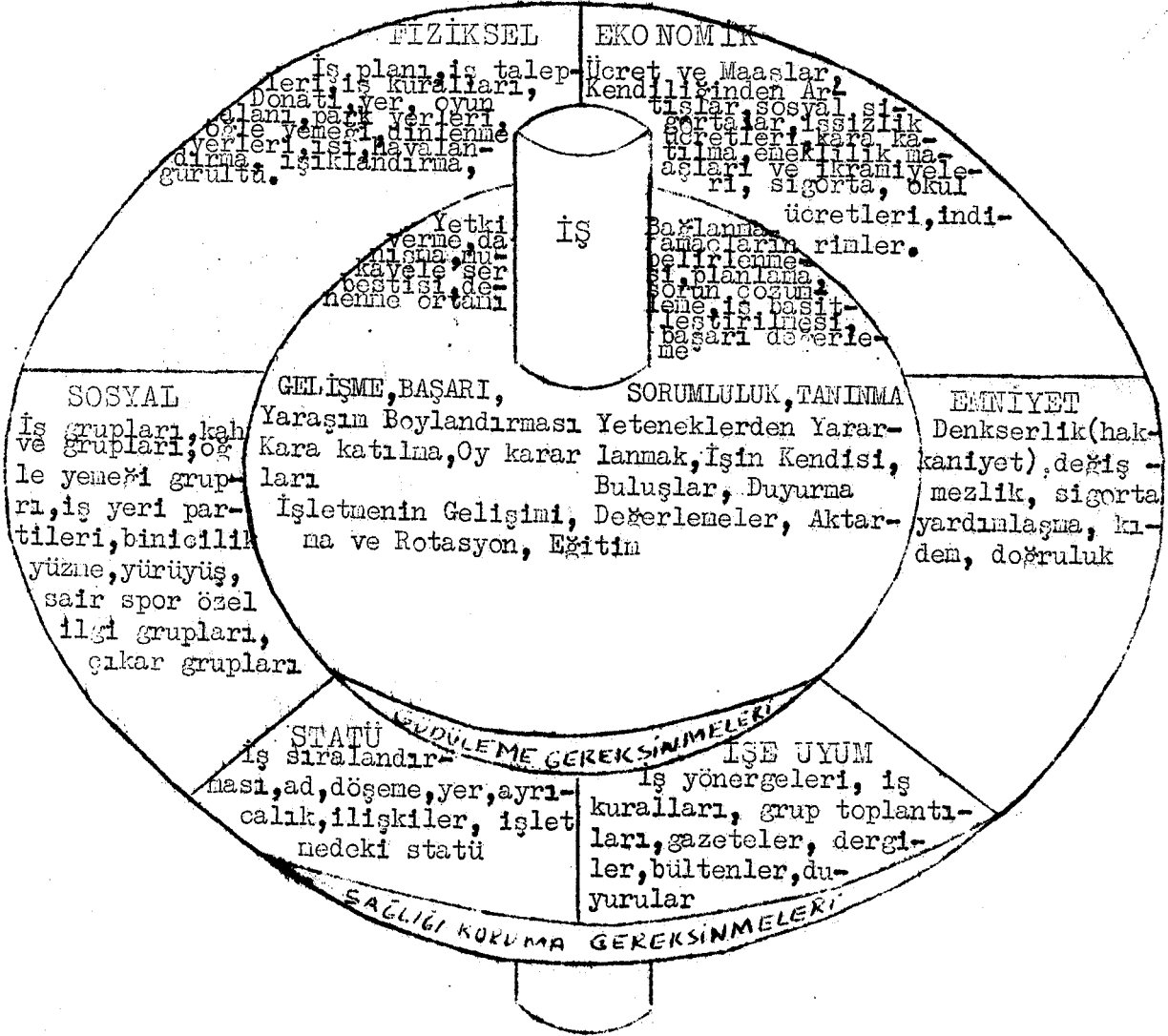
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Merkez Kütüphane

nenlerini oluşturmaktadırlar. Bunlar güdüleme etmenleri değildir. Çünkü bu etmenlerin işyerinde sağlanması halinde işgörenler işlerinde belirli bir başarıya ulaşırlar. Güdüleme etmenleri ise, başarı, sorumluluk, gelişme ve tanınma olarak sıralanabilir. Kuşkusuz, güdüleme etmenleri ve onların işlevleri ile sağlığı koruma etmenleri arasında fark vardır. Böyle ki, güdüleme etmenlerinin başarıyla işgörenin işindeki verim ve başarısı arttığı halde, sağlığı koruma etmenlerinin başarı, işgörenin işinde büyük bir verim sağlamaz. Ancak işletmede hoşnutsuzluk giderilmiş ve verimin düşmesi önlenmiş olur. Başka deyişle bu kuram, ücret, sosyal yardımlar vb. ödeme etmenleri ve benzeri işgören politikaları, işletme çalışanların ancak başarılarını engelleyici etmenleri ortadan kaldırdığını, işgörenlerin başarı duygularını geliştirmede, güdülemeyi arttırıcı işlevinin bulunmadığını vurgulamaktadır (77).

(77) DUNN-RACHEL, s.60., OSMAN TELİMEN, "Motivasyon Teorileri içinde Başarı Güdüsünün Yeri ve Önemi" ESADER (Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi) C.XIV, S.1, Ocak 1978, s.38-41.

Bu kuramın etmenlerini şekil yardımı ile aşağıdaki gibi göstermek olurludur (ŞEKİL -11), (78):



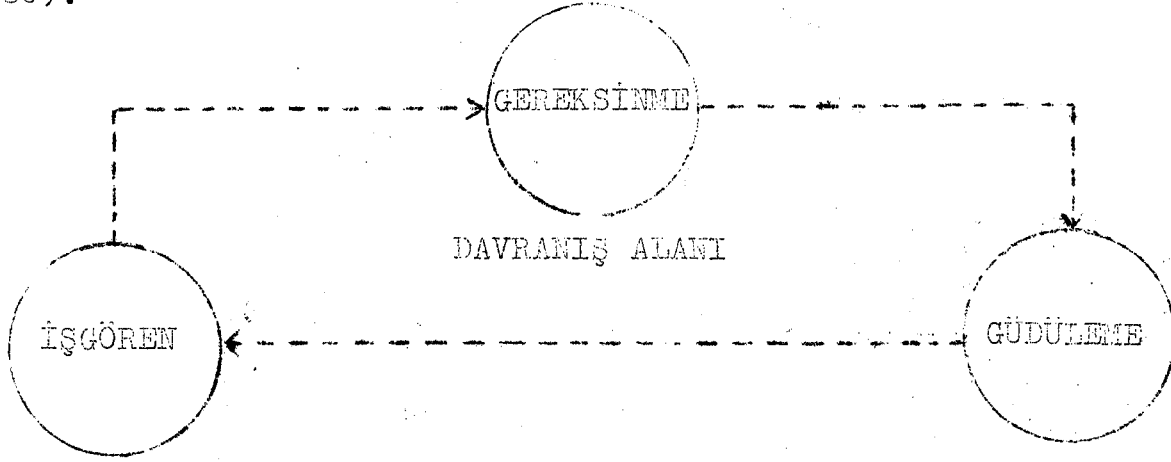
ŞEKİL -11 : İşgören Gereksinimleri (Sağlığı Koruma-Güdüleme Gereksinimleri)

İşe güdülemeyi incelerken, işgören-gereksinme ve güdüleme arasındaki ilişkiyi gözden uzak tutmamak gerekir. Çünkü bu bağın-
tı, işgörenin belli konulardaki davranış alanını belirleyecektir (79).

(78) M.SCOTT MYERS, "Who Are Your Motivated Workers?" Harvard Business Review. Vol.42, No:1, Ocak-Şubat, 1964.

(79) AŞKUN, s.12. DAVID KRECH-RICHARD S. CRUTCHFIELD, Elements of Psychology, Alired A.Knopf, New-York, 1958, s.291.

Bu ilişkiyi de şekil yardımı ile göstermek olurludur (ŞEKİL -12), (80).



ŞEKİL -12 : İsgören-Gereksinme-Güdüleme ilişkisi.

Diğer yandan isgörenlerin davranış alanını etkileyen başkaca etkenler de bulunmaktadır. Örneğin, isgörenlerin çevreyi algılama biçimi, öğrenme yetisi ve özellikleri, zekâsı, sorunları çözme ve yaratıcılık yetenekleri, bunlar arasında sayılabilir (81).

Buna göre isgörenlerin devingen bir yapıya sahip olduğunu söylebiliriz. İşte isgörenlerin bu ve ussal (rasyonel) oluşları gibi özelliklerinden yararlanan ABRAHAM MASLOW unlu "Gereksinimler Sıralaması Kuramı"nı ortaya koymuştur.

b) Gereksinimler Sıralaması Kuramı

Yukarıda (ŞEKİL -12)'de de görüldüğü üzere güdülemede devinim noktası "gereksinme" kavramı olmaktadır. Bu nedenle isgörenlerin gereksinimleri kadar güdüleme türü sıralanabileceği söylenebilir.

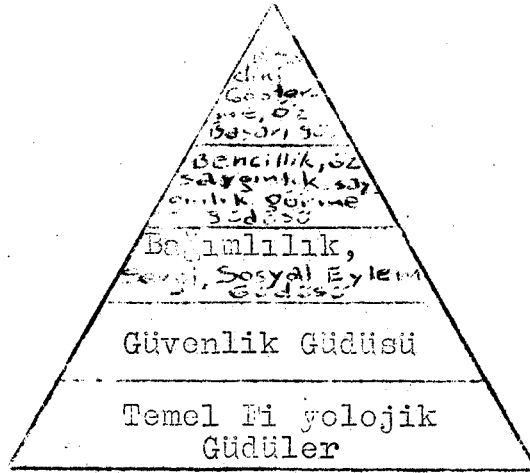
(80) AŞKUN- s.12.

(81) DAVID KRECH - RICHARD S.CRUTCHFIELD, Elements of Psychology, Alfred A.Knopf, New York, 1958, s.291-294.

Kurama göre güdöleri aşağıdaki gibi sıralamak olurludur (82).

- 1- Temel Fizyolojik Güdöler
- 2- Güvenlik Güdüsü
- 3- Bağımlılık (Aidiyet), Sevgi, Sosyal Eylem Güdüsü
- 4- Bencillik, Özsaygınlık, Başkalarından Saygınlık Görme Güdüsü
- 5- Kendini Gösterme, Özbaşarı Güdüsü

Bu güdöleri şekil yardımı ile şöylece göstermemiz olurludur (ŞEKİL -13).



ŞEKİL -13 : MASLOW'un Gereksinmeler Aşaması Sırasının Şekil Yardımı ile Gösterilmesi.

(82) ABRAHAM H. MASLOW, Motivation and Personality, Harper and Brothers, New York, 1954, s.80-106.

Konuyla ilgili ilginç bir sıralama da şöyledir:

- a) İğğörenin insan olarak gereksinimleri
 - aa- Fiziksel Gereksinimleri
 - bb- Ruhsal Gereksinimleri
 - cc- Toplumsal Gereksinimleri
- b) İğğörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri
 - aa- Örgütsel Gereksinimleri
 - bb- Yönetici Gereksinimleri
 - cc- İşlevsel Gereksinimleri

Ayrıntılı bilgi için Bkz. AŞKUN, s.7-10.

Şekilde de açık olarak görüldüğü üzere insanlar birinci basamaktaki güdülerinden (gereksinmelerinden) beşinci sıradaki güdülerine doğru bir tırmanış içindedirler.

Kurama göre bir gereksinme insanda kanışa erişince diğer bir gereksinme onun yerini alır. Sıralamada birinci basamağı oluşturan gereksinme veya güdü temel fizyolojik güdülerdir. Bunların başlıcalarını, su, hava, yeme, içme, cinsel arzu, vb. oluşturur. Bu gereksinmelerin insanda kanışlanmamış olması, insanda kanış sağlayacak davranış biçimlerini ortaya çıkarır. Temel fizyolojik gereksinimleri kanışa ulaşan insanda hemen bir üst sırada yer alan güvenlik gereksinmesi ve bunu kanışa ulaştırma güdüsü egemen olur. Bunların başlıcaları ise fiziksel tehlikelere karşı korunma ve psikolojik tehlikelere karşı korunma gereksinmeleridir. Her iki gereksinme de kanışa ulaşınca başka deyişle, Temel fizyolojik Gereksinmeler ve Güvenlik Gereksinmesi kanışa ulaşınca bu kez, insanın bağımlılık, sevgi, sosyal eylem güdülerini davranışlarına egemen olur. Bundan sonraki sırada ise, bencillik, özsaygınlık ve başkalarından saygınlık görme güdüsü yer alır. Sıralamanın en üstünde ise "Kendini gösterme, özbaşarı, gereksinmesi ve bunu kanışa ulaştırma güdüsü yer alır (83).

(83) ABRAHAM H. MASLOW, "A Theory of Human Motivation" Derl: V.H. WROOM-B.L.DECT, Management and Motivation, Penguin Book Ltd, Middlesex, 1972, s.27-32. DUNN-RACHEL, s.61-62.

Daha önce de belirtildiği gibi güdülemenin ana amacı işletme-
deki işgörenleri, örgüt amaçlarına uygun olarak çalıştırabilmek-
tir. Kuşkusuz güdüleme, insanı belirli davranışlara yönelten tek
etmen değildir. Ancak bunlar arasında en önemlisi olduğu tartış-
masız bir gerçektir.

Yukarıdan beri incelemeye çalıştığımız, işgörenlerin işe gü-
dülenmesi ile ilgili yaklaşımlar ve kuramlar içinde "Beklentiler
Kuramı" nın önemli bir yeri bulunmaktadır (84).

c) Beklentiler Kuramı

Bu kurama göre, işgörenlerin (insanların) yaptıkları işin
sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri vardır.
Bu beklentiler çoğunlukla öznel olasılıklar niteliğindedir. Baş-
ka deyişle, bir işgörenin işinde belli bir davranışı gösterme-
si, işgörenin bu davranışla elde edeceği sonucu isteme derece-
sine ve bu belli davranışın söz konusu sonuca ulaştırması hak-
kında sahip olduğu olasılığa (bekleyişe) göre değişecektir. Bu
nedenle, işgörenin işe güdülenmesinin gücü, sonucu isteme dere-
cesi ile, davranışın bu sonuca ulaştırması olasılığının çarpımına
özdeş (eşit) olacaktır. Bunu formüle edecek olursak; $F = V \times E$
olacaktır. Burada E = İş güdüleme gücü V = Sonucu İsteme Derece-
si ve , de belirli bir davranışın, belirli bir sonuca ulaştırma
olasılığını göstermektedir. Görüldüğü gibi kuramın dayandığı başlıca
üç temel kavram bulunmaktadır. Sonuç, sonucu isteme derecesi ve
belirli bir davranışın belirli bir sonucu doğurması konusunda iş-
görenin algıladığı olasılık. Belirli bir davranış seçeneğinin ge-

(84) VICTOR H.VROOM, tarafından geliştirilen "Expectancy Theory"
(Beklentiler Kuramı) işe güdüleme kuramı içinde günümüzde
çok yaygın olarak beğeni kazanmış bir görüştür.

hiciliği, bu seçeneğin doğuracağı sonuçları kişinin isteme dere-
cesine ve seçeneğin söz konusu sonuçları doğuracağı hakkında iş-
görenlerin algıladığı olasılığa (bekleyişe) bağlı olacaktır. Baş-
ka deyişle, işgören işindeki davranışlarının belirli sonuçları
doğurup doğurmayacağı konusunda bazı kestirimlerde bulunur. Bu
durumda, belirli bir davranışın, belirli bir sonucu doğurmayaca-
ğını inanıldığında beklenti sıfır veya bu davranışın belirli bir
sonucu doğuracağına tam inanıldığında beklenti bir değer ifade
edebilir (85).

Bu kuram için şöyle bir örnek vermemiz olurludur (86):

Herhangi bir endüstri işletmesinde bir işgörenin belirli bir
iş gerçekleştirmek amacıyla işletmenin belli bir iş güvenliği il-
kesine uymak veya bu ilkeyi dikkate almama konusunda karar verme
durumunda olduğunu varsayalım. Eğer işgören belli iş güvenliği
ilkesini dikkate almaksızın işi yapacak olursa işi daha çabuk bi-
rtireceği için daha çok kazanç (gelir) sağlama olanağına kavuşacak-

r. Diğer yandan bu ilkeyi gözönüne almadığı için herhangi bir
kazasına yol açması olasıdır ve nezaretçiler tarafından işin
gökilde yapıldığı görüldüğü takdirde işine son verilebilece-
ğini de bilmektedir. Bu durumda işgörenin umulur davranışı ne
olabilir? Bu sorunun yanıtını bulabilmek için $F = \sum V.E$ formülünde-
ki V ve E değerlerine bakmak gerekecektir. V değerini + 100 (çok
istenen) ve - 100 (hiç istenmeyen) arasında değişen bir ölçek

(85) VICTOR H. VROOM, Work and Motivation, John Wiley and sons
Inc, New York, 1964, s.17-18.

(86) TAMER KOÇEL, "Örgütsel İlişkiler Açısından Yöneticilik ve
Motivasyon", Organizasyon, İstanbul Uni., İşletme Fak.,
Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Y.1, S.4, 1976, s.22-24.

üzerinde gösterelim. Bunun yanı sıra, daha çok para kazanmayı isteyen, iş kazası ve işine son verilmeyi de istenmeyen bir durum olarak varsayarsak şöyle bir şekil düzenlemek olurludur (ŞEKİL - 14):

SONUÇLAR	SONUÇLARIN İSTE- NİRLİĞİ V	İŞ GÜVENLİĞİ İLKESİNE UY- MA		İŞ GÜVENLİĞİ İL- KESİNİ DİKKATE ALMAMA	
		BEKLEYİŞ	EXV	BEKLEYİŞ	EXV
KAZA YAP- MA	- 50	00	0	20	- 10
İŞİNE SON VERİLME	- 80	05	- 4	10	- 8
DAHA ÇOK PA- RA KAZANMA	+ 50	10	+ 5	80	+ 40

ŞEKİL -14 : Beklentiler Kuramı'na Verilen Örneğin Şekil Yarımı
ile Gösterilmesi.

Davranış Seçeneğinin Çekiciliği $F = \sum V \times E$

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi işgören için çekici alan seçeneğin iş güvenliği ilkesini dikkate almamak diğer deyişle herşeye karşın daha çok para kazanma olduğu söylenabilir.

Bu kuramda yer alan diğer bir kavram da, işgörenin belirli bir davranışa güdüleme gücünü etkileyen bir diğer etmen olarak da "birinci ve ikinci düzey sonuçlar" kavramıdır. İkinci düzey sonuçlar, birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçları olduğu söylenabilir. Birinci düzey sonuçlar işgörenin başarısı (performansı) ile ilgilidir. İkinci düzey sonuçları ise işgö-

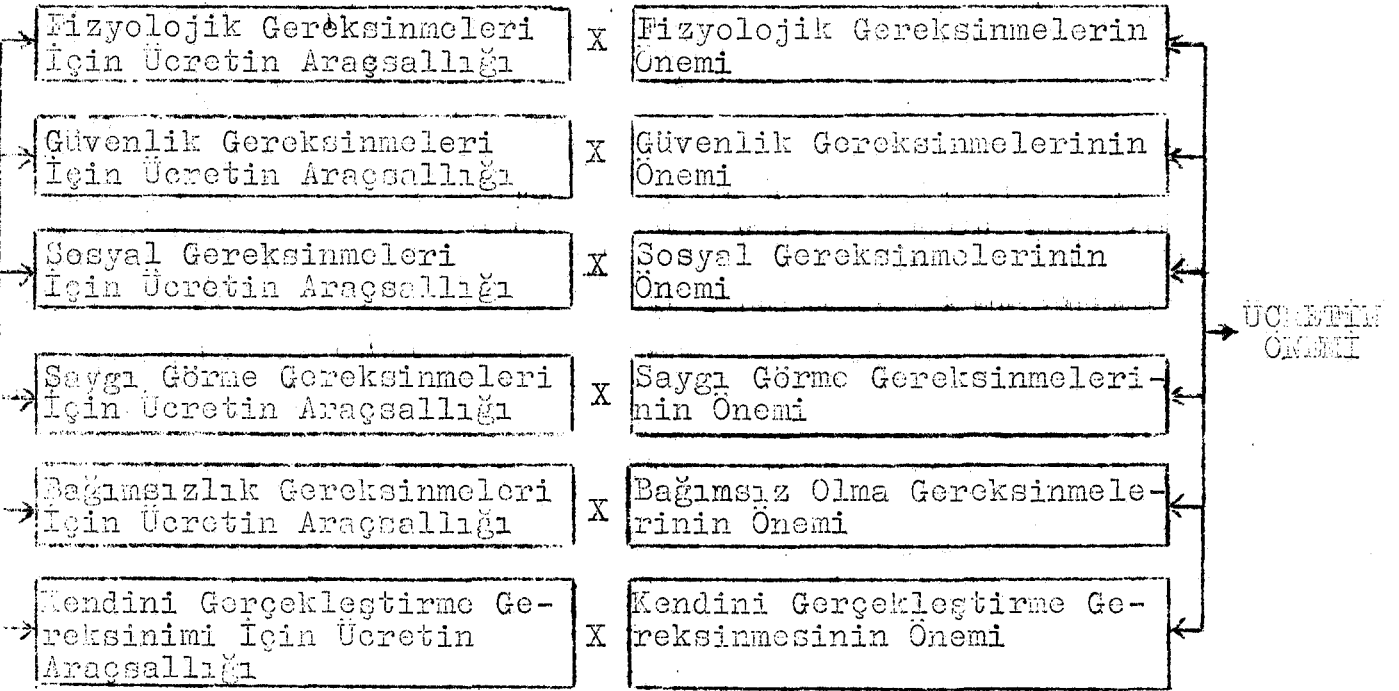
renin gereksinimleri ile ilgilidir. Örneğin, işinde yüksek bir başarı göstermek birinci düzey sonuç iken, bir ücret artışı elde etmek, işinde yükselmek vb. ikinci düzey sonuçlardır. Yukarıda da değinildiği gibi, aslında birinci düzeydeki sonuç, ikinci düzeydeki sonucu elde edebilmenin ilk basamağını oluşturur. Bu iki sonuç arasındaki ilişki ise "araç" (87) olarak isimlendirilir. Araç, işgörenin bu iki sonuç arasındaki ilişki hakkındaki algısını gösterir. Bu ilişki (araç), işgörenin sahip olduğu "V" değerindedir. Başka deyişle sonucu isteme derecesinde etkisini gösterir. İşgören, gereksinimlerinin giderilmesinde ücreti bir artış olarak algılayorsa, ücret daha çekici olacaktır. Böylece gereksiniminin giderilmesi, ücret kanısında önemli bir etken olacaktır (88). Aslında ilk düzey sonuçları kendiliklerinden çekici değil, ikinci düzey sonuçları yarattıkları için çekicidirler.

İşgörenlerin gereksinimleri konusunda MASLOW'un "Güdüleme Kuramı" ile VROOM'un "Beklentiler Kuramı"nda ki araç veya araçsallık kavramlarından yararlanan LAWLER ücretin önemini belirten bir model geliştirmiştir. Bu modele göre ücretin belirli gereksinimleri karşılamadaki araçsallığı, o gereksinimin işgören

(87) "araç", İngilizce bir sözcük olan "Instrumentality"nin yerine kullanılmıştır.

(88) JAY GALBRAIGHT - L.L.CUMMINGS "An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Instrumentality-Valence and Motivation-Ability", Readings in Organizational Behavior and Human Performance; Der.; L.L.CUMMINGS - W.E.SCOOT, Richard D.Irwin, Inc. and The Dorsey Press Homewood - Illinois, 1969.,s.199

için taşıdığı önem ile çarpılmalıdır. Böylece ücretin işgören için taşıdığı önem kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Buna göre işgören için gereksinmelerin önemi MASLOW'un "gereksinmeler basamağı" na göre sıralanır. Burada yer alan gereksinmelerden birinde ücretin araçsallığı bir değer taşımıyorsa başka deyişle "sıfır" ise bunun, gereksinmenin önemi ile çarpımı da "sıfır" olduğundan ücret önemsiz olacaktır. Kuşkusuz ücretin işgörenin gereksinmelerini, karşılamadaki araçsallığı işgörenin algılarına bağlıdır. Şimdi bu modeli bir şekil yardımı ile göstereyim (39).



ŞEKİL -15 : Ücretin Önemi Gösteren Model.

(39) Ücretin (paranın) önemi ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi için bkz., CHARLES D.Mc.DERMID, "How Money Motivates Man", Readings in Management, 2.B., Der.: MAX D.RICHARDS - WILLIAM A.NIELANDER, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1963, s.408-420., ROBERT L.OPSAHLI - MARVIN D.DUNNETTE, "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", Readings in Organizational, Behavior and Human Performance, Der.: L.L.CUMMINGS - W.E.SCOTT. Jr., Richard D.Irwin, Inc., and Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1969, s.499-524., LAWLER E.E. III., s.26-27., SAUL W. GELLERMAN, Motivation and Productivity, American Management Association, Inc., 1963, s.160-169.

Sonuç olarak diyebiliriz ki para (ücret) insanın tüm gereksinmelerini karşılamada büyük bir öneme sahiptir. Özellikle alt düzeylerdeki gereksinimleri karşılamada etkinliği daha çoktur. İlgören kazancıyla önce temel fizyolojik gereksinmelerini karşılar. Başka deyişle tüm geliri doğrudan ve kolayca kişisel gereksinmelerini karşılama araçlarına dönüştür. Örneğin, çeşitli yiyecek, giyecek, içecek, barınacak vb. araçlara.

Bu gereksinmelerini karşılayan ilggören ikinci sırada yer alan güvenlik gereksinmesi için kanişma varmağa çalışır. Burada güvenlikten anlaşılması gerekli olan finansal güvenliktir. Başka deyişle, yağılılık, işsizlik, hastalık vb. tehlikelere karşı ilggörenin tek güvencesi sahip olduğı paradır.

Aynı şekilde üçüncü düzey gereksinmesi olan, ilggörenin sosyal gereksinmelerini karşılamada da paranın önemi vardır. Şöyle ki, temel fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerini kanişlanmış bir ilggören sosyal faaliyetlere katılarak içinde bulunduğı "can sıkıntısı-na" gidermeğe çalışır. Burada da kendisine yardımcı olacak en büyük dayanak dolaylı da olsa yine paradır.

Dördüncü düzeyde yer alan öz saygınlık, bağımsızlık gereksinmelerini karşılamada da paranın önemi bulunmaktadır. Özellikle günümüz yaşantısında çoğunluk, çalışmalarının karşılığında aldıkları ücretleri kişisel değerlerinin bir simgesi olarak görmektedirler. Başka deyişle kişiler birbirlerini finansal güçleri ile etkilemekte bu gücün arttığı oranda çevresindekileri etkileyebilmektedirler.

Kendini gösterme, özbaşarı güdüsünün yer aldığı en üst düzeydeki gereksinmenin kanişlanmasında ise paranın önemi en aza düşmektedir. Örneğin, dini önderler, genelde bilim adamları, yaratıcı sanatkarlar vb. yaptıkları işin önemi ile gurur duyar, kanişma ulaşırlar. Bu kişiler için para ikincil bir öneme sahiptir.

Görüldüğü gibi para, genelde kişileri işe güdülemede çok önemli bir öğedir. Kuşkusuz kişileri işe güdülemede tek öğenin para olduğunu söylemek de doğru değildir. Ancak bu diğer öğelerin neler olduğunu araştırıp ortaya çıkarmak işletmelerde üst düzey yöneticilerine düşen önemli bir görevdir. Ne varki enflasyonist bir ekonomik ortamın egemen olduğu günümüz iş yaşamında işgören için paranın önemi her geçen gün artmaktadır. Toplu iş sözleşmelerine egemen olan başlıca konu, işçi - işveren sürtüşmelerinin en büyük nedeni olarak parasal sorunların varlığı hiçbir şekilde yatsınamaz.

II - İ Ş L E T M E A Ç I S I N D A N
Ü C R E T Y Ö N E T İ M İ

İşletmelerde ücret yönetiminin büyük önemi vardır. Şöyle ki, işletmelerdeki ücret yönetimi bir yandan işletmelerin kârlılığını ve işgörenlerin yaşam koşullarını doğrudan etkilediği gibi, diğer taraftan ulusal gelirin en önemli kesimini oluşturduğu için, dolaylı olarak devleti ve toplumu etkilemektedir. Bu nedenle devleti yönetenler ücretleri dengelemede genel ücret yönetimine zaman zaman karışmak zorunda kalmışlar, kalmaktadırlar da.

Özellikle konuya işletmeler açısından baktığımızda, işgören yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi daha önce de değinildiği üzere iki yönlü dikkati çeker. Birinci yön, işgörenden ödenen ücretlerin işletmelerin önemli bir gideri (maliyeti) olması, ikinci yön ise ücretin, çoğunlukla işgörenlerin yaşamlarına sağlayan tek araç olmasıdır.

Ücret işgörenden aynı zamanda toplum içinde belirli bir orun (statü) sağlar. Başka deyişle işgörenden ödenen ücretler, bireylerin toplumdaki orunlarının (statülerinin) simgesidir.

Doğal olarak tüm işgörenler adil ve eşit işe-eşit ücret almaya isterler. İşletmeler de işgörenlerin bu istemlerini sağlamak amacıyla işletmede birtakım girişimlerde bulunurlar, çeşitli sorunlara çözüm aramaya çalışırlar. İşte işletmelerin, işgörenlerin adil, eşit işe-eşit ücret almalarını sağlayacak bölümleri "ücret yönetimi" bölümleridir.

Ücret Yönetimi bölümlerinin işletmelerde yaptıkları başlıca işler arasında, ücretleme kararları, devletle uyum sağlanması, iş

değerlenmesinin ayrıntıları, ücret araştırmaları, işgörenlerin değerlendirilmesi, yaşam pahalılığına uyum sağlanması, işgörenlerin durumlarını iyileştirme, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, baskarı değerlendirme, ödüllendirme, özendirme, sosyal yardımlar vb. yapılabilir. İşte sayılan tüm bu işlerin kapsadığı alan işletmelerin ücret programları olup, bu programların işletmelerde uygulanması işi ise ücret yönetimi ve yöneticisini ilgilendirmektedir (90).

4. İŞLETMEDE ÜCRET YÖNETİMİ VE YÖNETİCİSİNİN YERİ, BAŞLICA İŞLEVLERİ

A) İşletmede Ücret Yönetimi ve Yöneticisinin Yeri

Bilimsel yönetimin ortaya çıkmasıyla ücret yönetimi de bağlanmıştır. Yirminci yüzyılın başlarında sistematik işletme örgütleri ile kurulmasına dek ücret yönetimi işlevleri birbirine karıştırılmış ve bu işleri işletmelerde uzman olmayan (pratisyon) kişiler yürütmüştür.

FREDERIC W. TAYLOR'la "verimlilik" kavramı ortaya çıkınca bu uzmanlaşmamış uygulayıcılar işletmelerde "verimlilik uzmanı" olarak çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Ancak endüstri devrini ile birlikte ortaya çıkan yeni işletmeciler, bunların yeteneklerinden ve bilgilerinden emin olmadıklarını ileri sürerek işletmelerinde görev vermemişlerdir. TAYLOR ve taraftarlarının ortaya attıkları "verimlilik uzmanı" kavramı geçerliğini kaybetme durumunda kalınca, yeni işletmecilerin de bilgilerinden yararlanabilecekleri, yeni fakat uzmanlaşmış bir meslek olarak "Profesyonel Endüstri Mühendisliği"

(90) WILLIAM E. WOLF, The Management of Personnel, Wadsworth Publishing Comp., Inc., San Francisco, 1961, s.184-185, LANGSNER-ZOLLITSCHE, s.45.

ortaya çıkmıştır. Bunlar özellikle ücret yönetimi alanında gelişmeye başlamışlardır. Öyle ki işletmenin ücret yönetiminin bir kısım işlevleri endüstri mühendisliğinin sürekli işi haline gelmiştir (91).

1920'lerde ortaya çıkan işgören yönetimi hızla gelişerek örgütlerin en önemli işlevlerinden biri haline gelmiştir. Aynı şekilde hızlı bir gelişme gösteren endüstri mühendisliği, işgören yöneticisinin ücret yönetimine ilişkin bir kısım işlevlerini doğrudan üzerine almıştır. Örneğin, işgören seçme, işe alma, test uygulamaları, ücret yönetimine yararlı olacak, iş verimliliğinde iş ölçülerinin (standartlarının) saptanması, parça başı üretiminde süre (zaman) ölçülerinin (standartlarının) saptanması ve ücret özendirme (teşvik) plânlarının hazırlanması, bunlar arasında sayılabilir. Ayrıca, iş analizlerinin yapılmasında, iş derecelenmesinde kullanılan kartların hazırlanmasında, iş tanımlarının yapılmasında endüstri mühendisleri en etkin görevleri almışlardır. Bunun başlıca nedeni ise, bazı işletmelerin ücret belirlenmesi çalışmalarına daha çok teknik bir konu olduğunu ileri sürüp bu görevin işgören bölümü yerine işletmenin teknik bölümüne bağlamalarıdır. Böylece ücret belirlenmesi çalışmalarında yanılmanın daha az olacağı ve nesnelliğin daha çok sağlanacağı görüşü egemendir (92).

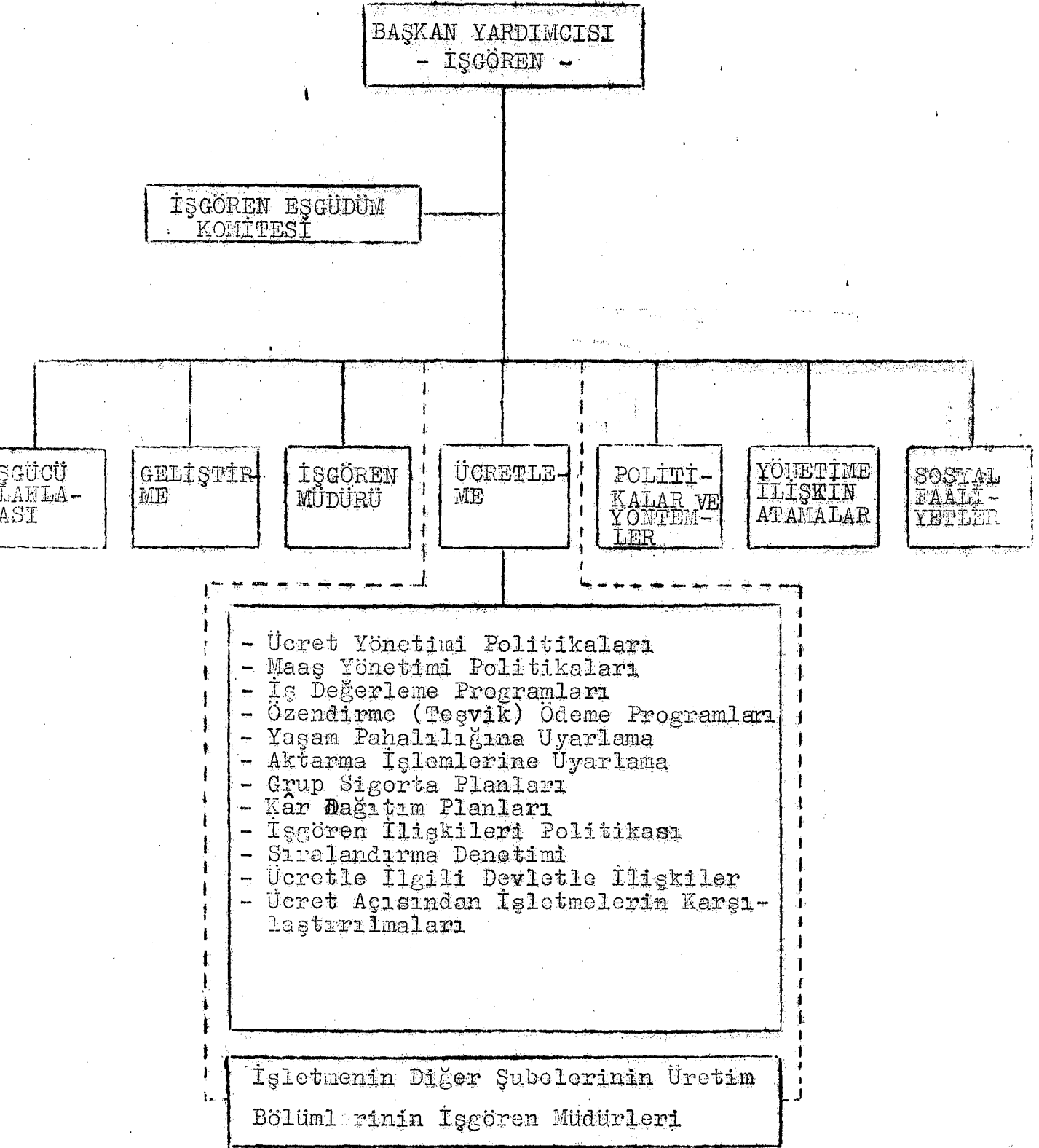
İşletmelerde ücret yönetiminin yerini belirlemede, yukarıda kısaca özetlemeye çalıştığımız tarihsel gelişim de gözönüne alınacak olursa, biraz karmaşık bir durum göstirdiği açıktır. Buna kar-

(91) LANGSNER - ZOLLITSCH, s.57-58.

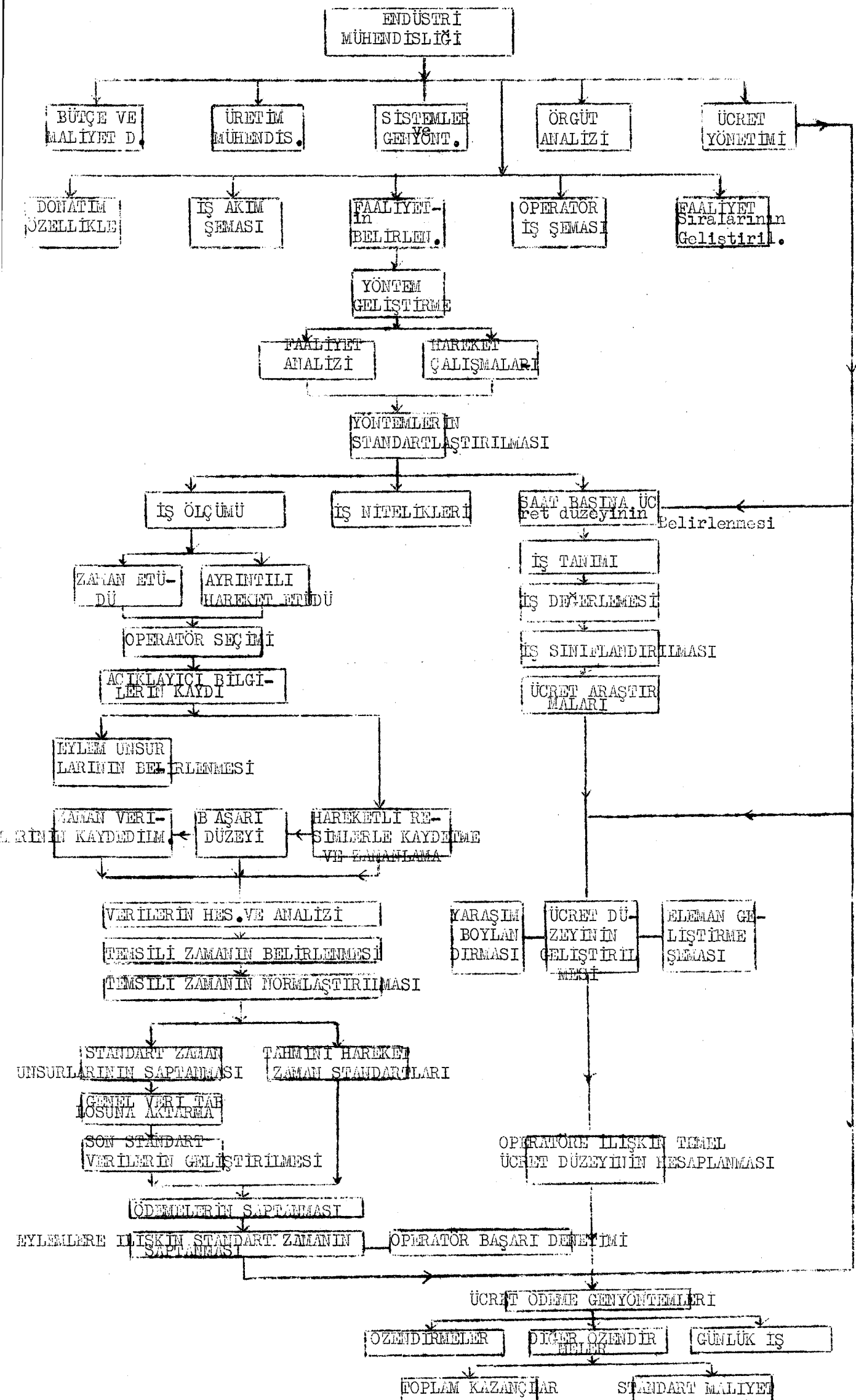
(92) BEACH, s.615-616. LANGSNER - ZOLLITSCH, s.58-59.

şın işletmelerde çoğunlukla ücret yönetimi ve yöneticisinin, mali işlerin yürütüldüğü bölümlere bağlı olduğu söylenebilir. Bunlar arasında, "İşgören Bölümü", "Endüstri Mühendisliği Bölümü", "Emlak ve İmar Bölümü", "Kontrolörlük" vb. bölümler, endüstri işletmelerinde ücret yönetiminin bağlı bulunduğu başlıca bölümler olarak sayılabilir (ŞEKİL -16,17 ve 18), (93).

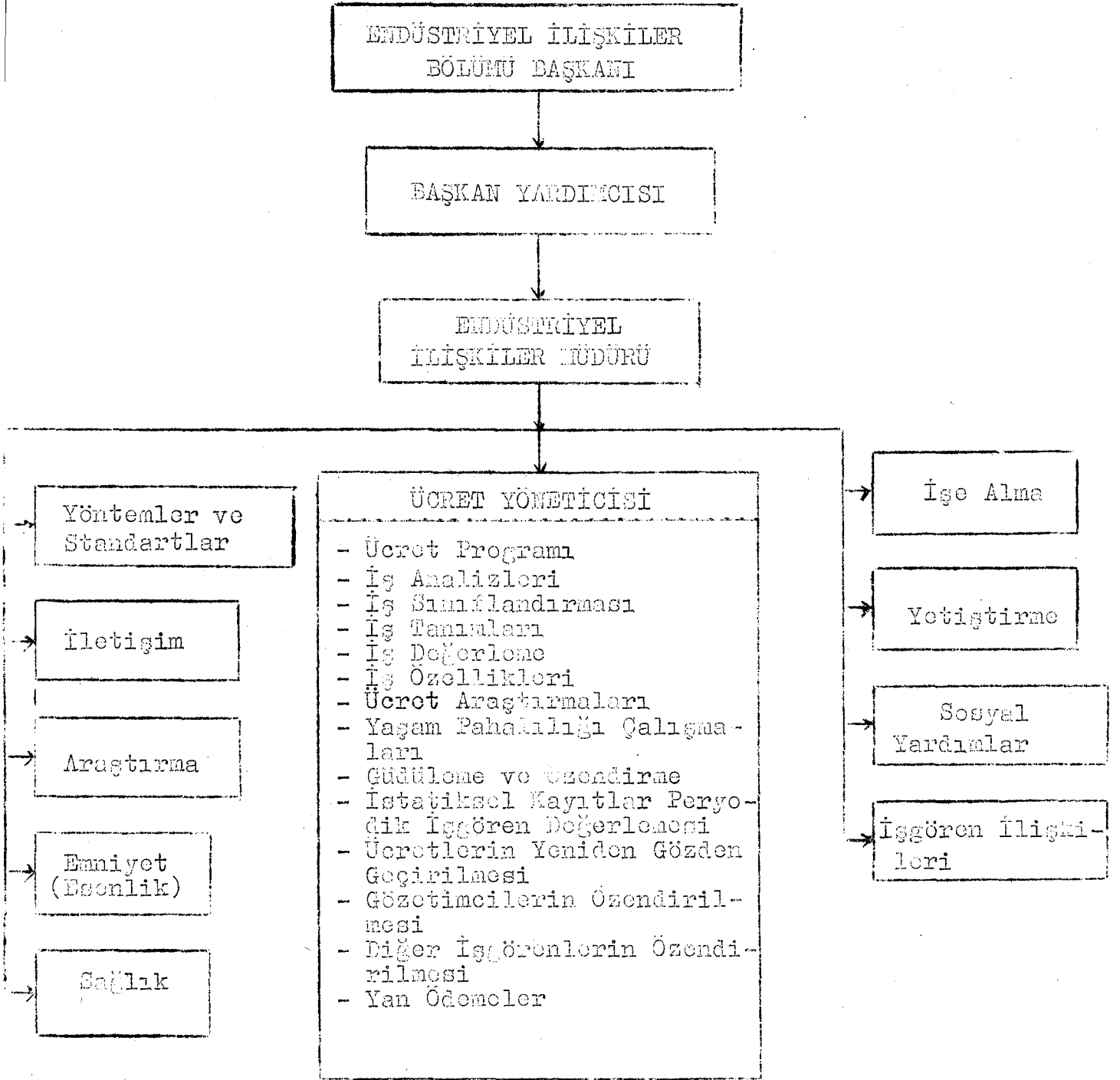
(93) LANGSNER-ZOLLITSCH, s.54-62. Ayrıca ayrıntılı bilgi için bkz. ELIZABETH LANHAM, Administration of Wages and Salaries, Harper and Row, Publishers, New York, 1963, s.70-80.



ŞEKİL -16 : Ücret Yönetiminin, İşletmenin "İşgören Bölümü"ne Ba-
lı Olduğu Şekli Gösteren Bir Örgüt Seması.



ŞİKİL - 17 : Ücret Yönetiminin, İşletmenin " İndüstri Mühendisliği " Bölümüne Bağlı Olduğu Şekli Gösteren Bör Örgüt Şeması



ŞEKİL -18. : Ücret Yönetiminin, İşletmenin "Endüstriyel İlişkiler" Bölümüne Bağlı Olduğu Şekli Gösteren Bir Organizasyon Şeması.

Kuşkusuz tüm işletmelerin (işverenlerin) örgütlerinde bir ücret yöneticisine gereksinimleri vardır. Ancak, işletmelerde bulunacak ücret bölümleri herşeyden önce işletmelerin büyüklüklerine, ürettikleri mal türüne (ve/veya türlerine) ve işletmedeki işlere bağlıdır. Bu özelliklere göre, işletmenin ücret bölümünün örgütteki yeri, işlevleri ve sorumlulukları da değişik olacaktır.

Buna göre, genel olarak küçük boyutlu işletmelerde ücret yönetiminin (yöneticisinin) işlevleri, bizzat işin sahibi tarafından veya fabrika (işletme) müdürüne veya nezaretçisine bağlı bir kişi tarafından da yürütüldüğü söylenebilir. Küçük işletmelerde ücret uzmanı (yöneticisi), -eğer varsa- işletmenin "İşgören Bölümü"nin bir üyesi de olabilir. Burada önemli olan; ücretleme işi için görev yapacak işgörenin uğraşacağı işler kapsamının, bu işgörenin tüm zamanını doldurabilmesidir (94).

Orta ve büyük boyutlu işletmelerde ise çoğunlukla ücret yönetimi işlevlerinin geniş bir çalışma alanına yayıldığı görülür. Bu işlevlerin yerine getirilmesinde, işgören bölümü dışıda en çok yararlanılan bölüm işletmelerin "Endüstriyel İlişkiler" veya "Endüstri Mühendisliği" bölümüdür (ŞEKİL -17,18). Öyle ki, bu tip işletmelerin endüstriyel ilişkiler bölümü içinde çalışan birçok işgören, çeşitli ücret yönetimi işlevlerini yerine getirmek için dağılmışlardır. Bu işgörenler tüm zamanlarını işletmenin ücret yönetimi işi için kullanırlar. Aslında bu tür işgörenler işletmenin ücret yöneticisinin, gözetim görevlileri değildir. Fakat işletmenin ücret yönetimine yararlı katkıları bulunur. Bazı orta

(94) LANGSNER-ZOLLOTSCH, s.55., BEACH, s.615.

ve büyük boyutlu işletmeler bu yöntemle başarılı sonuçlara ulaşmaktadır. Ancak diğer bazı işletmeler ise bu yöntem sonucu, yetersiz uzmanlaşma, eksik denetim gibi nedenlerle hem giderleri artmakta hem de başarısızlığa uğramaktadırlar. Büyük boyutlu işletmelerin çoğunluğu ise, hem daha ekonomik, hem de daha çok başarılı olması nedeniyle, tüm ücretleme işlevlerinin görülmesi yetkisinden sorumlu uzman bir yöneticiyi işletmelerinde bulundurmaktadırlar. Böylece bu yöneticiye bağlı olarak ücretleme işlevlerini yürütmekle yükümlü bölümün çalışmalarını daha etkili bir denetimle işletme için çok daha yararlı çalışabilmektedir.

İşletmenin en önemli bölümü olan ücretleme bölümünde hazırlanması gerekli "ücret programı" düzenlenirken daima işgörenlerin ve yöneticilerin eğitilmiş görüş, eleştirisi ve önerilerinden yararlanılmalıdır. Aynı zamanda adı geçen programın işletme için kapsamlı ve tüm işlevleri içerebilmesi kuşkusuz daha hazırlık aşamasında dahi, işletmenin üst düzey yöneticisi veya yöneticileri tarafından izlenilmelidir. Bu nedenle işletmenin ücret yönetimi bölümünün örgütün en yüksek orununa yakın bir düzeyde bulunmasında yarar vardır.

Bütün bunlardan sonra diyebiliriz ki, ücret yönetimi bölümünün işletmedeki yerinin, başkan yardımcısının altındaki işgören yöneticisi (müdürü) ne veya Endüstriyel İlişkiler Yöneticisine veya doğrudan Başkan Yardımcısına bağlı ücret yönetimi yöneticisi veya müdürü olabilir. Kuşkusuz gerçek ücret programının düzenlenmesinden ve gerekse uygulanmasından sorumlu olabilecek en son orun, işletmenin son karar organı olan en üst düzey yöneticisi veya yöneticileridir.

B) İşletmede Ücret Yönetimi ve Yöneticisinin Başlıca İşlevleri

Ücret yönetiminin işlevleri ve sorumluluklarının kapsamını herşeyden önce işletme örgütünün büyüklüğü, üretilen mal ve/veya hizmetlerin türü ve işlerin sayısı belirler (95).

Aşağıda sıralamaya çalıştığımız, işletmede ücret yönetimi ve yöneticisinin başlıca işlevleri ve sorumlulukları, işletmelerin ücretleme programlarında en çok kabul görmüş olanlarıdır.

- 1- Ücret planlarının ilke ve politikaları temelinde, işveren ve işgörenler tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
- 2- Saptanan ücret ölçütü (kriteri), işletmenin toplu sözleşme amaçlarında yer alan "adil ücret" ilkesine uygun olmalıdır.
- 3- İşletmede ücretlerin saptanmasında yararlanılan, iş ölçütlerinin (standartlarının) belirlenmesi, iş analizleri ve iş sıralama çalışmalarına ağırlık verip bu çalışmalar yönetilmelidir.
- 4- İşletmede uygulanacak ücret düzeylerinin doğru saptanabilmesinde yararlı olabilecek işgören sicilleri, iş tanımları, iş özellikleri ve işlerin sınıflandırılması çalışmalarına özen gösterilmelidir.
- 5- İşletmedeki her iş analiz edilerek, işletmenin bulunduğu endüstri dalında, benzer işler için uygulanan ücret düzeyi ile, işletmede uygulanan ücret düzeyi karşılaştırıl-

(95) Ayrıntılı bilgi için bkz., JULES BACKMAN, Wage Determination An Analysis of Wage Criteria, D. Van Nostrand Comp., Inc., New-York, 1959, s.7-8.

malı, benzerlik ve ayrılıklar saptanmalıdır.

- 6- İşletmede yeni yaratılan işleri ayırıp burada görevlendirilen işgörenler sınıflandırılmalı veya bunlara uygulanabilecek yeni değerlendirme ve sınıflandırma yöntemleri geliştirilmelidir.
- 7- Endüstride rekabet halindeki işletmelerin uyguladıkları ücret düzeylerini öğrenip, karşılaştırma yaparak doğru bir ortalama ulaşabilmek için piyasa ücret araştırmaları yapılmalıdır.
- 8- Şimdiki ücret düzeyini korumak için, işletmenin ücret politikalarını, devletin ücretlerdeki ayarlama politikasını ve işçi sendikaları ile varılan anlaşmaları yeniden gözden geçirip analiz edilmelidir.
- 9- Ücretle ilgili (yeni gelişmelere göre) politikaları belirleyip, bunların uygulanması için üst düzey yöneticilerine önerilerde bulunulmalıdır.
- 10- İşletmede uygulanan ücret düzeyinde haklı olarak büyük artış olduğu takdirde yeni duruma ve değişen işgören sıralamalarına göre, işgörenler yeniden değerlendirilmeli, gerektiğinde özel yetiştirme kurslarına katılmaları sağlanmalı, işgörenlerin emniyeti ve aktarilmaları sağlanmalıdır. Başka deyişle periyodik olarak işgörenlerin durumu gözden geçirilmelidir.

- 11- İlgörenlere ödenen çeşitli tazminatlar, sosyal yardımlar vb. yan ödemeler belirli bir plan gereği yapılmalıdır.
- 12- İşletmede düzenli ücret arttırma sistemleri geliştirip, planlanmalı bunların onaylanması için üst düzey yöneticilerine öneride bulunulmalı, ve sonraki uygulama aşamasına gelindiğinde bunlar gereği gibi yönetilmelidir.
- 13- Özellikle bu bölümde görevli, iş analistleri, ücret analistleri, istatistikçiler vb. uzmanlarla daktilo ve stenograflar vb. büro işgöreni gerekli şekilde denetlenmeli ve yönetilmelidir.
- 14- Ücretlemeyle ilgili tüm işler ilgili kayıtlarda tutulmalı ve gereğinde bunlar gözden geçirilmelidir.

Tüm bu sayılan işlev ve sorumluluklar dışında bir çok işletmede ücret yöneticileri aşağıda sıraladığımız "tamamlayıcı işler"i de bir işlev ve sorumluluk olarak yüklenmektedirler (96):

- 1- İşletmenin ücret düzeyinin belirlenmesinde, yasalarla ilgili kararlarda ve etkili ücret ayarlamalarında işletmedeki diğer yöneticilerin görüş, eleştiri ve önerilerini almak, onlarla ilgili konuları tartışmak.
- 2- İşletmenin ücret politikalarının saptanmasında ilgili (belirli) yöneticilerin görüş ve önerilerini almak.
- 3- Gözetimcilerle, işgörenlerle ve şikayet dinleme komiteleriyle toplantılar yaparak, işletmede ücret düzenlemelerine girişmeden önce - varsa - başlangıçta görüş ayrılıklarını gidermek ve yasal talimlerini almak.

4- Bölümün alt düzey yöneticilerinden belli aralıklarla raporlar alıp, bölümün çeşitli çalışmalarıyla ilgili değişiklikleri incelenek, gerekli düzeltmeleri yapıp önlemler almak ve buna göre yine belli aralıklarla işletmenin üst düzey yöneticisine (ve/veya yöneticilerine) bölümün çalışmalarıyla ilgili raporlar vermek.

5- Belli aralıklarla örgütün diğer bölümleriyle ilişkili, değişiklikleri, yeni sınıflandırmaları istatistiksel bulguları ve bölümlerle ilgili diğer değişik çalışmaları zamanında saptayıp, gerekli bilgileri almak ve ücretlerle ilgili alınacak kararlarda buhları gözönünde bulundurmak.

C) İşletmede Ücret Yöneticisinde Aranacak Başlıca Nitelikler

Daha çok orta ve büyük boyutlu işletmelerde her bölüm için, özel öğrenim görmüş, nitelikli, meslekten (profesyonel) yöneticilere gereksinim duyulduğu bir gerçektir. Bu nedenle, bu tür işletmelerde görev yapan ücret yöneticilerinde de belirli konularda ve düzeylerde bilgi ve yeteneklere sahip olmaları istenecektir.

Herşeyden önce, ücret yöneticilerinin insan ilişkileri ve yönetim-organizasyon konularında uzmanlaşmış kişiler olmaları gereklidir. Kuşkusuz müdür, amir, gözetimci vb. orunlarda görev yapan ücret yöneticilerinin, bilgi, yetenek ve uzmanlık dereceleri, bu kişilerin işletmelerdeki çalışma alanlarının genişliğiyle orantılı olacaktır.

İlk kez işletmelerde ücret yönetimi görevinin geniş kapsamlı olarak ele alınışı bilimsel yönetimle başlamıştır. Bilimsel yönetimden önce egemen olan görüşe göre,

İşletmede ücret yöneticisi olarak çalışacak işgörenin sadece parasal özendirme, hareket ve zaman etüdüleri konularında bilgi sahibi olmaları yeterli olmaktaydı. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımıyla, bu nitelik ve bilgilerin ücret yöneticisi için yeterli olmadığı, genelde, işletmeye hani maddesi girişinden başlayarak, ücret denetimi, gerçek beğari ölçülerinin (standartlarının) ortaya konması, eşit işe eşit ücret düzeyinin kurulması, çeşitli yan ödeme şekillerinden bir güdüleme ögesi olarak yararlanılması vb. işlevlerin de işletmede bilimsel ücret yönetiminin başlıca görevleri arasında sayılması gereği anlaşılmıştır (97).

Ücret yönetimi alanında sistenli bir yaklaşımla, ölçülerin (standartların) önceden ortaya konması sonucu işletmede tüm işlevsel çalışmalar beğarılı bir şekilde denetlenebileceği gibi, karşılaşılan sorunların çözülmesi de kolaylaşır. Kuşkusuz unutulmaması gerekli noktalardan biri, her ücret yöneticisinin bir sorun çözümleyicisi olmasıdır. Bu durum da, ücret yöneticisinin her yönden kondisini iyi yetiştirmiş olmasıyla yakından ilgilidir (98).

(97) LANGSNER-ZOLLITSCH, s.69.

(98) Yönetimle ilgili kaynaklarda, işletmede karşılaşılan çeşitli sorunların beğarılı bir şekilde çözülmesinde nasıl bir bilimsel yönetim (yaklaşımın) izlenmesi gerektiği konusunda tam bir uyum sağlanamıştır. Ancak genelde, sorunlara aşağıda sıralayacağımız şekilde yaklaşımda bulunmanın, sorunları daha sağlıklı bir biçimde ele alıp, çözüm getirebilme açısından yararı olacağı kanısı egemendir.

- a. Sorunun Nedenlerinin Saptanması.
- b. Nedenlerin Analiz Edilmesi.
- c. Analiz Sonucu, Daha Önemli Görülen Nedenlerin Diğerlerinden ayıklanması.
- d. Soruna Çözüm Getirmek İçin Hazırlık Yapılması.
- e. Korkusuzca ve Yılmadan Sorunların Üzerinde gidilmesi.

Ayrıntılı bilgi için bkz. LANGSNER-ZOLLITSCH, s.69

Ücret yöneticisinde aranan ve bulunması gerekli birinci nitelik tartışmasız, işletmede çalışan her düzeydeki işgörenle iyi ve kolay ilişki kurabilme yeteneğidir. Başka deyişle "insan ilişkileri" konusunda uzman bir kişi olması gereklidir. Ancak bu yeteneği sayesinde işletmedeki çeşitli yapı ve düşüncedeki işgöreni analiz edip değerleyebilecek, böylece onlara egemen olabilecek, gerektiğinde çeşitli seçenekler arasından, onlar için en yararlı ve yerinde kararları alabilecektir.

İşletmede çok az kişi, işletmenin hemen her düzeyinde görev yapan işgörenlerle sürekli ilişki kurmada ücret yöneticisi kadar etkin bir göreve sahip ve onlara yakındır. Bu nedenle ücret yöneticisinin yeterli öğrenim görmüş, yetenekli ve uygulamada uzmanlaşmış olması, işletmede bu orunun geliştirilmesi için gerekli ve aranır niteliklerdir.

Buna göre genelde, işletmelerin ücret yöneticilerinde şu yeteneklerin bulunmasının istendiği söylenebilir; kişilerle işbirliği yapabilme ve kolaylıkla karşılıklı iyi ilişkiler kurabilme, kişileri inandırabilme (ikna etme), gerektiğinde sabırlı olabilme ve kendini denetim altında tutabilme, büyük bir anlayış ve hoşgörü sahibi olabilme, işletmenin her düzeyinde görev yapan işgörene karşı saygılı davranabilme, gerektiğinde herhangi bir işgöreni anımsayabilme ve onların yükselmelerini içtenlikle isteyebilme, kuvvetli bir önsezi, iyi ve dürüst bir kişilik yapısına sahip olabilme.

İşletmenin ücret yöneticisinde aranan başlıca yetenekleri böylece sıraladıktan sonra, şimdi de öğrenim düzeyinin ne olması, hangi konularda bilgisini derinleştirmesi gerektiği, konularına açıklık kazandırmanızda yarar vardır.

Geniş kapsamlı ücret yöneticiliği orunu için genelde aranan öğrenim düzeyi "yüksek öğrenim" dir. Ücret yöneticisinin bu orunda başarılı olabilmesi için özellikle işletmecilik (yönetim-organizasyon ve insan ilişkileri) alanında yüksek öğrenim görmüş ve uzmanlaşmış olması gereklidir. Bu öğrenimi sırasında da aşağıda sıralayacağımız derslere ve/veya konulara ağırlık vermiş olması aranır bir özelliktir: işletme istatistiği, endüstriyel ilişkiler, yönetim ve organizasyon, hareket ve zaman etüdüleri (endüstri mühendisliği), üretim ve üretim denetimi, ekonomi, sosyoloji ve endüstriyel psikoloji. Kuşkusuz görmüş olduğu bu öğrenimin yanı sıra uygulama alanında edineceği bir kaç yıllık tecrübe ise kişiyi daha çok aranır duruma getirecek bir niteliktir.

Yukarıda sıraladığımız bu nitelikler, geniş kapsamlı bir ücret yöneticiliği, başka deyişle orta ve özellikle büyük boyutlu işletmelerin ücret yöneticilerinde aranan öğrenim düzeyi ile ilgili niteliklerdir. Küçük boyutlu işletmelerde kuşkusuz, görülen işin kapsamına bağlı olarak ücret yöneticilerinde aranan öğrenim düzeyi ile ilgili nitelikler daha değişik olabilir (99).

(99) Genelde ücret yöneticilerinde aranan başlıca yetenek, öğrenim düzeyi, uzmanlaşma alanları vb. nitelikleri gördükten sonra, bu niteliklere sahip ücret yöneticilerinin ne gibi adlar (ünvanlar) altında işletmelerde çalıştırıldıklarına değinelim.

Ücret yöneticileri, işletmelerin büyüklüğü ve buna bağlı olarak üstlendikleri görevlerin nitelik ve kapsamları temel alınarak, işletmelerin ücret yapıları ve programları gereği çok çeşitli adlar altında çalışmaktadırlar. Buna göre, çeşitli işletmelerde çalışan ücret yöneticilerinin başlıca şu adlar altında görevlerini sürdürdükleri görülmektedir:

- a. Kâr ve Ücret Müdürü
- b. Maaş ve Ücret Yönetimi Müdürü
- c. Maaş ve Ücret Yöneticisi

5. İŞLETMEDE ÜCRET YÖNETİMİNİN BAŞLICA AMAÇLARI, İLKELERİ VE POLİTİKALARI

İşletme, işgörenlerinin işlerinde, birlikte uyumlu ve etkili bir şekilde çalışmasıyla belirlediği temel amacına ulaşabilir. İşletmenin bu amacına ulaşmasında ücret yönetiminin rolü büyük önem taşır. Bu nedenle ücret yönetiminde amaçlar, politikalar ve ilkeler belirlenirken özen gösterilmelidir. Çünkü bunlar aynı zamanda işletmenin temel amacına ulaşmasında başlıca yol gösterici etmenleri oluşturmaktadır.

Kuşkusuz belirlenen amaç ve politikalar ahlaki ilkelere ve işgörenlerle iyi insan ilişkileri kurma temeline dayanmalıdır. Bu durumlara özen gösterildiğinde işletmede işgörenlerin yürek güçlerinin arttığı, işlerini daha çok benimsedikleri, başka deyişle, işe güdülenmelerinin arttığı görülecektir. Bu da işletmelerin çalışmalarını olumlu yönde etkileyecek ve temel amacına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

A) Ücret Yönetiminin Başlıca Amaçları

İşletmede ücret yönetiminin başlıca amacının, ücret düzeyinin, işletmede çalışan her düzeydeki işgörene kanış (tatmin) sağ-

d. Ücret Müdürü

e. Maaş ve Ücret Yönetimi Koordinatörü

f. Genel Maaş Yönetimi ve Sınıflandırması Amiri

g. Maaş ve Ücret Yönetimi Yöneticisi

h. Ücretleme Müdürü

ı. Maaş Yönetimi Müdürü

i. Ücret Yönetimi Amiri

Bkz. LANGSNER-ZOLLITSCH, s.63-64.

layacak bir ücret yapısını oluşturmak olduğu söylenebilir.

Bilindiği gibi, ücret kanışı konusu, birçok işletme içi ve dışı etmenlere bağlıdır. Kuşkusuz bu etmenlere bağlı olarak da işgörenlerin kanışlarında ayrılıkların olacağı doğal karşılanmalıdır. Ancak unutulmamalıdır ki, yukarıda değindiğiniz işletmenin ücret yönetiminin başlıca amacı, işgörenlerin salt kişisel olarak kanışını ve buna bağlı olarak mutluluğunu sağlamak değil, işletmede çalışan "tüm" işgörenlerin kanışını ve mutluluğunu sağlayabilmek olmalıdır (100).

Buna göre ücret yönetiminin başlıca amaçları olarak şunları sıralamamız olurludur:

- 1- Örgütün tüm düzeylerinde görev yapan işgörelere adil bir ücret ödenebilmesi için ücret politikaları, programları düzenleyip, yeni yöntem ve ilkelerin geliştirilmeye çalışılması.
- 2- Örgütün çeşitli bölümlerinde aynı iş ve görevlerde bulunan işgörelere ücretlenmesi.
- 3- İşlerin belirlenen değelerlerine göre işletmede ücret düzeyinin saptanması.
- 4- Çeşitli ögelere (faktörlere) göre düzenli (sistematik) olarak iş analizleri ve işdeğerlemesi çalışmalarının yapılması.
- 5- İşgücü pazarındaki (piyasası) değişikliklere göre işletmede ücret düzeylerinin ayarlanması.

(100) İSMAIL DURAK ATAAY, "Ücret Oluşumunun Temel Ögeleri", İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul Üni., İşletme Fak., Yayını, C.7, S.2, Kasım 1978, s.368.

- 6- İşletmenin işgören bölümünün yaptığı, işgören değerlendirme-
si, işe alma, aktarma (transfer), düzenli aralıklarla ya-
pılan yarışın boylandırması (liyakat derecelendirme), iş-
den çıkarma vb. işlere yardımcı olunması.
- 7- Her düzeydeki görevlerin denetim ölçülerini (standartla-
rını) belirleme ve iş yalınlaştırma (sadeleştirme) çalış-
malarına katılma.
- 8- İşletmedeki görevinde normal ölçülerin (standartların)
üzerinde nitelik ve nicelik yönlerinden olumlu artış gös-
teren işgörenlerin güdülenmesi amacıyla ödüllendirilmesi.
- 9- Sağlık ve yaşam sigortaları, emeklilik ve kıdem tazminat-
ları vb. diğer sosyal yardım işlemlerinin aksatılmadan
düzenli olarak yürütülmesinin sağlanması.
- 10- İşveren-işgören ilişkilerinin iyi düzenlenmesinde geçer-
li olacak ve aynı şekilde toplu iş sözleşmelerinde de iş-
görelere ödenecek ücretlerin saptanmasında ölçüt olabi-
lecek, işletmede işgörenlerin nesnel ve düzenli bir biçim-
de yükseltilmesi işinin yürütülmesi.

B) Ücret Yönetiminin Başlıca İlkeleri

İşletme yönetiminde politikaların belirlenmesinde, ilkeler, belirlenen başlıca etmenlerdir. Buna karşılık işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde ise belirlenen politikalar doğrudan etkili-
dirler. Başka deyişle ilkeler ve politikalar, işletmenin her böl-
lümünün işlevlerinin düzenlenmesinde etkinlikleri olan önemli et-
menlerdir. Bu nedenle işletmenin ücret yönetiminin de kendine öz-

gü belirli ilke ve politikalarının bulunması doğaldır.

İşletmenin ücret yönetiminin başlıca ilkelerini şöylece sıralanmış olurludur (101):

- a) Diğer Bölüm Yönetimleriyle İlişkilerin Kurulması
- b) Yönetim İlkeleri
- c) Örgütün Niteliği
- d) İşgörenlerin Tepkisi
- e) Toplumun İlgisi
- f) Yerel (Bölgesel) Koşullar

- a) Diğer Bölüm Yönetimleriyle İlişkilerin Kurulması

İşletme içindeki bölümler arasında başka deyişle, işletmeni-
çesitli bölümleri arasındaki bilgi ve bulgu alışverişinin bulun-
ması, üst düzey yönetiminin işlerini kolaylaştıracağı için daha
çabuk ve emin olarak işletmenin amaçlarına ulaşması gerçekleştirebi-
lir. Bunun için de, herşeyden önce tüm bölümlerin, işletmede dü-
zenlenen ücret programı üzerinde hemm aynı görüş birliğine ulaş-
mış olması kuşkusuz büyük önem taşır. Başka deyişle işletmede uy-
gulanabilir, yapıcı ve güvenilir bir ücret programı (planı) bulun-
malıdır.

Bu nedenle işletmenin ücret programı diğer yönetim işlevle-
rine oranla sorunlara daha çok çözüm getirici, basitleştirici ve
kolaylaştırıcı bir nitelik taşımalıdır.

(101) LANGSNER-ZOLLITSCH, s.48-51. BEACH, s.615.

b) Yönetim İlkeleri

İşletmenin yönetim ilkelerine göre ücret yöneticisi hemen tüm zamanını işgörenlerin yönetimi ve onlarla ilgili işlere ayırmalıdır. İşletmenin yönetim politikaları gereği, işgörenlerin ücret düzeyi, işgören maliyetleri ve standart üretim miktarı ile orantılı olmalıdır. Saptanan ücret düzeyi ve çeşitli sosyal yardımların miktarı hiçbir şekilde normalin üzerinde olmamalıdır. Başka deyişle genelde, işletmedeki ücret düzeyi, işgücü piyasasındaki geçerli ücret düzeyine özdeş olmalıdır.

Ücret yöneticisi, her işgörenin çalışmasını, verimini, başarılı hizmetlerini vb. ölçütleri göz önünde tutarak işi ve işgöreni değerlendikten sonra özenle işletmede eşit ve adil bir ücret düzeyi saptamalıdır.

İşletmenin politikalarına uygun ise, başarılı görülen işgörenlere belli oranda kârdan pay veya prim verilmelidir.

İşletmenin ücret yöneticisi herşeyden önce, işletme yönetiminin; amaç, ilke ve politikalarına bağlı hareket etmek zorundadır. Zaten bu takdirde ücret programı işgörenlere daha kolay uygulanabilir ve hem işveren hem de işgörenler açısından ortaya çıkabilecek beklenir (muhtemel) sorunlar en aza indirilmiş olur.

c) Örgütün Niteliği

Genelde örgütün amaç ve ilkelerini başka deyişle örgütün niteliğini, ürettiği malın tipi veya hizmetlerin cinsi belirler. Bu nedenle, işletmenin ücret programı düzenlenirken işletme örgütü-

nün bu nitelikleri gözönünde bulundurulmalıdır.

İşletme yönetiminin amaçları, politikaları; ürettiği mal ve ya malların çeşidi ve işletmenin boyutu (büyüklüğü), başka değişimle örgütün nitelikleri, zaman içinde çeşitli işletme içi ve dışı etkilerle değişebilir. Bu nedenle de işletmede ücret programı düzenlenirken ücret yönetiminin, örgütün niteliğinde ortaya çıkabilecek değişiklikleri gözönünde tutması gerekir. Bundan amaçlanan işletmenin ücret programının örnek bir niteliğe sahip olmasını sağlamaktır. Böylece örgütün niteliğinde sonradan herhangi bir değişiklik ortaya çıktığında program küçük değişikliklerle yeni duruma ayarlanabilir.

d) İşgörenlerin Tepkisi

İşgörenlerin davranışları, aldıkları ücret miktarı, ailelerini geçindirebilme durumları başka değişimle, yaşam koşullarına göre değişiklik gösterir. Ancak genelde işgörenlerin aldıkları ücretlerden kanış duymadıkları bir gerçektir. Bunu da her fırsatta üst yöneticilere belirtmek eğilimleri fazladır. İşgörenler bu davranışlarında bazen haklı oldukları halde çoğu kez mesnel elanmaktadır.

İşindeki çalışmasının başarı durumu, davranışları, yürekliliği, işgörenin işinden hoşnut olup olmadığının, yeterli ücret alıp almadığının bir göstergesidir. İşletmede aynı iş gücüne sahip iki iş için -bu işleri kim yaparsa yapsın- farklı ücret ödenmemelidir. İşgörenlerin işletme yönetimine karşı tepkilerini en aza indirmede, ücret yönetiminin sağlayacağı en önemli güvence ise,

"eğit işç-öğit ücret" ilkesinin temel öge olarak ücret programına konması ve bunun uygulanmasının sağlanmasıdır.

Kuşkusuz bu ilkelere uymayan işgörenlere ücret yönetiminin uygun görülen ücret kesintisi -işgörenlere ayarın gözetmeksizin- uygulanmalıdır. Ancak bu durumun nedenleri, ücret programına bağlı olarak, işgörene kendisinin anlayabileceği bir dille, açıkça anlatılmalıdır. Böylece işletmede gereksiz sürtüşmelere (anlaşmazlıklara) de yer verilmemiş olunacaktır.

Ücretlerde adaleti sağlayacak başlıca işletme içi yöntemler, iş ve işgören değerlemeleridir. İş değerlemesinde, temel olarak yapılan iş ele alınıp, bunun diğer işlerle karşılaştırılması yapılır. İş yapanla başka deyişle, işgörenle bir ilgisi yoktur. İşgören değerlemesinde ise, işi yapan, başka deyişle insan ögesi temeli oluşturur. Onun, işletmede geçmişteki ve şimdiki çalışmaları, kıdemi, verimi vb. durumları gözönüne alınarak değerlendirilmesi yapılır.

İlke olarak, her işgören yaptığı işin niteliğini ve/veya niceliğini arttırdığında ödüllendirilmelidir.

e) Toplumun İlgisi.

İşletme genelde, başarılı bir şekilde amaçlarını gerçekleştirmeye başladığı ölçüde, ürettiği mal veya malların (hizmetlerin) maliyetlerinde bir kararlılık (istikrar) ve niteliklerinde bir iyileşme sağladığı oranda toplumun (tüketicilerin) güvenini de kazanacaktır. Buna karşılık, işletmeler ürettikleri mal veya

mallara (hizmetlere) olağan üstü yüksek bir fiyat koydukları, işyerlerindeki sürekli grevler, genelde ücretlerde izledikleri adaletsiz politika veya işgörenlerine ödedikleri düşük ücret düzeyleri vb. konular -bir kesimi dolaylı da olsa- hoşnutsuzluk yaratan olaylar olarak işletmeye karşı dikkatleri çekecektir. Ancak bu dikkatlerin çekilmesi kuşkusuz işletmenin yararına olmayıp, özellikle satışların olumsuz yönde etkilenmesi yönünde kendini gösterecektir.

Bu nedenle, işletmenin ücret yönetimine bu konuda düşen görev, özellikle ücret programı belirlenirken, işletmede uygulanacak ücret düzeyini, toplumun benimsiyebileceği bir adalet fikrine uygun olarak gerçekleştirilmesidir.

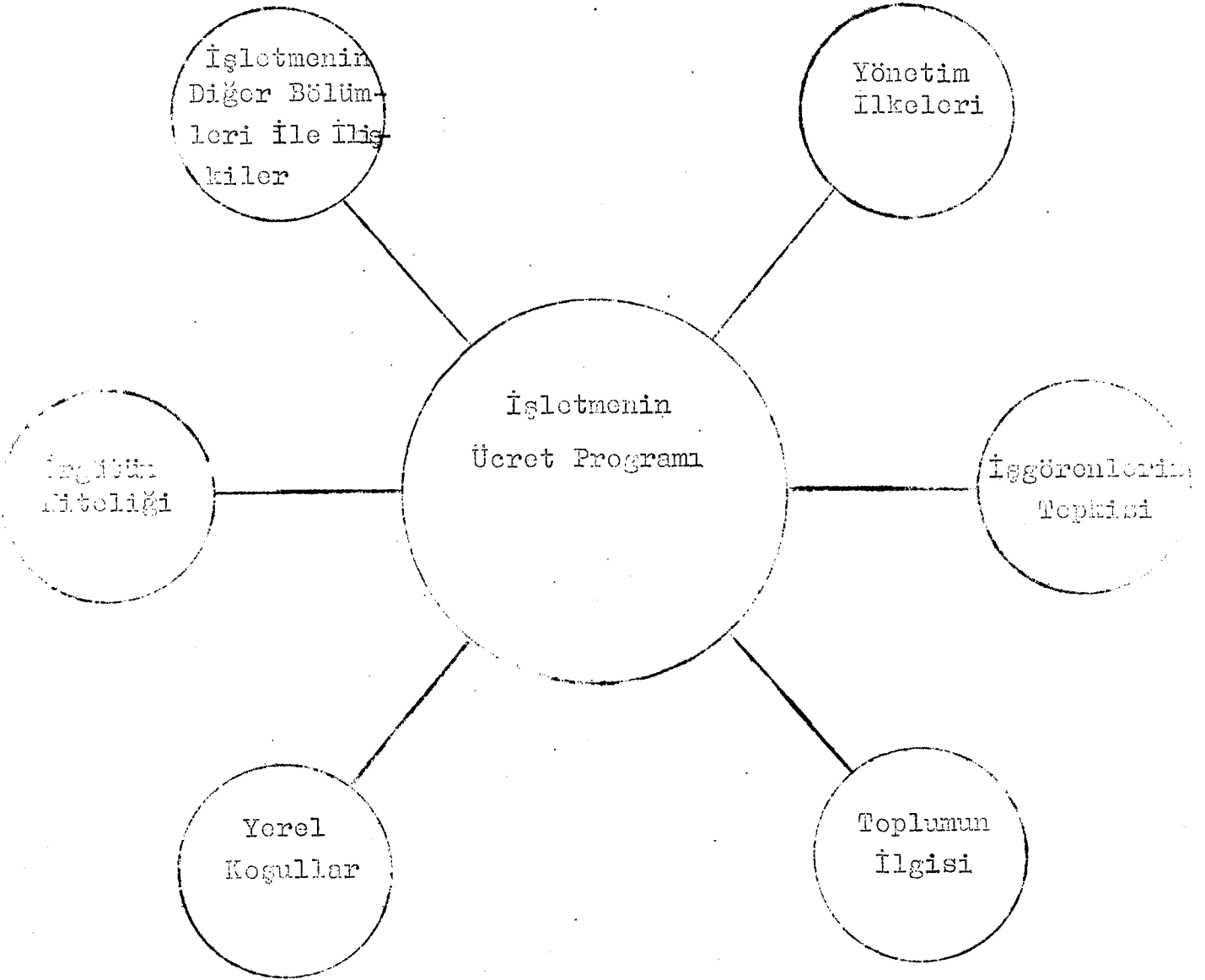
f) Yerel Koşullar

İşletmenin ücret programı yerel işgören piyasası koşullarına uygun olmalıdır. Çünkü çevrenin değişen koşulları işgören piyasasına hatta işletme içi işgören düzeylerinde (kategori) değişikliklere yol açabilmektedir.

Bu nedenle işletmenin ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

Yukarıda belirtilen ücret yönetiminin temel ilkeleri, işletmenin ücret yöneticisi tarafından özellikle, işçilere ve ilk düzey yöneticilerine uygun, biçimsel iletişim yöntemleriyle, ayrıntılı olarak, gereğince açıklandığı ve bu ilkeler işletmede uygulanabildiği takdirde işletme için çok etkili ve yararlı sonuçlar elde edilebilir.

Bu sıraladığımız başlıca ücret yönetimi ilkelerini bir şekil yardımıyla göstermemiz olurludur (ŞEKİL -19).



ŞEKİL -19 : Ücret Yönetiminin Temel İlkeleri.

C) Ücret Yönetiminin Başlıca Politikaları

İşletmenin üst düzey yönetiminin yönetim politikaları genel-
de, işletmenin amaç, kural ve ilkeleri doğrultusunda yönetilmesi-
ni içerir. İşletme yönetiminde politikaların, örgüt içi çalışma-
ların işbirliği içinde ve ortaklaşa yürütülmesinde düzenleyici
etkileri bulunmaktadır. Üst düzey yönetimi tarafından saptanan
politikalar tüm işletmeye uygulanır. Ancak işletmenin her bölümü
de kendine özgü politikaları saptar. Doğal olarak işletmenin üc-
retleme bölümü de, kendi bölümlerinin yönetimine ilişkin uygulan-
abilir politikalarını belirleyerek, işletmenin üst düzey yönetimine
bildirir.

Ücret yöneticisinin belirleyip üst düzey yöneticisinin onayı-
na sunduğu bu politikalar hergeyden önce esnek bir niteliğe sahip
olmalıdır. Özellikle sendikal, toplumsal ve endüstriyel amaçları
(görüşleri) içermelidir. İşletmenin bulunduğu endüstri dalının
özellikleri, tarihsel geçmişi, işletmenin çeşitli düzeylerinde
yapan yöneticilerinin idealleri, toplumun gelişen tinsel
değerleri, gözönünde bulundurulmalıdır.

Örgütün diğer bölümlerinin politikaları ile, ücret yönetimi
bölümünün politikaları arasında tam bir uyum sağlanmalıdır.

Toplumun devingen ekonomik yapısı ve sosyo-politik gelişme-
lerine karşılık, işletmenin ücret yönetiminin politikalarını dik-
katli bir biçimde düzenlemesi ve esnek bir yapıya sahip olma-

sını gereklı kılmaktadır (102).

İşletmenin ücret programlarının belirlenmesinde politikaların önemli işlevleri vardır. Üst düzey yöneticileri saptadıkları, politikalarının işletmede geçerli ve uygulanabilirliğinden emin olurlar. İşletmede yetki ve yetke sahibi kişilerce politikaların benimsenmiş olması işgörenlerin yürekgücü olumlu yönde etkiler.

İşletmelerin başlıca ücret ödeme politikaları şöylece belirlenebilmektedir (103):

a) Süre (zaman) Temelli Ücret Ödeme Politikaları

İşletmelerde uygulanan ücret ödeme politikalarından birincisi, süre (zaman) ögesinin temel alındığı politikadır. Burada üretilen mal veya hizmetin niceliğine bakılmaz. Bu nedenle işgörenlerin çalışmaları sonucu üretilen mal veya hizmetin/lerin nicelik ve niteliğinde günden-güne ayrılıklar görülebilir. Kuşkusuz bu durum da, mal veya hizmetlerin maliyetlerine doğrudan etkili olacaktır. Nesnel değerlendirme ve denetimden uzak bu tür bir politikanın işletmede uygulanması ve birtakım nesnel olmayan varsayımlar-

(102) İşletmelerde sürekli değişen gereksinimler, özellikle temel ücret düzeyi, işgören değerlendirilmesi, işgörenlerin sınıflandırılması (employee classification), yetiştirme düzeyleri vb. Ayrıca temel zaman düzeylerindeki değişiklikler, parça başı özendirme (teşvik) düzeylerindeki değişimler, ikramiye oranları, işgören boylandırması (employee ratings) vb. tüm güdüleme çabalarını, başarılı insan ilişkileri koruma politikalarını işletmenin ücret yönetimi politikalarıyla çok yakından ilgili konulardır. Bkz. LANGSNER-ZOLLITSCH, s.54.

(103) LANGSNER-ZOLLITSCH, s.52-53.

dan hareket edilerek kişilerin yükseltilmeleri ve ücretlerinin arttırılması bir noktada işletmede başarısızlığa ödün veren bir düzenin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Kuşkusuz genelde böyle bir politika işletmede, sağlam ve nesnel olmayan temellere dayalı, adaletsiz ve işgören-işveren ilişkilerini bozucu nitelik taşır.

İşletmede uygulanan ücret ödeme politikalarından ikincisinde, yine süre ögesi temel olarak alınır. Ancak burada işgörenler yaptıkları işe göre boylandırılırlar. Politika gereği, işgörenlerden işlerinde standart bir başarı aranır ve gündelik işleri (ürettikleri mal miktarı) kayıtlara geçer. İşgörenin yükseltilmesi söz konusu olduğunda eldeki kayıtlar incelenir ve duruma göre işgörenin yükseltilmeye değer olup olmadığı hakkında karar verilir.

Bu yöntemle işgörenlerin sıralandırılması işi daha nesnel yapmış, peşin hüküm veya kestirimlere yer verilmemiş olur.

İşletmede uygulanan bu yapıdaki bir politikayla aynı zamanda başarısız görülen işgörelere, işlerinde başarısız olmalarının nedenleri de sorulabilir.

b) Artan Oranlı (müterakki) Ücret Ödeme Politikaları

Başarılı işletmelerin çoğunluğu, temelde hareket ve zaman etüdleriyle belirlenen standart işbaşarılarına göre ücret ödeme politikalarını belirler. Bu başlık altında endüstri işletmelerinde uygulanan üç politikadan söz edilebilir ve bunlar birer formülle gösterilebilir.

aa- İş Değerlemesi Yöntemiyle Ücret Belirleme Politikası:

İş değerlemesinde, yapılan iş temel olarak alınır. İşletme-
deki işler tek tek incelenip, analiz edilir. Ayrıntıları saptanır
ve buna göre de doğru karar verebilmek için -her iş için- belirli
etkenler ortaya konur. İş değerlendirildikten sonra sıra temel üc-
ret düzeyinin, başka deyişle işin fiyatının saptanması aşamasına
gelinir. İşin fiyatına özellikle, arz-talep ve işletmenin bulun-
duğu coğrafi bölge etkili olan öğelerdir.

Bu politikaya göre Ücret belirlenmesini şöylece formüle ede-
biliriz:

$$\text{Toplam Gelir} = (\text{Gerçekte Çalışılan Saatler Toplamı}) \times (\text{Temel Üc-} \\ \text{ret Düzeyi, İş değerlendirilmesi veya İşin Değeri})$$

bb- İlgören Değerlemesi Yöntemiyle Ücret Belirleme Politi-
kası:

Burada iş değil, işgören değerlendirilmekte ve temel alınmakta-
dır. Başka deyişle, hareket ve zaman etüdları gibi işgörenleri
değerlendirmede ve boylandırmakta, nesnel, nitelik ve nicelik ölçüt-
leri kullanılmaktadır. Ayrıca genelde ücret dışı bazı ek ödemeler,
örneğin, işgörenin kıdem durumu, ikramiye veya işletmenin politikası
gibi, her ikisi birden toplam olarak işgörene ödenebilmekte-
dir.

Bu durumu formüle edersek:

$$\text{Toplam Gelir} = (\text{Gerçekte Çalışılan Saatler Toplamı}) \times (\text{Temel Ücret} \\ \text{Düzeyi}) + (\text{Ücret Dışı Ödemeler})$$

b) Özendirme (teşvikli) Ücret Yöntemiyle Ücret Belirlene
Politikası

Bu politikayı benimseyen işletmeler, genelde işletmelerin amacına/larına daha çabuk ulaşabilmeleri için, ellerindeki işgücünü verimini en üst düzeye çıkarmaya çaba gösterirler. Bu nedenle ellerindeki işgücünü isteyerek daha çok çalıştırmaya yönelik özendirme ücret yöntemlerinden yararlanırlar. Ancak bu politikanın işletmelerde uygulanabilmesi için dizgeli (sistematiik) zaman etüdülerinin yapılması ve güvenilir, özendirme ücret yöntemlerinden birinin benimsenmesi gereklidir. İşe harcanan süre ve, zaman ve hareket etüdüleri ile saptanmış başarı standartları, işletmede uygulanacak ücretin temel alınır. Bu politikayı formüle etmek istersek:

$$\text{Toplam Gelir} = (\text{Gerçekte Çalışılan Saatler Toplamı}) \times (\text{Temel Ücret Düzeyi}) + (\text{Özendirmeli Ücret})$$

Yukarıda değindiğimiz gibi ücret politikaları işletmeden işletmeye ayrılıklar gösterir. Genelde fazla kârlı çalışmayan (marginal) işletmeler, çalıştırdıkları işgörelere yasalarla düzenlenmiş en az (asgari) ücreti öderler. Kuşkusuz bu ücret ödeme politikası ile bu tür işletmelerin nitelikli işgücünü çekme olasıları zayıftır. Diğer yandan, bazı işletmeler ise, işgücü piyasasındaki geçerli ücret düzeyinin üstünde bir ücret politikası izleyebilirler. Bundan amaç işgücü piyasasından nitelikli işgücünü işletmelerine çekmek ve bunların işletmede kalmasını sağlayabilmektir (104).

(104) BEACH, s.614-615. BELCHER, Wage and Salary.... s.17.

Genelde işletmelerin uygulamaları gerekli sağlıklı ücret ödeme politikası ise, işgücü piyasasında benzer işleri yapan işgörelere diğler işletmelerin ödedikleri ücretin aynısı veya üstünde bir ödenekte bulunulmasıdır (105).

(105) ALLAN N.NASH - STEPHEN J.CARROLL Jr., The Management of Compensation, Brooks Cole Publishing Comp., California, 1975, s.61.

6. İŞLETMEDE ÜCRET PROGRAMININ DÜZENLENMESİ

Ücretlerin endüstri işletmelerinde sağlıklı bir biçimde uygulanıp, uygulanması ilk kez 1920-30 yıllarında ortaya çıkmış, ikinci dünya savaşı ve sonrasında yaygınlaşmaya başlamış ve 1950'lerden başlayarak daha önce oluşan fikir ve yöntemlerin sistemleştirilmesiyle de olgunlaşma evresine girilmiştir (106).

Günümüzün işletmelerinde uygulanan ücret programlarının amaçlarının işletme içi ve dışı ücret eşitliğinin sağlanabilmesi olduğu söylenebilir. Kuşkusuz bu eşitliğin sağlanması için herşeyden önce işletmede uygulanacak ücret programının amacına uygun ilkelerin saptanması gereklidir (107).

Bu ilkelerin başlıcalarını şöylece sıralamamız olurludur:

- 1- O iş için piyasada geçerli ücret düzeyi ile, işletmenin o işe ödeyeceği ücret düzeyi konusunda ana politikaları birleştirmek ve aralarında uyum sağlayabilmek.
- 2- İşletmede işgörenler arasında, olanaklar elverdiğince adil bir ücret politikası uygulamaya çalışmak ve böylece ücretler nedeniyle ortaya çıkabilecek işgören devrimi en aza indirebilmek.

(106) BEACH, s.607.

(107) ATAAY, s.367-368.

- 3- İşletmede sistemli bir yaklaşımla işgörenler için yeterli ücret düzeyini saptamak.
- 4- İşletmede uygulanacak ücret programını örgütün yapısına başka deyişle örgüt içi koşullara ve örgüt dışı koşullara-örneğin; içinde bulunduğu endüstri dalına, meslek kuruluşlarına, toplumun genel eğilimlerine, yasalara vb. dış etkenlere en iyi şekilde uyum sağlayacak biçimde düzenlemek.

İşletmede uygulanan ücret programlarının genel amaç ve ilkelerine değindikten sonra, işletmede düzenlenecek iyi bir ücret programının işgörelere ve işverenlere sağlayabileceği başlıca yararlar şunlardır (108):

İşgörelere Sağlayacağı Yararları

- 1- İşgörelere işlerinin gerektirdiği niteliklere göre ödeme yapılacağı için işgörelere arasında eşitsizlik ortadan kalkmış, rahat bir çalışma düzeni kurulmuş olur - uzmanlığı gerektiren işlere ödenen ücret miktarı uzmanlık isteyen işlere oranla daha çok olacaktır-.
- 2- Ücret programları ile işçilere daha nesnel koşullarda ücret verilmesi söz konusudur.
- 3- Ücret programları ile işler boylandırılmış, yükselme ve aktarma işlemleri belirli koşullara (esaslara) dayandırılmıştır.

4- İşletmede uygulanan düzenli ücret programları nedeniyle ücretlerin saptanmasında ve işgörenlere ödemelerin yapılmasında nesnel ve gerçekçi davranılması işgörenleri işe güdüleyeceği gibi yürekgüçlerini (morallerini) arttırmada da önemli rol oynayacaktır.

İşverenlere Sağlayacağı Yararlar:

- 1- İşletmede uygulanacak düzenli bir ücret programı ile işveren, düzenli (sistemli) bir biçimde işgören maliyetlerini denetleyebilir ve planlayabilir.
- 2- Genelde iş ve işgören analizleri ve ücret araştırmaları sonucu ortaya çıkan düzenli bir ücret programı ile, işçi sendikaları ile olan ilişkilerinde daha rahat ve nesnel temeller üzerinde tartışabilir.
- 3- İşletmede uygulanacak düzenli bir ücret programı ile, işgören-işveren arasında doğabilecek anlaşmazlıklar ve ya sürtüşmeler en aza inebilir.
- 4- Düzenli bir ücret programı işgörene gereksinmelerini karşılamak için yeterli ve adil bir ücret düzeni sağlayacağı için işe güdüleme ve yürekgüçleri artacak bu durumda işletmenin verimliliğini ve kârlılığını olumlu yönde etkileyecektir.
- 5- Yine işletmede uygulanacak düzenli bir ücret programıyla, işletmedeki her iş için yeterli ödeme yapılması söz konusu olduğundan, işletmeye nitelikli işgören ~~çekile~~ **çekile**bilmesi

(alınabilmesi) kolaylaşacağı gibi, işletmedeki nitelikli işgörenin başka işletmelere gitmeleri de önlenmiş olacaktır.

İyi ve düzenli bir ücret programının işletmede var oluşu hem işvereni, hem de işgöreni olumlu yönde etkilediği, onlara bir çok yararlar sağladığı halde uygulamada çoğunlukla böyle bir ücret düzenlenmesine gidilmediği görülmektedir. Öyle ki, bazı işletmelerde uzmanlık istemeyen sıradan işlerde çalışanlara, uzmanlık isteyen önemli işlerde çalışanlara oranla daha çok ücret ödemektedirler. Özellikle küçük boyutlu işletmelerde, işgörenin yaptığı işin niteliğine bakılmaksızın ücret ödenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durumda özellikle düz işçilerin ilk düzey yöneticilerinden daha çok ücret aldığı görülmektedir. Bu yanlış uygulamanın temelinde saat temeline dayalı ücret düzeniyle çalışan düz işçilerle ilk düzey yöneticileri arasında "yeterli ve uygun" bir ücret farkının korunamamasıdır. Bu fark işçilere uygulanan özendirme (primli) ücret, fazla mesai vb. ödemelerle daha da artmakta işletme içi ücret adaletsizliği giderek büyümektedir. Kuşkusuz bu durum da, işletme içi çalışma düzeni ve huzurunu bozduğu gibi, işveren-işgören ilişkilerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Uygulamada karşılaşılan bir diğer sorun da, her bakımdan aynı işi yapan erkek ve kadın işçiler arasında ayırım yapılarak, erkeğe daha fazla ödemede bulunulmasıdır. Bu olgunun savunucuları, buna karşı çıkanların yanında kesinlikle azınlıkta kalmaktadırlar (109).

(109) A.g.k., s.610.

Yukarıda sıraladığımız, işletmede ücret yönetiminin başlıca amaçları, ilkeleri ve politikaları işletmelerde tam olarak uygulanmadıkça, şimdi değindiğimiz işletmelerin ücret yönetiminden doğan sakıncaları ortadan kalkmış veya en aza indirilmiş olur.

İşletmelerde ücret programlarının düzenlenmesinde izlenecek başlıca aşamalar şunlardır:

A) İşletmede Ücret Düzeyinin Belirlenmesine Etkili Olan Etmenler

B) Ücret Araştırmaları

C) İş Değerlemesi

D) İşgören Değerlemesi

E) İşletmede Ücret Yapısının Kurulması ve Ücretleme

A) İşletmede Ücret Düzeyinin Belirlenmesine Etkili Olan Etmenler

İşletmede ücret düzeyinin belirlenmesinde etkili olan birçok etmen bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır: Piyasada geçerli (cari) ücret düzeyi, işletmelerin ödeme gücü, yaşam pahalılığı, verimlilik, işgörenin pazarlık gücü, işin gerekleri, işletmenin ve devletin ücret ödeme politikaları, ücreti düzenleyen yasalar, işgörenin nitelikleri ve becerileri, işgörenin kanış düzeyleri, işletmenin gelecekte ümit ettiği kâr durumu, işletmenin boyutu vb. (110).

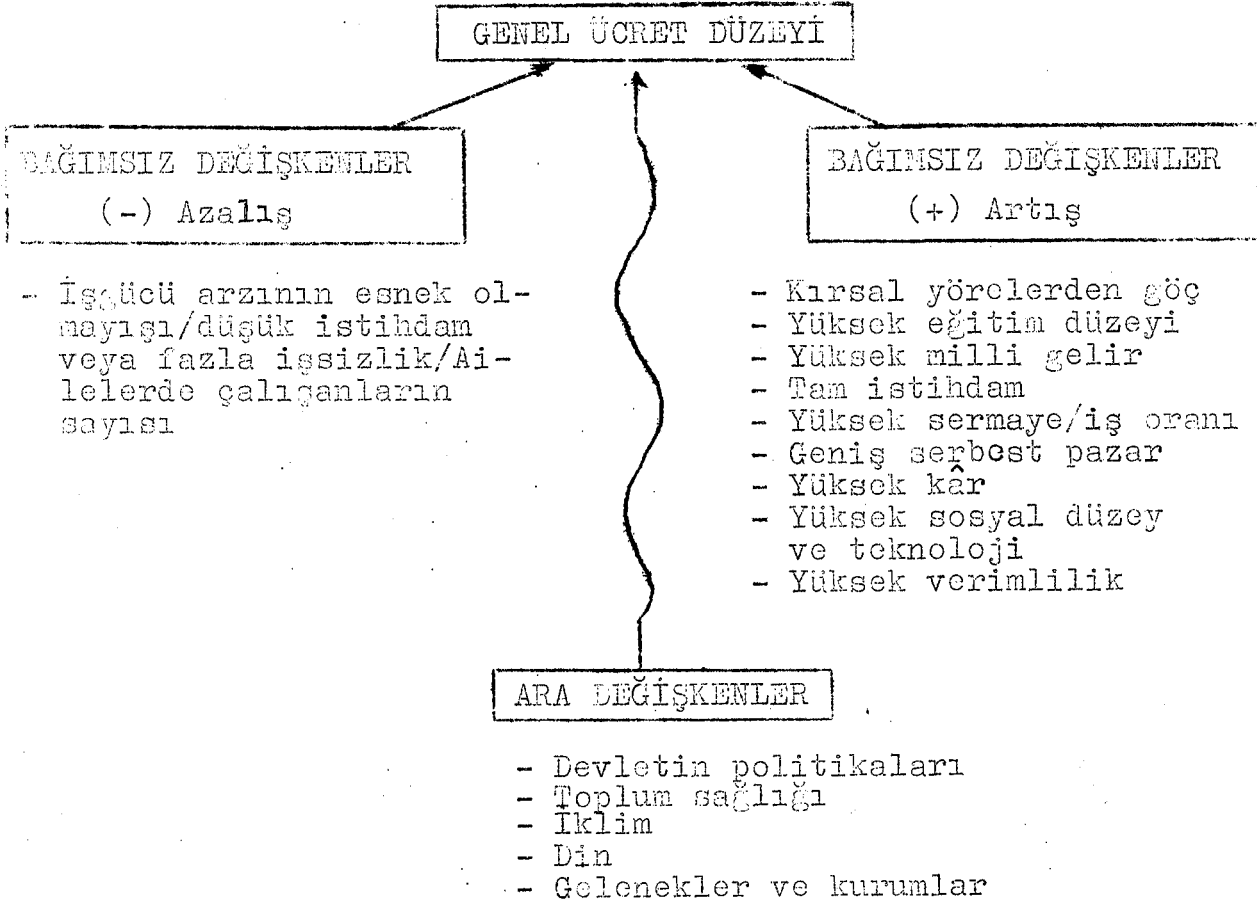
(110) SIKULA ANDREW, Personel Administration and Human Resources Management, John Wiley-Sons Inc., Canada, 1976, s.284. JOHN B. MINER, Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach, The Mac Millan Comp., London, 1970, s.367. BEACH, s.611-613.

İşletmede ücret düzeyinin plânlannasında etkili olan bu ve benzeri etmenler genelde kendi bağlarına hareket etmezler. Çoğunlukla birkaç etmen ücret düzeyinin belirlenmesinde birbirlerini aynı zamanda etkilerler. Örneğin, işletmenin ödeme gücü ile verimlilik birbirleriyle çok yakından ilgilidirler. Üretim yapan bir işletme yüksek kâr ve düşük maliyetle çalışabilir. Çünkü çalıştıracağı işgücünden arttırım sağlamış (örneğin makineleşmeye veya otomasyona gitmiş) ve verimliliğinde bir artış sağlamış olabilir.

İşte işletmede uygulanacak ücret düzeyine etkili olan bu etmenleri belirli modeller içinde ve şekil yardımıyla açıklamamız mümkündür. Buna göre konuyu başlıca ulusal ekonomi, işletmeler ve sendikalar açısından ele alabiliriz (111).

(111) HEINEMAN-YODER, s.515 - 518.

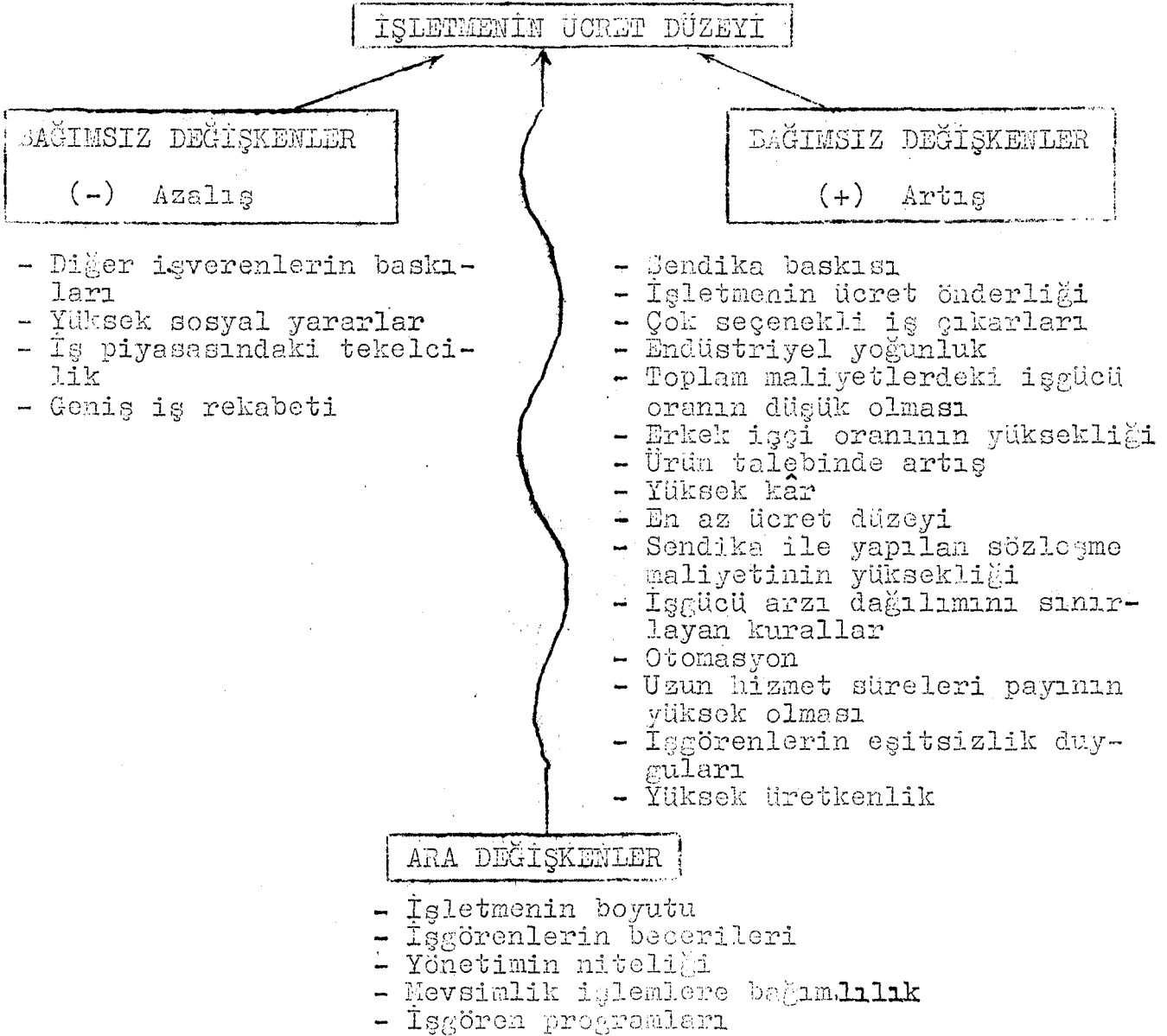
Birinci modelde, genel ekonomi açısından ücret düzeyinin oluşumunu etkileyen etmenler gözönünde tutulmaktadır. (ŞEKİL -20), (112).



ŞEKİL -20 : Ulusal Ekonomi Açısından Ücret Düzeyinin Oluşumundaki Etmenler.

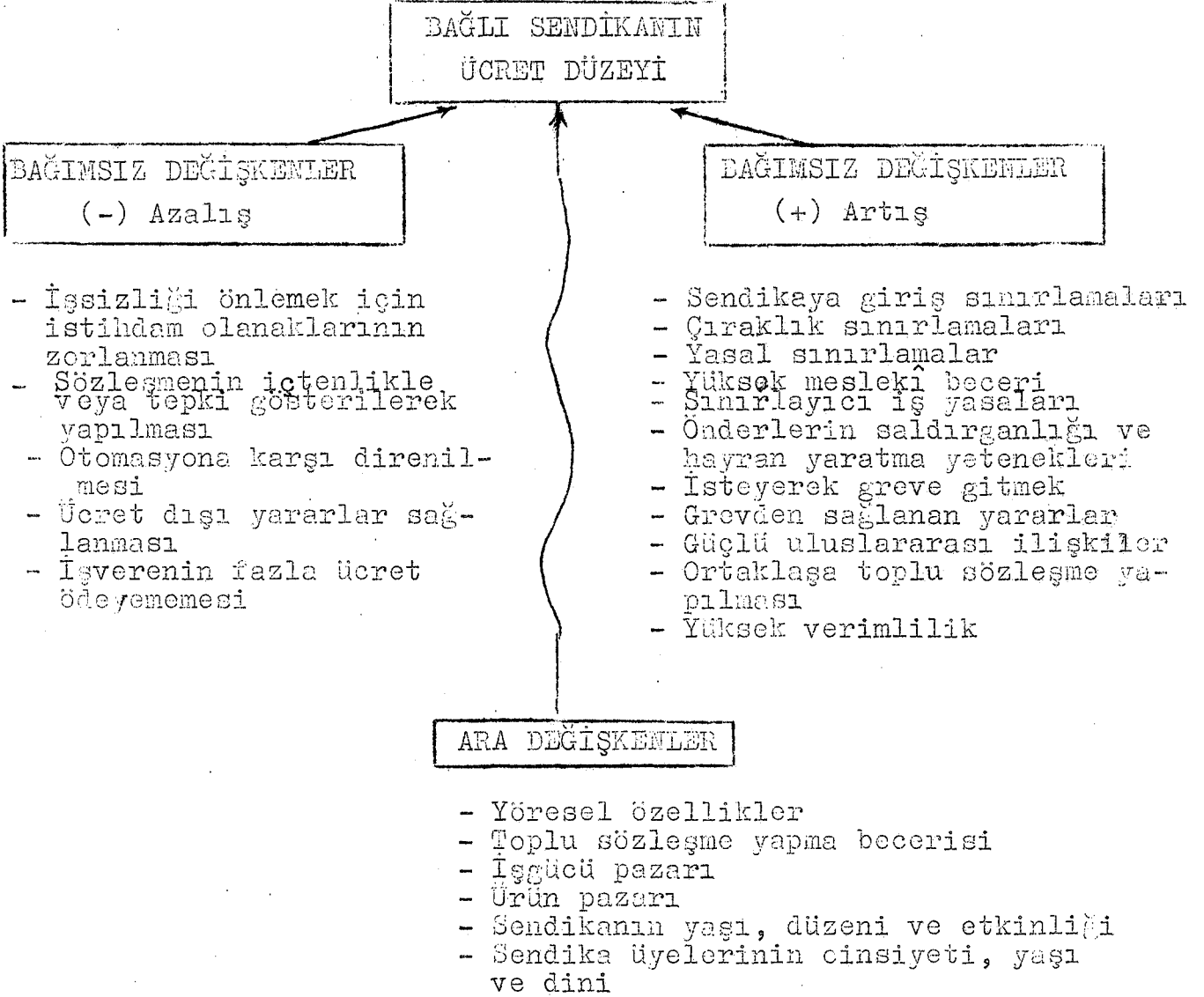
(112) Modelde, (+) olan bağımsız değişkenler, (-) den fazla olduğu dönemlerde ücret düzeylerinde bir yükselme, tersi bir durumda ise düşüş görülür. Ara değişkenler ise yüksek ve düşük ücret düzeyinin nedenlerinin belirlenmesi için gereklidir. Düzenleştirici işlevleri vardır.

İkinci modelde, işletmeler açısından ücret düzeyinin oluşumunu etkileyen etmenler gözönünde tutulmaktadır (ŞEKİL -21):



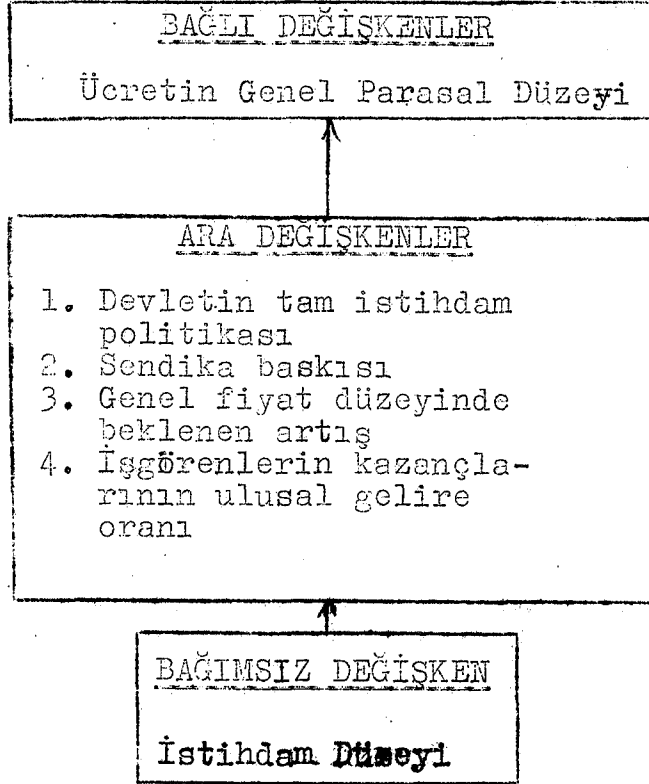
ŞEKİL -21 : İşletmeler Açısından Ücret Düzeyinin Oluşumundaki Etmenler.

Üçüncü modelde, işletmeye bağlı sendika açısından ücret düzeyinin oluşumunu etkileyen etmenler gözönünde tutulmaktadır (ŞEKİL -22):



ŞEKİL -22 : Sendika Açısından Ücret Düzeyinin Oluşumundaki Etmenler.

Son olarak da, genel ücret düzeyi ile istihdam düzeyi arasındaki ilişkiyi etkileyen etmenleri şekil üzerinde görebiliriz (ŞEKİL -23):



ŞEKİL -23 : Genel Ücret Düzeyi ve İstihdam Düzeyi Arasındaki İlişki.

Yukarıdaki dört şekil de inceledikten sonra diyebiliriz ki; ekonomideki genel ücret düzeyi, işletmelerin ücret düzeyleri ve sendikaların ücret düzeyleri birbirleriyle sürekli bir ilişki ve etkileşim içinde bulunmaktadır. Bunlara bir de, çok sayıda "etmen" in katılmasıyla durum daha da karmaşık bir biçim almaktadır. Başka deyişle modellerin tek tek kendi yapılarında dengelenmeleri birşey ifade etmemekte, diğerleri ile de dengenin sağlanması ge-

rekmetektedir. Bu nedenle sadece işletmelerin ücret düzeylerini belirleyen etmenlerin incelenmesiyle bir sonuca varmak olanaksızdır. Kuşkusuz ücret düzeyinin belirlenmesinde ortaya çıkan en önemli sorun, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bu yapıların içinde yer alan çok sayıdaki etmenlerden hangilerinin daha önemli olduğunun kestirilebilmesidir.

Buna göre ücret oluşumunda temel alınacak başlıca etmenleri iki grup altında toplamamız olurludur:

1- İşletme Dışı Etmenler

2- İşletme İçi Etmenler

1- İşletme Dışı Etmenler

Ücret düzeyinin belirlenmesi konusunda yapılacak çalışmaların başında kuşkusuz diğer işletmelerin ücret politikalarını, ücrete ek işgörenlere ödedikleri ek yararları araştırıp, öğrenmek; belirli işlere, mesleklere, yaş ve cinsiyete ve de işgörenlerin becerilerine göre işgücü piyasasında geçerli ücret düzeyinin belirlenmesi gelmektedir. Başka deyişle işletmenin, ya kendi yapısında (konuyla) ilgili işgörenine ya da işletme dışındaki kuruluşların ilgili işletme adına veya genel olarak yapmış olduklarını "Ücret Araştırması"nın yapılması zorunludur.

Buna göre ücret düzeyinin belirlenmesinde birinci temel etmen olarak "piyasa ücret araştırması"nı almak yerinde bir davranış olacaktır.

2- İşletme İçi Etmenler

İşletme içinde ücret düzeyini belirleyen iki temel etmen karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: İşdeğerlemesi ve işgören değerlemesi'dir.

Bu etmenler sayesinde işletmede belirli bir işe, bir değerine oranla ne kadar ücret ödeneceği saptanacağı gibi işletmede eşit iş-eşit ücret ödenmesi ilkesi de gerçekleşecektir.

Aynı zamanda işletmede çalışanların gerçek değerleri, verimleri, başarı ve başarısızlıkları da saptanarak çalışanlara belirli ölçütlere dayanarak ödeme yapmak olurlu hale gelecektir. Kuşkusuz böylece çalışanlar arasında veya işgören-işveren arasında yersiz huzursuzluklar önlenmiş olacaktır. Başka deyişle ücret adaleti sağlanmış olacaktır.

Herşeyden önemlisi iş ve işgören değerlemeleri sonucunda belirlenen işletme içi uygulamalarla, daha önce yapılan enflasyon yaşam pahalılığı vb. etmenlerin de saptandığı ücret araştırmalarıyla, başka deyişle, işletme dışı etmenlerle karşılaştırma yapma, bir uyum sağlama olurlu hale gelecektir.

B) Ücret Araştırmaları

Ücret araştırmaları işletmelerde özellikle ikinci dünya savaşından sonra önem kazanmaya başlamış ve gelişmiştir. Ücret araştırması, belirli bir iş piyasasındaki işletmelerin işgörenlerine uyguladıkları ödeme politikaları, uygulamaları ve programları konusunda sistemli bir şekilde bilgi toplama işlemidir. Ücret ara-

Arastirmalari ya isletmelerin ilgili bolumlerince kendi isgoreni tara-
rafından veya isletme dışında isgoren ve isverenleri temsil eden
bazı kurumlar tarafından, ilgili isletme adına veya kendileri
için yapılabilir (113).

Başka deyişle ücret arastirmalarının değişik kurumlar tara-
fından yapıldığı söylenebilir. Örneğin, kamu ve özel isletmeler,
sendikalar, danışmanlık ve meslek kurumları vb. Bu kurumlar ken-
dileri arastırma yaptıkları gibi başka arastırmalarda kendilerinin
den bilgi kaynağı olarak da yararlanılabilir. Bu tür kurumların
yapmış oldukları arastırmalara olan güven daha çoktur. Nedeni
ise; örneğin, bir ticaret odasının veya bir sendika konfederasyo-
nunun yapmış olduğu böyle bir arastırmaya katılacak kurumların
sayısının fazla oluşudur. Bunların elde edecekleri bulgular daha
sağlıklıdır. Ancak elde edilen bu sağlıklı bilgiler genel kapsa-
lıdır. Hiçbir şekilde tek tek her isletmenin özel ücret sorunla-
rını ayrıntılı olarak çözümleyemez. Bu durum ise, tek tek islet-
meleri kendi sorunlarına çözüm aramak amacıyla arastırma yapmaya
özendirir.

İşgücü, isletme için önemli bir maliyet ögesidir. Bu nedenle
isletmenin piyasadaki rekabet gücünü, fiyat ve satış politikala-
rını, isletmenin piyasadaki yerini ve önemini doğrudan etkileye-
bilir. Bunun yanı sıra isletme içinde isgorenin ücret kanışsızlı-
ğı, huzursuzluk kaynağı olabileceği gibi işe devamsızlık oranını
arttırıp işgücü devrini yükseltebilir. Buna karşılık bazı isletme-

(113) DUNN-RACHEL, s.192.

ler bu olumsuz etkileri ortadan kaldırıp işgücü kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmak amacı ile işgörenlerine yüksek ücret ödeme politikası güdebilirler. Politika iyi ayarlanmamışsa bu kon, işletmenin piyasadaki rekabet gücü azalır. Çünkü, yüksek ücret işletmenin maliyetleri ve satış fiyatını etkiliyecektir. Bu nedenle işletme işgörenlerine ödediği ücretin diğer işletmelere oranla ne düzeyde olduğunu bilmek isteyecek bunun için de kendi sorunlarına çözüm bulmak amacı ile ücret araştırmaları yapmaya gereksinme duyacaktır (114).

a) Ücret Araştırmasının Amacı

Ücret araştırmasının temel amacının, işletmenin doğrudan ve dolaylı ücretle ilgili sorunlarının çözümünde işletme dışındaki uygulamalardan yararlanmak olduğu söylenebilir. Kuşkusuz araştırma ile sağlanacak bulgular işletmenin ücretle ilgili sorun veya sorunlarına gerçekçi bir yaklaşımda bulunmayı olurlu kılar. Ücret araştırması, işletmenin faaliyette bulunduğu yöre veya işkolu ücret piyasası hakkında bilgi edinip politikalarını buna göre düzenleyebilmesi için yapılacağı gidi, piyasa özelliklerini tanıma, gelişmeler hakkında bilgi edinme veya gelecek yıllar için kestirim de bulma amacıyla da yapılabilir. Başka deyişle, işletmenin ücret yönetiminin gerçekçi olabilmesi herşeyden önce, piyasadaki diğer işletmelerin uygulamalarının, ücret düzeylerinin, temel ilke ve politikalarının öğrenilerek bu elde edilen bulgular yardımıyla işletme-

(114) J.PATTON-L.C.LITTLEFIELD-A.S.SELF, Job Evaluation, Text and cases, Third Edition, Richard Irwin Inc., Homewood Illinois, 1964, s.220.

nin kendi politikalarını düzenlemesi ile olanaklıdır. Kuşkusuz belirtilen bu amaçlar ancak ücret araştırması ile gerçekleştirilebilir. Bunun için de araştırmanın ayrıntılı bir biçimde planlanması ve tanımlanması gereklidir. Özellikle, ücretler, sosyal yardımlar, tatil ve çalışma süreleri vb. konularda ayrıntılı bilgi edinilme-
lidir (ŞEKİL -24), (115).

İşletmenin ücret yönetimi ile ücret piyasası arasındaki ilişkiyi kuran ve işletme yönetiminin karar almasını kolaylaştıran ücret araştırmasının başlıca amaçlarının şöylece sıralamamız olurludur:

- ✓1- Belirli bir yörede veya iş kolunda belirli işlere ödenen ücretler hakkında bilgi sahibi olmak.
- 2- Diğer işletmelerin ücret dışında yapmakta oldukları, sosyal yardım, sosyal güvenlik vb. ödemeler hakkında bilgi sahibi olmak.
- 3- Diğer işletmelerin tatil ve çalışma süreleri hakkında bilgi sahibi olmak.
- 4- İşletmede, işgören devrini azaltacak, maliyetleri yükseltmeyecek şekilde bir ücret düzeyinin belirlenmesini sağlamak..

b) İşletmede Başarılı Bir Ücret Araştırması Yapılmasının Koşulları

Ücret araştırmasının işletme için yararlı olması isteniyorsa, aşağıda belirtilen koşullara uyulmasına özen gösterilmeli-

(115) DUNN-RACHEL, s.194-195, PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s.233-235.

ŞEKİL - 24: Piyasa Ücret Araştırması Genel Bilgi Toplama
Çizelgesi'ne Bir Örnek

ÜCRET ARAŞTIRMASI GENEL BİLGİ
TOPLAMA ÇİZELGESİ

Katılan İşletme:..... Kod Numarası:.....
Adres:..... İşletme Türü:.....
İlişki Kurulan Kişi:..... Ünvanı:.....
Tarih :.....

1. İşletmede Çalışan İşgören Sayısı	Saat Üc.	Aylık Üc.
Erkek :	_____	_____
Kadın :	_____	_____
2. En Az Ücret Düzeyi (Asgari Ücret)	Saat Üc.	Aylık Üc.
Erkek :	_____	_____
Kadın :	_____	_____
3. İşletmenizde Özendirmeli (primli) Ücret Uygulanmaktamısınız ?	Saat Üc.	Aylık Üc.
	Evet	Hayır
4. Uyguladığınız Primin Temel Ücrete Oranı Nedir ?	%	%
5. Prim Dışında Ücrete İkramiye Ekleniyor mu ?	Saat Üc.	Aylık Üc.
Kâra İştirak (katılma)	Evet	Hayır
Yılbaşı	_____	_____
Diğer	_____	_____
Lütfen Açıklayın		
6. Her İş Türünde Ücret Oranı	Saat Üc.	Aylık Üc.
	Evet	Hayır
Aynı mıdır ?	_____	_____
Değişen Oranlı mıdır ?	_____	_____

7. Değişen Oranlar Hangi Yönteme Göre Belirlenmektedir ?	Saat Üc.	Aylık Ücr.
Boylandırmaya Göre Artan	Evet Hayır	Evet Hayır
Kendiliğinden (otomatik Olarak) Artan	_____	_____
Yarı Boylandırmaya, yarı kendiliğinden Artan	_____	_____
8. İşgören İçin Belirli bir Yıllık Gelir Garanti Ediliyor mu ?	Saat Üc.	Aylık Üc.
	Evet Hayır	Evet Hayır
Eğer yanıt "evet" ise lütfen açıklayın :		
.....		
9. Bir Yılda Çalışılan Ortalama Saat :		
.....		
10. Fazla Mesai Karşılığında Ödenen Ücretler		
Hangi Temele Göre Saptanmaktadır ?		
.....		
11. Bir yıl içindeki Tatil Süresi	Saat Üc.	Aylık Üc.
	_____	_____
	Saat Üc.	Aylık Üc.
12. Tatil Günlerinde Çalışanlara Ne Ödenir ?	Evet Hayır	Evet Hayır
Saat Ücretinin 1,5 katı	_____	_____
Saat Ücretinin 2 katı	_____	_____
Diğer	_____	_____
13. Tatil Günlerinde Çalışmayan İşgören Ücret Alır mı ?	_____	_____
14. Gece Vardiyanız Var mı ?	_____	_____
15. Vardiya Değişikliğinde Ücret Değişiyor mu ?	_____	_____
Yanıt "evet" ise, her vardiya değişikliğinde ne kadar ?		
.....		
16. İşletmeniz İşgörenine "Öğle Yemeği" Tatilinde Ücret Öreniyor mu ?	Saat Üc.	Aylık Üc.
	Evet Hayır	Evet Hayır

17. İşletmenizde Öğle Yemeği Tatili Süresi Ne Kadardır ?		
.....		

13. İşletmenizde Vardiya Sonunda İlgörene Evet Hayır
Temizlenebilmesi İçin Süre Tanımlıyor mu? Saat Üc. Aylık Üc.
19. Yanıt "Evet" ise Temizlenme Süresin- Evet Hayır Evet Hayır
de Ücret Ödeniyor mu? Saat Üc. Aylık Üc.
20. Yemek Tatili Dışında Çalışma Saatleri
İçinde Bir Dinlenme Süresi Veriliyor mu? Saat Üc. Aylık Üc.
21. 20. Soruya Verilen Yanıt "Evet" ise,
dinlenme süresine de ücret ödeniyor mu? Saat Üc. Aylık Üc.
22. Bu dinlenme süresi ne kadardır ?
23. Yasalarla Belirlenmiş Durumlar Katkı Yüzdesi
Dışında İlgöreninize Ne gibi Du- İşlet- İlgöre-
rumlarda Ek Ödemeler de (yardım- menine% nin %
larda) Bulunuyorsunuz ? Evet Hayır
- Ölüm
Kaza
Hastalık
Dinlenme (İstirahat)
Emeklilik
Diğer
24. İlgöreninize Aşağıda Belirtilen Saat Üc. Aylık Üc.
Durumlar İçin Ödeme Yapılıyor mu? Evet Hayır Evet Hayır
A. Tatil (yıllık tatil)
B. Haftalık izin
C. Mazeret izni
D. İş yokluğu Nedeni ile Tatil
Sorunun yanıtı "evet" ise Lütfen ödeme yöntemini açıkla-
yınız :
A.
B.
C.
D.
25. Herhangi bir Tehlike Durumunda İlgören İşe Çağrıldığında
Nasıl Bir Ödeme Yapılmaktadır ?
.....
26. İlgöreninize Nasıl Bir İş Giysisi Veriliyor ve Ne zaman
Veriliyor ?
.....
27. İlgöreenden Hangi Aletlerin Kullanması isteniyor ?
.....

28. Bir İş veya Hizmet Sona Erdiğinde Evet Hayır
İşgörene Ayrılma Tazminatı Ödüyormusunuz ? ———

Verilen Yanıt "Evet" ise Bu Tazminat Hangi Temele Göre
Ödenmektedir :

.....

29. İşletmenizde "İşgöreni Ödüllendirmek" Şek- Evet Hayır
linde bir Uygulamanız Var mı ? ———

Verilen Yanıt "Evet" ise İşgöreni Ödüllendirme
Yöntemi :

Belli Bir Miktarda Ödül ———

En Üst Miktarda Ödül ———

En Düşük Miktarda Ödül ———

dir (116):

aa- Araştırmayı Planlama

bb- Araştırmayı Yürütme

cc- Toplanan Bilgilerin İncelenerek Sonuca Varılması

aa- Araştırmayı Planlama

- ✓ (i) Araştırmanın Amacı ve Yapılacağı Dönem Tam Olarak Belirlenmelidir.

Araştırmaya başlamadan önce, işletmenin böyle bir araştırmadan beklentilerinin ne olduğu, başka deyişle, amacının/larının ne olduğunun karışıklığa yol açmayacak bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Ayrıca araştırmanın yapılacağı dönemler ve tarihleri önceden bilinmelidir. Böylece belli aralıklarla yinelenen (periyodik) araştırmalar, ücret yöneticisine karşılaştırma yapma ve daha doğru karar alma olanağı verir.

- (ii) Araştırmanın Yapılacağı Alan Belirlenmelidir. ✓

Bundan amaç işgücü piyasasının sınırlarını belirliyeabilmektir. Doğal olarak piyasa ücret araştırmalarında bilgilerin toplanacağı kaynaklar işletmelerdir. İşletmeler ise çalışma koşullarına uygun seçilmiş kuruluş yerlerine ve devletin politik görüşüne uygun olarak çeşitli coğrafi yörelere (bölgelere) yayılmışlardır.

(116) İNAL CEM AŞKUN, İşgören, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1978. s.196.

Araştırmadan amaç belirli bir kesimde ücret düzeyini belirlemek olduğuna göre, belirli ve benzer işletmelerden bilgi toplanabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, araştırmayı yapan işletmedeki tüm işler, diğer benzer işletmelerde aynen bulunmayabilir. Bu nedenle her benzer işletmede bulunabilecek ortak işlerin seçilmesine özen gösterilmeli, ayrıca çok ayrıntılı bilgi toplama eğilimine de gidilmemelidir. Çünkü işletmelerde konuya ilişkin bilgileri verecek kişilerin zamanlarının da değerli olduğunu gözden uzak tutmamak gerekir. Benzer endüstri veya özellikle iş kolunda çalışan işletmelerden toplanacak bilgiler, yöresel özellikler de gözönünde bulundurulduğunda, yukarıda da değindiğimiz gibi toplanacak bilgilerler işletmeye daha yararlı olabileceği gibi aynı zamanda bilgitoplanacak işletmelerin sayısını belirlemede de önemli bir etmen olur. Buna göre piyasa ücret araştırmalarının başlıca dört şekilde yapılabileceği söylenbilir (117).

- 1- Saptanan belirli işletmelerde yapılan ücret araştırması.
- 2- Yöresel (bölgesel) düzeyde yapılan ücret araştırması.
- 3- Belirli bir endüstri dalında yapılan ücret araştırması.
- 4- Tüm ülke düzeyinde yapılan ücret araştırması.

1) Saptanan belirli işletmelerde yapılan ücret araştırmasında, araştırmanın yapılacağı işletmeler önceden belirlenir. Bunların aynı yörede veya endüstri dalında bulunmaları önemli değildir. Önemli olan işgücünün niteliği, işletmenin boyutu, aynı iş kolunda çalışması, teknolojik düzeyi vb. etmenlerdir.

(117) ROBERT L. MATHIS-JON H. JACKSON, Personnel Contemporary Perspectives and Applications, West Publishing Co., 1976, s.172. DUNN-RACHEL, s.200.

2) Yöresel düzeyde yapılan ücret araştırması, belirli bir yöredeki aynı/ayrı endüstri veya iş kolunda çalışan tüm işletmeleri kapsamına alabilir. Bu daha çok araştırmanın amacına bağlıdır. Başka deyişle yöresel araştırma o yöredeki tüm işletmeleri, belirli boyutlardaki işletmeleri veya belirli bir endüstri kolundaki işletmeleri kapsayabilir. Genelde bu tür araştırmanın nedeni, işletmeler arasında rekabet nedeniyle işgücü değişiminin yoğun olacağı varsayımıdır. Özellikle rekabet nedeniyle işgücü devrini en aza indirebilmek için yöredeki diğer işletmelerin ücret politikaları öğrenilmeye ve ona göre kendi politikalarının belirlenmesine geçilir.

3) Belirli bir endüstri dalında yapılan araştırmalar, genelde meslek kuruluşları tarafından yapılır. Örneğin, işçi sendikaları, işveren sendikaları, sevk ve idare dernekleri, ticaret ve sanayi odaları, vb. Bu kuruluşlarca yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, meslek kuruluşlarına bağlı üye işletmelere dağıtılır. Amaç, endüstri düzeyinde bir birlik sağlayabilmektir. Toplanan bilgilerin güvenilirliği diğer araştırma şekillerine oranla daha çoktur. Ancak bu bilgilerin genel kapsamlı bilgiler olduğu, her işletmenin kendi özel sorunlarını çözümleyici nitelikte olmadığı gözden uzak tutulmamalıdır.

4) Ülke düzeyinde yapılan piyasa ücret araştırmalarının ise maliyeti yüksektir. Başka deyişle, saptanan bilgilerin toplanacağı işletmeler, tüm yurt düzeyine yayıldığından, hepsinin teker teker incelenmesi hem süre, hem de maliyet yönünden araştırmayı yapacak işletmeye büyük yük olur. Bu tür araştırmada maliyeti düşür-

mek için, genelde yararlanılan ortak yöntem, posta ile yapılan sormacalardır (anket). Araştırmayı yapacak işletme, amacına göre sormacayı düzenler ve tüm yurt düzeyine yayılmış işletmelere bunları yollar. Ancak işletme için bu sorulara verilecek yanıtların sayısı ve sağlık derecesinin, ne denli bir ölçüt olacağı kuşkuludur.

(iii) Araştırma Kapsamına Alınacak İşletmeler Belirlenmelidir ✓

Araştırma kapsamına alınacak işletmeler belirlenirken özellikle, araştırmanın yapılacağı işletmelerde, araştırmayı yapacak işletmede bulunması gerekli aynı veya benzer işlerin ve ölçütlerin çoğunlukta olmasına özen gösterilmelidir. Örneğin: İşletmenin boyutu, işgören sayısı, aynı endüstri veya iş kolunda bulunması, çalışma sürelerinin benzerliği, belirli bir coğrafi yörede bulunma vb. Kuşkusuz bu işletmelerin belirlenmesinde işlerin özelliğinin yanı sıra araştırmanın amacına ve türüne uygun olması, araştırma yapılacak işletmelerin "rakip" niteliğindeki işletmeler arasından seçilmesi de önemli etmenlerdir (118).

Eğer araştırma yapılacak işletmelerin sayısı çoksa hem araştırma maliyetini yükseltmemek, hem de gereksiz süre kaybını önlemek amacıyla istatistik yönünden en uygun yöntemle bulgu (veri) örneklemesine gidilebilir.

(iv) Araştırma Kapsamına Alınacak İşler Belirlenmelidir ✓

Araştırma kapsamına alınacak işlerin herşeyden önce, araştırmanın yapılacağı işletmelerde bulunması gereklidir. Seçilen işler

sayıca yeterli, anlaşılır ve kolay tanımlanabilir olmalıdır. Ayrıca bu işlerin işletmelerde uzun süreden beri değişişliğe uğramadan kalan, yapılan hemen her toplu sözleşmede kullanılan genelde, bilinen iş niteliğinde olmasına özen gösterilmelidir. Başka deyişle, araştırma kapsamına alınacak işlerin "kilit iş" veya "iş kümeleri" niteliğinde olması gereklidir. İş kümeleri, işlerin yapısal benzerliği, öğrenin yapısal özelliği ve işletmelerin ücret yönetimi bölümlerinin yaptıkları düzenlemelerle belirlenirler (119).

İş kümeleri, işletmenin üst düzey yönetimince belirlenen, işgören atanması ve aktarılması politikalarıyla, teknolojik ayrılıklar, üretim süresi ve iş oluşumunu etkileyen geleneklerin belirlediği sınıflardır. Bu kümeler, sendikalarla görüşülerek de belirlenebilir. İş kümeleri içinde birden çok "kilit iş" bulunabilir. Kilit işler -yukarıda da değindiğimiz gibi- diğer işlere oranla işletmede kalıplaşmış (standart) işlerdir. Kilit işler, işletmedeki iş kümelerini tam olarak temsil edebilmeli, bu işlerde çalışanlar işletmedeki işgörenin önemli bir kesimini oluşturmalıdır. Bu tür işlerin ücretleri genelde, işletme dışı ücret politikalarından etkilenir. Başka deyişle bu tür işlerin ücretlerine işletme içi ücret politikalarından çok işgücü pazarı, sendika ve hükümetlerin ücret politikaları gibi işletme dışı ücret politikaları etkili olur. Kuşkusuz kilit işler de, iş kümelerinin ücretlerini etkiler. Sonuç olarak ücret araştırmasında özellikle ve ön-

(119) JOHN T.DUNLOP, "The Task of Contemporary Wage Theory", New Concepts in Wage Determination, Der.: GEORGE W.TAYLOR-FRANK C.PIERSON, McGraw-Hill Book Company, New York, 1957, s.129.

celikle kilit işlerin ve iş kümelerinin ücretlerinin incelenmesinin gerektiği söylenebilir.

bb - Araştırmayı Yürütme

Araştırmayı yürütmede gözönünde tutulması gerekli en önemli konuların başında "Bilgi Toplama" aşaması gelir. Bilgi toplama aşamasına - araştırma kapsamına alınacak işlerin sayısı, araştırmayı kimlerin yürüteceği, araştırmada uygulanacak yöntemin ve araçların belirlenmesi vb. konular - yardımcı olacak başlıca etkenlerdir.

(i) Araştırma Kapsamına Alınacak İşlerin Sayısı

Araştırma kapsamına alınacak işler bir noktada işlerin sayısı ile sınırlıdır. Başka deyişle saptanan kilit işlerin sayısı ana kütleyi temsil edebilmelidir. Bu da kuşkusuz araştırma sonuçlarına güveni arttıracak veya tam tersi güvensizlik yaratacak bir etmendir. Ayrıca ücret araştırmalarını, iş tanımlarından dolayı daha ayrıntılı bir biçimde düzenlemeğe özen göstermeli, özellikle, ikramiyeler, çalışma süresi, sendikalaşma derecesi vb. etmenleri kapsamalıdır. Ancak, araştırma kapsamına alınacak işlerin sayısının çok olması, işletmenin toplanmasını istediği bilgilerde çok ayrıntılara inilmesi, araştırmanın başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırma kapsamına girecek işlerin sayısının belirlenmesinde - hele iş sayısı çok ise - istatistiksel yöntemlerden yararlanılması en sağlıklı bir yoldur (120).

Bilgi toplama aşamasında işletmelerin karşılaştığı bir sıra zorluklar da bulunmaktadır. Bu zorlukları şöylece sıralamamız olurludur (121):

- 1- İş isimleri her işletme tarafından tam olarak anlaşılma-yabilir.
- 2- Belirlenen işlerle diğer işletmelerin işleri arasında içe-rik bakımından ayrılıklar söz konusu olabilir.
- 3- İşlerde yapılacak birkaç yanlış, araştırmayı amacından saptırabilir.
- 4- İşletmeler arasında ücret ödeme yöntemleri bakımından ayrılıklar bulunabilir.
- 5- Kök ücretleri özdeğ olmayan iki işi yapan iki ayrı işgö-ren, işletmenin ödediği diğer yan ödemelerle birlikte (toplam ödeme) aynı ücreti alabilirler.

Buna göre diyebiliriz ki, ücret araştırmalarında bilgi top-lama aşamasında karşılaşılabilecek sorunların önceden kestiril-mesine çalışılmalı, tüm konuların ayrıntılı bir biçimde düşünülüp planlaması yapılmalıdır.

(ii) Başlıca Bilgi Toplama Yöntemleri

Ücret araştırmalarının bilgi toplama aşamasında, ortaya çı-kan en önemli sorun, araştırma kapsamına alınacak işleri karşı-laştırabilecek duruma getirebilmek için ortak bir ölçütü bulabil-

(121) DALE YODER-H.G.HENEMAN-JOHN G.TURNBULL Jr-C.HAROLD STONE,
Handbook of Personnel Management and Labor Relations,
Mr.Graw Hill Book Comp, New York, 1958, s.16.62.

mektir. Buna göre bilgi toplama yöntemlerini üçe ayırarak incelememiz olurludur (122).

- 1- İş İsmine Göre Bilgi Toplama Yöntemi
- 2- İş Tanımlarına Göre Bilgi Toplama Yöntemi
- 3- İşin Zorluk Derecesine Göre Bilgi Toplama Yöntemi

Birinci yönteme göre araştırma yapacak işletme, araştırma kapsamına aldığı işletmelere, saptadığı işlerin ismine göre düzenlediği bir çizelgeyi gönderir. Genelde ayrıntılara inilmeksizin işin ismi belirtilmiştir. Araştırma kapsamına alınan işletmeler, bu belirtilen isimlere göre kendi işletmelerinde bulunanları işaretleyerek, bu işlere ödenen ücretleri yazarlar. Tam yazım işleri bittikten sonra çizelge (form) araştırma yapan kuruluşa geri gönderilir (123).

Bu tür araştırma yönteminin bazı sakıncalı yönleri vardır. Örneğin, araştırmayı yapan işletme tarafından belirlenmiş bir işi, iki işletmede ayrı orunlarda olan kişiler yapabilir. Aynı işi, bir işletmede memur olan bir işgören yaparken diğerinde işçi orununda bir işgören yapabilir. Her ne kadar yapılan işin ismi aynı ise de, iş gerekleri açısından bir ayrılık söz konusudur. Aynı şekilde, iş ismine göre bilgi toplama yöntemiyle yapılan araştırmaları işletmelerin boyutlarından, örgüt yapılarından, çevre koşullarından, yetki ve sorumluluktan vb. ayrılıklardan doğan hatalar da ortaya çıkabilir.

(122) D.J. CHESLER - R.H.LEUKART - J.L.OTIS, Ücret Yönetimi, Olgas Yayinevi, Ankara, 1976, s.193-196.

(123) Kuşkusuz bu araştırmalar posta aracılığı ile yazışma, soruşturma vb. ile olabileceği gibi telefonla veya yüz yüze konuşarak da yapılabilir.

Bu yöntemin kuşkusuz yararlı yönleri de bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; araştırmanın planlanmasını ve araştırmaya katılan işletmeler arasında iletişim kolaylığı sağlanması; işletmeler aynı iş ismini kullanıyorlarsa, araştırma kapsamına alınan işletmelerin sayısı artacağından bu oranda araştırma sonuçlarına olan güvenin artması; elde edilen bilgilerin kolaylıkla düzenlenip değerlendirilebilmesi vb. (124).

İkinci yönteme göre araştırma yapacak işletme, araştırma kapsamına aldığı işletmelere, seçtiği işlerin tanımlarını ve/veya görevlerini anlaşılır bir biçimde düzenleyerek yollar. Yine araştırmaya, katılan işletmeler bu belirtilen iş tanımlarına uygun, kendi işletmelerinde bulunan işleri, bunlara ödenen ücretleri vb. sorulan bilgileri yanıtlayarak araştırmayı düzenleyen işletmeye geri gönderir.

Bu yöntemin diğerinden ayrılığı, iş tanımı veya gereğinin ölçüt olarak alınmış olmasıdır. Ancak çeşitli işletmelerin benzer/ aynı işlerinde çalışan işgöreni, aynı yetenekte olmayabilir. Bazı işletmeler bu üstün yetenekli işgörenine yüksek ücret ödemeyi bir politika olarak benimsemiş olabilir. Başka deyişle işletmenin bu yöntemde işletmesinde uyguladığı ücret politikası önemli bir etmen olmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamına alınan işletme yöneticilerinin, başka deyişle soruları yanıtlayacak kişilerin temel davranışları, bilgi, görgü ve tecrübeleri ücret araştırmasının sonucunu etkileyen önemli etmenlerdir. Her iki yöntemde de bilgi toplanırken

(124) Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz., MORTON ADELBURG, An Occupational Approach to Wage and Salary Surveys, The Personnel Man and His Job, American Management Association, Inc., New-York, 1962, s.272., DUNN-RACHEL, s.204.

kilit işlerin temel alınması durumunda yanlış oranı daha az olacaktır.

Üçüncü yönteme göre araştırma yapacak işletme, araştırma ~~lape~~na giren işletmelerden, saptanan işlere ödenen ücretlerin miktarını sorarken, aynı zamanda işlerin güçlük derecelerini de belirlemelerini ister. Başka deyişle araştırma kapsamına giren her işletmede saptanan işlerin, tanımlarının aynı olmasına gerek yoktur. Çünkü bir işletmedeki herhangi bir işin, diğer işletmedeki aynı işten güç olması önemli bir etmen değildir. Şöyleki işler, işin güçlük derecesine göre puanlanmakta veya işlerin boylandırılması temel alınmaktadır. Bunların karşılaştırılması aradaki ayrılığı ortadan kaldırmaktadır. Başka deyişle iş tanımlarına göre yapılan bilgi toplama işleminde çoğu kez, işletmelerde aynı olarak belirlenen ve yapılan işler içerik bakımından birbirini tutmayabilir. Bu tür sakıncalar işletmede iş değerlendirme yöntemlerinin uygulanması sonucu ortaya çıkan işlerin boylandırılması (sıralandırılması) veya puanlanması ile ücret araştırması sonuçları, olumlu yönde etkilenebilir. Kuşkusuz sağlıklı bir sonuç alabilmek için araştırmada yararlanılacak ortak bir puanlama yönteminin bulunması gereklidir (125).

Bu yöntemle yapılan bilgi toplama işlemi, iş ismi ve tanımlarına göre yapılan araştırmalardan daha karmaşık ve üst düzeyde bir çalışmadır. Bu yöntem sonucu, araştırmayı yapan işletme kendi

(125) Bu tür araştırmalarda genelde, endüstrinin önder işletmelerine ait iş değerlendirme el kitaplarından yararlanılmaktadır. Bkz. CHESLER-LEUKART-OTIS, s.196 ve 390.

ücret yapısı ile araştırma kapsamına giren diğer işletmelerin ücret yapılarını daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırma olanağına kavuşur.

Bu yöntemle önceden belirlenen ölçütlere göre kilit işlere ödenen en az, en çok ve ortalama ücretler, işlerin derece ve düzeyleri (kademeleri) saptanır. Araştırma kapsamına giren tüm işletmelere teker teker gidilir, kilit işler karşılaştırılır ve ilgililerden bilgi alınır.

Amaç, araştırma kapsamına giren işletmelerin benzer işleri hakkında bilgi elde ederek bu işlere ödenen ücretlerin sağlıklı bir karşılaştırmasını yapabilmektir. Kuşkusuz bu arada, bu işletmeler arasındaki farklı çalışma saatleri uygulanması, belirlenen işler için ödenen diğer ek gelirler vb. nin gözönüne alınması gereklidir.

Buna göre araştırmacı elde ettiği bulgulara göre belirlenen işlere ödenen ücretleri tam olarak saptar. Böylece araştırma kapsamına alınan tüm işletmelerin yapıları, ücret eğrileri belirlenir ve endüstri dalındaki tüm işletmelerin ücret durumları ortaya çıkmış olur. Bu tür bilgi toplamada önemli olan, araştırmacıların, uzman ve yetenekli kişiler arasından seçilmiş olmalarıdır. Çünkü işdeğerlemesine göre yapılacak ücret araştırması, uzun süreli ve dikkatli bir çalışmayı gerektirir. Bu tür araştırmanın işletmeye maliyeti yüksektir. Ancak en sağlıklı bilgi toplama yöntemi olduğu söylenebilir (126).

(126) A.g.k., s.391.

cc- Toplanan Bilgilerin İncelenerek Sonuca Varılması

Daha önce de değindiğimiz gibi ücret araştırmasının temel amacı, işletme dışı ücret düzeyini belirlemektir. Bunun için de öncelikle her işe ödenen ücretler ve bunların artış oranları saptanmalıdır.

Ücret genelde, önceden nitelikleri belirlenmiş bir işe ödenir. Bu varsayımdan hareketle önce toplanan bilgilerin iş isimlerine ve iş tanımlarına ne denli uyduğu incelenmelidir. Araştırma kapsamına alınmış işletmelerdeki işlerde, bu işlere ödenen ücretlerin uyumu gözden geçirildikten sonra, tüm işletmelerde her işe ödenen ücretler (ŞEKİL -25) daki gibi bir tablo ile gösterilmelidir. Araştırma kapsamına alınmış tüm işletmelerden toplanan bu bilgilere göre her

İŞ ADI : İREZECİ İŞ TANIMI : Her cins pres kalıplarıyla dişliler, özel freze bıçakları ve makine yedek parçalarını, gerekli modül, düz konik ve heliz dişli hesaplarını trigonometri, teknik resim bilgisi ve formüllere göre yapar.				
Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Ad'ları	Örnek Sayısı	Kıdem (Yıl)	Ödenen Ücret (Aylık)	Toplam Örnek Sayısı
X İşletmesi	1	6	4.500.-	1
Y İşletmesi	1	8	5.000.-	3
"	2	10	7.000.-	
Z İşletmesi	3	12	7.500.-	5
"	1	13	7.800.-	
"	1	15	8.250.-	
"	"	"	"	"
"	"	"	"	"

ŞEKİL -25 : Toplanan Bilgilerin Tablo Şeklinde Gösterilmesi

işin en az, en çok ve ortalama ücretleri belirlenmelidir. Belirlenen ve toplanan bu ücretlerin işlere göre ortalaması ve dağılımı ile ilgili işlemlere yer verilmelidir. Bunun için daha çok istatistiksel yöntemlerden yararlanılır. Şöyle ki, her işin ücret ortalaması, medyanı, modu, kartilleri, ortalama sapmaları, kıdem ortalaması ve sapması, ücretler ile kıdem yılları arasındaki ilişkisi belirlenir (127).

Ücrete ek olarak işgörenlere ödenen sosyal yardımlar vb. ödemelerin ücretlere oranla ayrılıkları vardır. Başka deyişle bunların tablo şeklinde gösterilmesi güçtür. Çünkü bir kısmını sayısal olarak belirtmek olanaksızdır. Örneğin, işletmelerin ücret karşılığı olmaksızın işgörenine tatil, çocuklarına öğrenim vb. olanaklar tanımış olabilir. Bunların tablo şeklinde gösterilmesi yerine düzenli bir şekilde yazılması daha uygundur. Ancak olanaklar elverdiğince ücret dışı ek ödemelerin de tablolar yardımı ile gösterilmesinde, kuşkusuz büyük yararlar vardır. Bu ücret dışı ödemeler (ek ödemeler) içinde, hem parasal hem de parasal olmayan pek çok kalem bulunabilir (128).

(127) DUNN-RACHEL, s.204.

(128) Konuyla ilgili bazı ücret dışı (parasal ve parasal olmayan) ödemeleri şöylece sıralayabiliriz:

- 1- Primler
- 2- İkramiyeler
- 3- Yemek yardımı
- 4- Evlenme yardımı
- 5- Doğum ve çocuk yardımları
- 6- Öğrenim yardımı
- 7- Taşıt yardımı
- 8- Askerlik yardımı
- 9- Elbise ayakkabı yardımı
- 10- Sağlık yardımı
- 11- Yakacak yardımı
- 12- Kamp ve Dinlenme Yardımı
- 13- Bayram harçlığı

Ayrıntılı bilgi için Bkz. Türkiye Madeni Eşya Sanayiciler Sendikası (MESS), Toplu İş Sözleşmelerinin Tahlili, Tuğrul Basın Evi, İstanbul, Nisan, 1977.

Ayrıca işletmelerin boyutlarını belirleyen ve onları tanıttıcı nitelikteki bilgilerin de düzenli bir şekilde sıralanmasında yarar vardır. Örneğin, işletmelerin, sermaye, kâr, ciro, işgören sayıları, hukuki yapıları vb. ölçütler tablolar şeklinde gösterilebilir.

Tüm bu işlemlerden sonra ücret araştırmasının sonucuna gelinir. Bilindiği gibi ücret araştırması, işletme dışı ücret düzeyini belirleyen bir araştırmadır. Amaç ise, işletme içinde ücret adaletini sağlamak, işin önemine göre ücret düzeyini saptayabilmektir. Ücret araştırması özellikle, ücret adaleti konusunda, işletme yönetimine yardımcı olan etmenlerden biridir. Diğer etmenler arasında, toplu iş sözleşmelerini, asgari ücretleri, verimliliği vb. sayabiliriz. İşin önemine göre, ücretin belirlenmesi, başka deyişle eşit işe-eşit ücret ilkesinin uygulanabilmesi ise bundan sonraki bölümde inceleyeceğimiz işdeğerlemesini doğrudan ilgilendiren bir konudur. Ücret araştırması, yukarıda da değindiğimiz gibi, özellikle işletmede ücret adaletini sağlamada etkili olan en önemli etmenlerden biridir. Ücret araştırmasının son aşamasını "ücret eğrisinin çizimi" oluşturur. Böylece araştırma bulgularıyla elde edilmiş her işin, puanı ve ortalama ücretiyle araştırmayı yapan işletmenin, o işlere vermiş olduğu puan ve ortalama ücretler, istatistiksel yöntemlerle çizilmiş grafiklerle belirlenir ve istendiğinde karşılaştırılabilir. Kuşkusuz elde edilen bu sonuçlar ve grafikler işletmenin ücret yönetimine yön verecek en sağlıklı bilgilerdir.

Ücret araştırması konusuna son vermeden önce, bir ücret araştırması sonucunda (işletmede), ücret eğrisinin nasıl çizileceğini bir örnek yardımı ile göstereyim.

Örneğimizde on ayrı işin araştırma kapsamına alındığını varsayalım. Buna göre önce araştırma sonucunda elde edilmiş bulguları bir tablo üzerinde gösterelim (ŞEKİL -26): Tablonun ilk kolonunda "sıra numarası", ikinci kolonunda "araştırma kapsamına alınan işlerin adı", üçüncü kolonunda bu işlere verilen "puanlar" (x), dördüncü kolonunda bu işlere ödenen "ücretler" (y) gösterilmiştir (129).

SIRA NO	ARASTIRMA KAP-SAMİNA GİREN İŞLER	x	y	x.y	x ²	y ²	y'
1	USTABAŞI	736	20.36	14.985	541.696	414.53	19.00
2	FREZECİ	688	17.86	12.288	473.344	318.98	18.32
3	TESVİYECİ	574	17.46	10.022	329.476	304.85	16.69
4	TORNACI	592	17.78	10.526	350.464	316.13	16.95
5	PLANYACI	592	16.61	9.833	350.464	275.89	16.95
6	ELEKTRİKÇİ	580	17.00	9.860	336.400	289.00	16.77
7	TAŞLAMACI	658	17.20	11.318	432.964	295.84	17.89
8	VİNCİ	486	15.47	7.518	236.196	239.32	15.43
9	OTO-MONTAJCI	678	17.12	11.607	459.684	293.09	18.13
10	KAPORTACI	592	16.25	9.620	350.464	264.06	16.95
.	.	.	.	.	.	.	.
	TOPLAM	6.176	173.11	107.577	3.861.152	3.011.69	173.13

ŞEKİL -26 : Ücret Araştırması Bulgularının Tablo Üzerinde Gösterilmesi.

Ücret araştırması sonucunda, ücret eğrisinin çiziminde yararlanılan istatistiksel yöntemlerin başında "en küçük kareler yön-

(129) Tabloda örnek olarak gösterilmiş işlerin ücret ortalamaları MESS tarafından 1976 yılında saptanmış ücret ortalamalarıdır.

temi" gelmektedir. Bu yöntem, saptanan noktaların niteliklerine (karakteristiğine) göre; birinci derecede, başka deyişle "doğrusal", ikinci veya üçüncü derece, başka deyişle "eğrisel" olabilir. Tabloda görülen "x" ve "y" değerlerinin "serpilme diyagramı" çizildiğinde, araştırma bulgularıyla belirlenen puan ve ortalama ücret arasındaki ilişkinin ($y = a + b.x$ regresyon denklemi kullanıldığında) doğrusal olduğu görülecektir.

$y = a + b.x$ doğru denklemini elde etmek için, denklemdaki "a" ve "b" katsayılarının, en küçük kareler yöntemiyle hesaplanması gerekmektedir. "a" ve "b" katsayıları aşağıdaki normal denklemlerden hesaplanır (130).

$$\sum y = n.a + b \sum x$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

$$173.11 = 10.a + 6.176.b$$

$$107.577 = 6176.a + 3.861 . 152.b$$

Bu denklemlerden "a" ve "b" katsayılarının değeri hesaplanır. Buna göre :

$$a = 8.48$$

$$b = 0.0143$$

değerleri bulunur. Bu değerleri regresyon denkleminde yerlerine koyduğumuzda:

(130) Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz: NECLA ÇÖMLEKÇİ, İstatistik, Eskişehir İ.E.İ.Akademisi Yayını, Ankara, 1975, s.283-286., KEMAN GÜRTAN, İstatistik ve Araştırma Metodları, İstanbul Üni.İşletme Fak.Yayını, İstanbul, 1977, s.439-445.

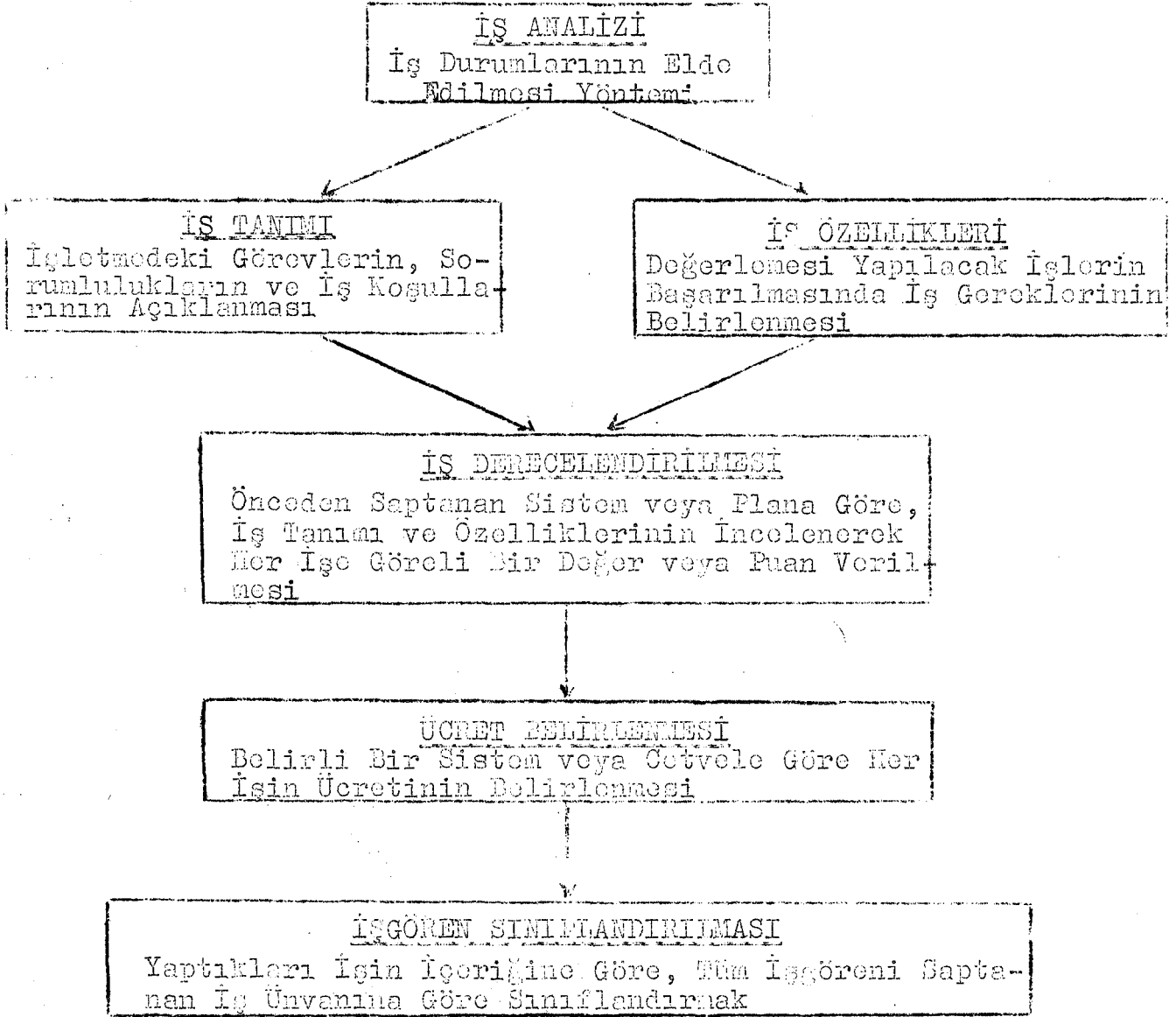
C) İş Değerlemesi

Ücret oluşumundan temel alınacak ikinci etmen "İşletme İçi Etmenler" dir. İşletme içi etmenler "İş Değerlemesi" ve "İşgören Değerlemesi" dir. Biz burada önce iş Değerlemesi'ne değineceğiz. İş değerlemesiyle işletmede belirli bir işe, diğerine oranla ne kadar ücret ödeneceği belirleneceği gibi işletmede "eşit işe-eşit ücret" ilkesinin uygulanması da büyük bir olasılıkla gerçekleşebilir.

İş değerlemesi bir ücret sistemi almayıp, işletmede iyi bir ücret düzeyinin kurulmasında yararlanılan bir yöntemdir. Başka deyişle iş değerlemesi, işletmedeki işlerin göreceli (nispi) para değerinin saptanması için yararlanılan bir süreçtir.

Bu süreç işletmede iş tanımlarının ve özelliklerinin yazılması, bir iş değerlendirme planı aracılığı ile işlerin derecelendirilmesi ve göreceli işdeğerlerinin kesin ücret oranlarına dönüştürülmesi amacıyla, iş analizlerini içerir.

İş değerlemesinin yukarıda değindiğimiz çeşitli öğelerini ve bunlar arasındaki ilişkileri bir şekil yardımı ile göstermemiz olurludur (ŞEKİL -28), (131).



ŞEKİL -23 : İş Değerlenmesi'nin Öğeleri

Bu ögelere göre iş değerlemesini, şöylece tanımlamamız olu-
ludur: İşletmede her işin analiz ve tanımı gereğince diğer işle-
re oranla önem ve güçlük dereceleri güvenilir bir biçimde saptan-
arak, alınan sonuçların düzenli bir ücret yapısına bağlanması-
dır (132).

Diğer bir tanıma göre, iş değerlemesi, işletmede ücret dü-
zeyleri arasındaki ayrılıkları saptamak, tutarlı bir ücret poli-
tikası izlemek özellikle toplu iş sözleşmesinin yapılmasını öl-
gülebilir bir temele dayandırmak amacıyla işletmedeki tüm işle-
rin "iş tanımlarını" yapmak, tanımları yapılmış işleri gruplamak
ve derecelemek ve bunları çeşitli yöntemlerle değerledikten son-
ra işletmede yeni bir ücret yapısı kurmak demektir (133).

İş değerlemesinde önemli olan, işletmedeki işler ve onların
ne şekilde yapıldığıdır. Başka deyişle, iş değerlemesinin konusu-
nu, işletmedeki işgörenin başarısının değerlemesi değil, bu iş-
görenin yaptığı iş oluşturur.

İş değerlemesi, işletmede yapılan tüm işleri nesnel ölçüler-
le derecelendirme ve değerlemeyi amaçlar. Bunun için de işletme-
deki her işin kesin değerini ölçerek değil, herhangi bir işin

işletmedeki diğer işlerle **karşılaştırılması** ve göreceli ^{değerinin} saptan-
ması gerekir (134).

(132) Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. İNAL CEM AŞKUN, İş Değerlemesi
ve Türkiye'deki Uygulama, Milli Produktivite Merkezi Yayın-
ı, Gürsoy Basımevi, Ankara 1969, s.12-16.

(133) MELİN Tümer, İşletme Nedir, Fatih Yayınevi Matbaası, İstan-
bul 1975, s.198.

(134) SELÇUK YALÇIN, Türkiye'de İş Değerlemesi Tatbikatı, İstan-
bul Üni. İşletme Fak.Yayını, Sermet Matbaası, İstanbul,
1969, s.3.

Buna göre diyebiliriz ki, işletmedeki ücret düzeyi, öznel (subjektif) ölçülere göre veya sadece piyasa ücret araştırmaları sonucuna göre belirlenmemelidir. Özellikle çağımız işletmelerinde "Eşit iş-eşit ücret" ilkesini gerçekleştirebilmek için, ücret düzeyinin belirlenmesinde nesnel ölçütlere dayanan en gelişmiş esemeli (mantikî) ve bilimsel bir yöntem olan iş değerlemesinden yararlanılmalıdır.

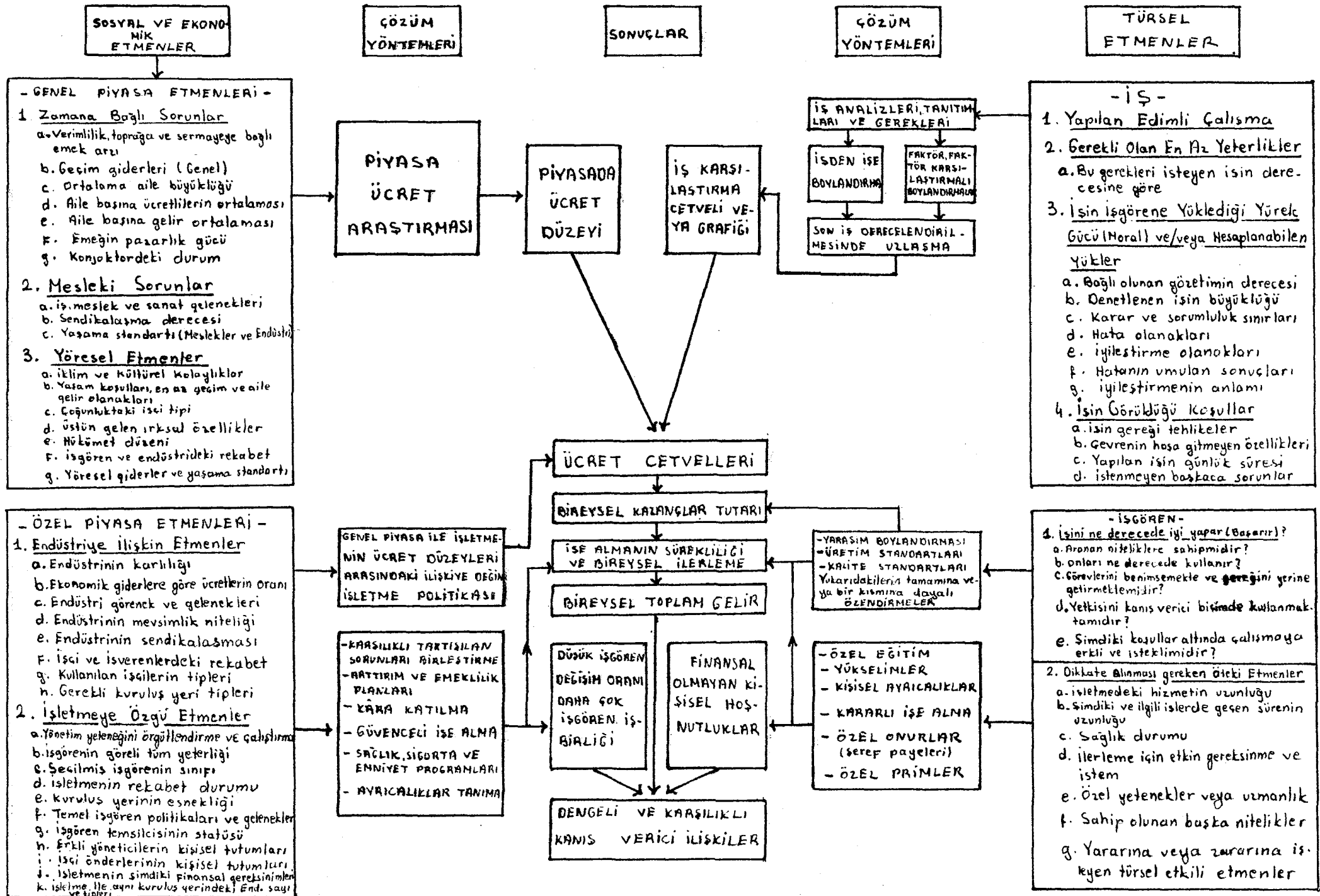
İş değerlemesi yönteminin endüstri işletmelerinde uygulamasına ilk kez Birinci Dünya savaşından sonra A.B.D. başlamıştır. II. Dünya Savaşından sonra ise uygulama alanı büyük bir hızla gelişmiştir. Ülkemizde ise, iş değerlemesinin uygulanması oldukça yeni olup, yaklaşık 20-25 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır (135).

Buraya dek yapmış olduğumuz tanım ve açıklamalarla iş değerlemesinin işletme için taşıdığı önemi vurgulamaya çalıştık. Ayrıca bunu bir şekil yardımıyla göstermemizde olurludur (ŞEKİL-29), (136).

a) Ücret Yönetimi Açısından İş Değerlemesi'nin Başlıca Amaçları ve Kapsamı

Ücret yönetimi açısından iş değerlemesinin başlıca amaçlarını (yararlarını) şöylece sıralamamız olurludur (137):

-
- (135) Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, İş Değerlemesi ve, s.26-32 ve 292.
- (136) R.H.ROSITZKE, Paper Trade Journal, Mart 20, 1941'den, LAWRENCE L.BETHEL - FRANKLIN S.ATWATER - GEORGE H.E.SMITH - HARVEY A.STACKMAN, Jr., Industrial Organization And Management, 3.B., McGraw - Hill Book Comp., Inc., New York, 1956, s.517.
- (137) WALTER D.SCOTT - ROBERT C.CLOTHIER - WILLIAM R.SPRIEGEL, Personnel Management, 6.B. McGraw-Hill, Book Comp., New York, 1961, s.143., J.V.L.OTIS - RICHARD H.LEUKART, Job Evaluation, 7.B. Prentice-Hall New-Jersey, 1965, s.12., LANHAM, s.109-110. Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, İş Değerlemesi ve, s.22-25.



ŞEKİL - 29: İş Değerlemesinin Önemi (nedenini) Gösteren Sema

- 1- İşletmede, esemeli, nesnel ve bilimsel ilkelere dayalı bir ücret yapısını gerçekleştirmek,
- 2- İşletmede "eşit işe-eşit ücret" ilkesinin uygulanabilmesini sağlayarak işgörenin verimliliğini arttırmak,
- 3- İşgörenin yürekgücü^{nu} (moralini) yükseltip, işveren-işgören arasındaki sürtüşmeleri, işgören değişim çabukluğu^{nu} en aza indirmek, ücret adaletini sağlamak,
- 4- Sendika ile ilişkilerde ve gerektiğinde belli aralıklarla işgören ücretlerinin gözden geçirilmesinde işletme yönetiminin temel dayanağını oluşturmak,
- 5- İşletmede işgören maliyetinin saptanmasında ve denetiminde işletme yönetimine yardımcı olmak,

Kuşkusuz iş değerlemesinden gereği gibi yararlanılabilmesi için işletmede iş değerlemesinin çok dikkatli ve titizlikle yapılması gereklidir. Herşeyden önce gerek işveren ve gerekse işçi sendikaları tarafından işletmede uygulanacak iş değerlendirme yöntemi tam olarak benimsenmeli ve anlaşılmalıdır. Başka deyişle, iş değerlemesi çalışmaları işletmede sadece işveren tarafından yürütülmesi gerekli bir konu değildir. İşletmede iş değerlemesi fikrinin oluşmasından, uygulanışına dek yetki ve sorumluluğu gerek işveren, gerekse işçi sendikası birlikte yüklenmek durumundadırlar. Ayrıca iş değerlendirme yöntemiyle ücret düzeylerini belirleyen işletmeler, işgörenine bu yöntemi onların kolayca anlayabileceği bir biçimde açıklamak durumundadır. Bu nedenle gerek işveren, gerekse işgören ve işgörenin bağlı bulunduğu sendika yöneticileri işletmede iş değerlendirme uygulamasında tam bir uyum ve anlayış

içinde bulunmaları gereklidir (138).

İş değerlemesinin kapsamının belirlenmesi de önemli bir konudur. Genelde, işletmede hangi işlerin iş değerlemesi kapsamına alınacağı, işletme yönetiminin daha iş değerlendirme kararı alındığında belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz iş değerlendirme kapsamına alınacak işlerin saptanmasında işletmenin olanakları etkin bir kısıtlayıcı olarak karşımıza çıkar. Başka deyişle, iş değerlemesini yapacakların nitelik ve niceliklerini, bunların çalışmalarına tanınan süre, iş değerlemesinin işletmeye maliyeti, işletme yönetimi ile işçi sendikası arasındaki ilişkiler vb. iş değerlemesinin kapsamını belirleyen başlıca etmenlerdir (139).

Genelde iş değerlemesinin kapsayacağı işleri birbirinden farklı iki temel küme içinde ele alıp irdelemek olurludur. Buna göre birinci temel kümeyi, saat ücretleri ikinci temel kümeyi de aylık karşılığı yapılan işler oluşturur. Saat ücretli işlerde çalışanların sendikalaşma oranı yüksektir. Daha iş değerlemesinin bağlamlığında böyle bir ayırımı yapılması sağlıklı bir sonuca ulaşmanın temel koşuludur. Kuşkusuz değerlendirme kapsamına alınacak işlerin sayı ve nitelikleri de önemlidir. Çünkü, eğer araştırma kapsamına alınacak işlerin sayısı az ise, daha basit değerlendirme

(138) BÜLENT A. HİMETOĞLU, Personel Yönetimi (Temel İlkeler ve İşlevler), (Çoğaltma), Ege Üni. İşletme Fak. Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu Yayını, Aydın, 1979 s.168, AYNUR GÜLDANLA, İş Değerlendirmenin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını Ankara, 1968, s.33-34.

(139) R.F. HOLLARBACH, "Determining Wage and Salary Policy" Handbook Wage and Salary Administration, Der.: MILTON ROCK, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1972, s.4-16., OTIS-LEUKART, s.31.

yöntemi işletmede uygulanabilir. Aynı zamanda bu durum, iş değerkleme süresini kısaltacağı gibi işletmeye olan maliyeti de azaltır (140).

b) Başlıca İş Değerleme Yöntemleri

Günümüz işletmelerinde uygulanan iş değerkleme yöntemlerinin baskınlarını şöylece sıralamamız olurludur (141):

aa- Niceliksiz Yöntemler

(i) Sıralama Yöntemi

(ii) Sınıflama veya Dereceleme Yöntemi

bb- Nicelikli Yöntemler

(i) Planlama Yöntemi

(ii) Faktör-Karşılaştırma Yöntemi

aa- Niceliksiz Yöntemler

Niceliksiz yöntemler arasında bulunan "sıralama" ve "dereceleme" yöntemleri, nicelikli yöntemlere oranla işletmelerde uygulaması daha kolay ve anlaşılabilir niteliktedir.

(i) Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde, işletmede iş değerklemesi kapsamına alınan işler göreceli güçlük derecelerine, görev, sorumluluk veya

(140) OTIS-LEUKART, s.35-37.

(141) Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, İş Değerlemesi ve...., s.106-168.

iş koşullarına göre birbirleriyle karşılaştırılarak sıralanır. Bu yöntem özellikle az sayıda işgören çalıştıran işletmelerde uygulanır. Yöntemin anlaşılması kolay, işletmeye olan maliyeti düşük ve sonuca ulaşılması daha süratlidir.

Sıralamalar, işletmenin bölüm yöneticileri tarafından yapılabileceği gibi, genelde, nesnelliği ve birliği sağlamak amacıyla bir kurul tarafından yapılmaktadır. Sıralama işlemi sırasında değerlendirme kapsamına alınan işler tüm olarak ele alınır. Yöntemin işletmede uygulanmasında özellikle iş analizleri ve iş tanımlarından büyük ölçüde yararlanılır (142).

Yukarıda da değindiğimiz gibi bu yöntem daha çok küçük boyutlu işletmelerde, örneğin 15-20 işgören çalıştıran işletmelerde başarıyla uygulanabilir. Buna karşılık işgören sayısı ve buna bağlı olarak yaptıkları işlerin sayısı arttıkça ve karmaşıktıkça sıralamaların doğru olarak yapılması zorlaşacağı için yöntemin işletmede başarıyla uygulanma şansı da azalacaktır (143).

Sıralama yapılırken özellikle, "iş tanımlarını kullanma", "kartları kullanma" ve "çiftlemeli karşılaştırma yöntemini kullanma" gibi iş sıralama tekniklerinden yararlanılır. Bu tekniklerden yararlanarak yapılan işlerin sıralamaları sonuçta "karşılaştırma cetveli" şekline getirilir (144).

(142) SIKULA, s.307-308, BEACH, 618-619.

(143) BEACH, s.619, PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s.104.

(144) Ayrıntılı Bilgi İçin bkz.: AŞKUN, s.110-111.

(ii) Sınıflama veya Dereceleme Yöntemi

İşletmedeki işlerin sınıflandırılarak değerlendirilmesi yöntemi niceliksiz yöntemlerin ikincisini oluşturur. Bu yöntem, en uygun sınıflamayı yapmak için, çeşitli iş derecelerinin tanıtımını kapsayan bir derecelendirme ölçüsü ile, bir işin karşılaştırmasını sağlayan bir süreçtir. Başka deyişle, iş analizi kapsamına alınan işlerin, önce iş analizleri ve iş tanımları yoluyla belirlenmesinden sonra, işlerin ortaya çıkan ortak nitelikleri gözönüne alınarak, dereceleri ve kapsamları birbirinden ayrı iş sınıflarına ayrılmasıdır. Son olarak da bu sınıflar tanımlanarak bir "sınıflama ölçüsü" belirlenir. Sınıflama ölçüsüne göre de işler değerlendirilir (145).

Bu yöntemle işletmede iş değerlendirilmesi yapılırken sırasıyla şu aşamalar söz konusu olacaktır (146).

- İşler hakkında bilgi sağlama
- İşleri türlerine göre ayırma
- Değerlemeye temel alınacak öğelerin (faktörlerin) seçimi
- Derece veya sınıfların sayısını belirleyerek tanımlarını düzenleme
- Derece tanımlarına göre işleri değerlendirme

(145) LAWRENCE LOVEJOY, Wage and Salary Administration, The Roland Press Comp., New York, 1959, s.218-219.

(146) Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, s.115-120.

Bu yöntemin de anlaşılması ve uygulaması kolaydır. İşletmedeki işlerin yapısında ortaya çıkacak değişimlere göre yöntem kolayca uyarlanabilir. Bu yöntemde özellikle dikkat edilmesi gerekli nokta, işletmede sınıflama veya derecelemeyi yapacak kişi/kişilerin gerekli nitelik ve yeterliğe sahip olmalarıdır. Ayrıca, işlerin bütün olarak ele alınması sonucu, işlerin sınıflarını kesinlikle ayırmak da oldukça güçtür.

bb- Nicelikli Yöntemler

"Puanlama Yöntemi" ve "Faktör-Karşılaştırma Yöntemi" nicelikli yöntemleri oluşturmaktadır. Nicelikli yöntemler analitik özellikleri ve boylandırma süreci sonunda işlerin sayısal değerlere sahip olmalarıyla niceliksiz yöntemlerden ayrılırlar. Niceliksiz yöntemlere oranla daha karmaşık olmalarına karşın, nicelikli yöntemler, endüstri işletmelerinde oldukça yaygın uygulama alanı bulmuşlardır. Şimdi her iki yöntemi de aşağıda, ana çizgileriyle açıklamaya çalışalım.

(i) Puanlama Yöntemi

Puanlama yönteminin, hemen tüm değerlendirme yöntemleri içinde en çok kullanılanı olduğu söylenebilir. İşletmede değerlendirme kapsamına giren tüm işler puanlara göre değerlendirildiğinden nesnel olma niteliği diğer yöntemlere oranla daha fazladır. Aynı zamanda anlaşılır olması da yöntemin üstün yönlerinden birini oluşturur.

Puanlama yöntemini uygulayan işletmelerin özellikle şu noktalara özen göstermeleri gereklidir (147):

(147) Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN, s.123-148.

- İşletmedeki işleri boylandırmada gerekli olan faktörleri seçip, bunları tanımlama
- Her faktörün derecelerini belirleme ve tanımlarını yapma
- Her faktöre verilecek göreceli değeri belirleme
- Her faktörün derecelerine, tek tek puan değerleri verme

İş değerlemesinde nicelikli yöntemlerin uygulanmasında ortaya çıkan en önemli konulardan biri, faktörlerin sayısı olmuştur. Ancak günümüz işletmelerinde iş faktörleri, genellikle dört temel faktör altında toplanmaktadır. Bunlar, ustalık, çaba, sorumluluk ve iş koşullarıdır.

Yöntemin son aşamasında, özellikle aritmetik ve geometrik dizi yöntemlerinden yararlanılarak, faktörler ve derecelerinin değerlendirilip, ağırlıklarının belirlenmesine geçilir. Böylece her iş için puan planı düzenlenmiş olur. Araştırma kapsamı içindeki işler, faktör ve puan değerlerine göre puanlanır ve toplam puanları saptanmış olur. Böylece elde edilmiş olan toplam puan, işin kendi değerini ve aynı zamanda diğer işler arasındaki yerini de belirlemiş olur (148).

(ii) Faktör-Karşılaştırma Yöntemi

Nicelikli iş değerlemesi yöntemlerinden ikincisini, faktör-karşılaştırma yöntemi oluşturur. Puanlama yönteminden farklı, puanlama yönteminde faktörler ve derecelerinin ayrı ayrı tanımları yapıldıktan sonra puan değerleri saptandığı halde, bu yöntemde

sadece derece tanımı yapılmaktadır (149).

Faktör-karşılaştırma yönteminde, önce işlerin yapılmasını gerektiren faktörler seçilir. Sonra da seçilen bu faktörlerin karşılaştırılması ile göreceli değerleri para olarak saptanır. Bu yöntemin işletmelerde başarıyla uygulanabilmesi için şu noktalara özen gösterilmesi gereklidir (150).

- Faktörlerin seçimi ve tanımlanması
- İşletmede kilit işlerin saptanması
- Kilit iş ücretlerinin faktörlere dağıtılması
- Tamamlayıcı kilit işleri sıralama ve iş-karşılaştırma cetvelini düzenleme

Faktör-karşılaştırma yöntemi, işin işle karşılaştırılması şeklinde yapıldığından, işletmede uygulaması kolaydır. Sıralamada para değeri temel alındığından değerlendirme işlemi sona erdiğinde yeniden ücretin belirlenmesi gibi bir sorun ortaya çıkmaz.

Ancak yöntemin zaman alıcı oluşu, anlaşılmasının zorluğu ve işletmeye oldukça fazla gider yüklenmesi vb. sakıncalı yönleri de bulunmaktadır.

Bu yönteme göre, işletmede yerleşmiş kilit işlerden başlıcaları seçilir. İşletme ve sendika yöneticileri ile işgören temsilcilerinden oluşan komite, kilit işlerin belirlenen faktörlere göre sıralamasını yapar. Sonra da, her kilit işe ödenen ücret, faktörler arasında dağıtılır.

(149) DALE YODER, Personnel Management and Industrial Relation, Prentice-Hall of India Private Ltd. New-Delhi, 1969, s.479-481.

(150) AŞKUN, s.151-162.

D) İlgören Değerlemesi

İşletmede ilgören yönetiminin karmaşık ve tartışmalı konulardan biri olan ilgören değerlemesi, ücret oluşumunda "İşletme İçi Etmenler" in ikincisini oluşturmaktadır.

İlgören işinde gösterdiği başarı, çalıştığı işletmenin başarı durumuna olan katkısıyla ölçülür. İşletmenin başarısına katkıda bulunmayan veya sınırlı katkıda bulunabilen ilgörene, işletme yönetiminin gerekli uyarılarda bulunabilmesi ve ilgörenin işe özendirilebilmesi ilgören değerlemesiyle olurludur.

İlgören değerlemesinde önemli olan işi yapandır. Başka deyişle, iş değerlemesi ile ilgören değerlemesinin birbirine karşılaştırılmaması gerekir. Bilindiği gibi, iş değerlemesinin ilgörenele ilişkisi yoktur. Önemli olan işin değerinin doğru olarak saptanmasıdır. Buna karşılık ilgören değerlemesinde ise, yapılan iş değil, işin nasıl yapıldığının-İlgörenin işletmeye olan yararlılığının- ölçülmesi önemlidir.

Buna göre ilgören değerlemesini şöylece tanımlamamız olurludur:

İşletmede belli amaçlara göre ilgörenin görevindeki başarı, tutum ve davranışlarıyla, ahlâki durumunu ve özelliklerini belirleyen, işletmenin başarısına olan katkılarını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreçtir (151).

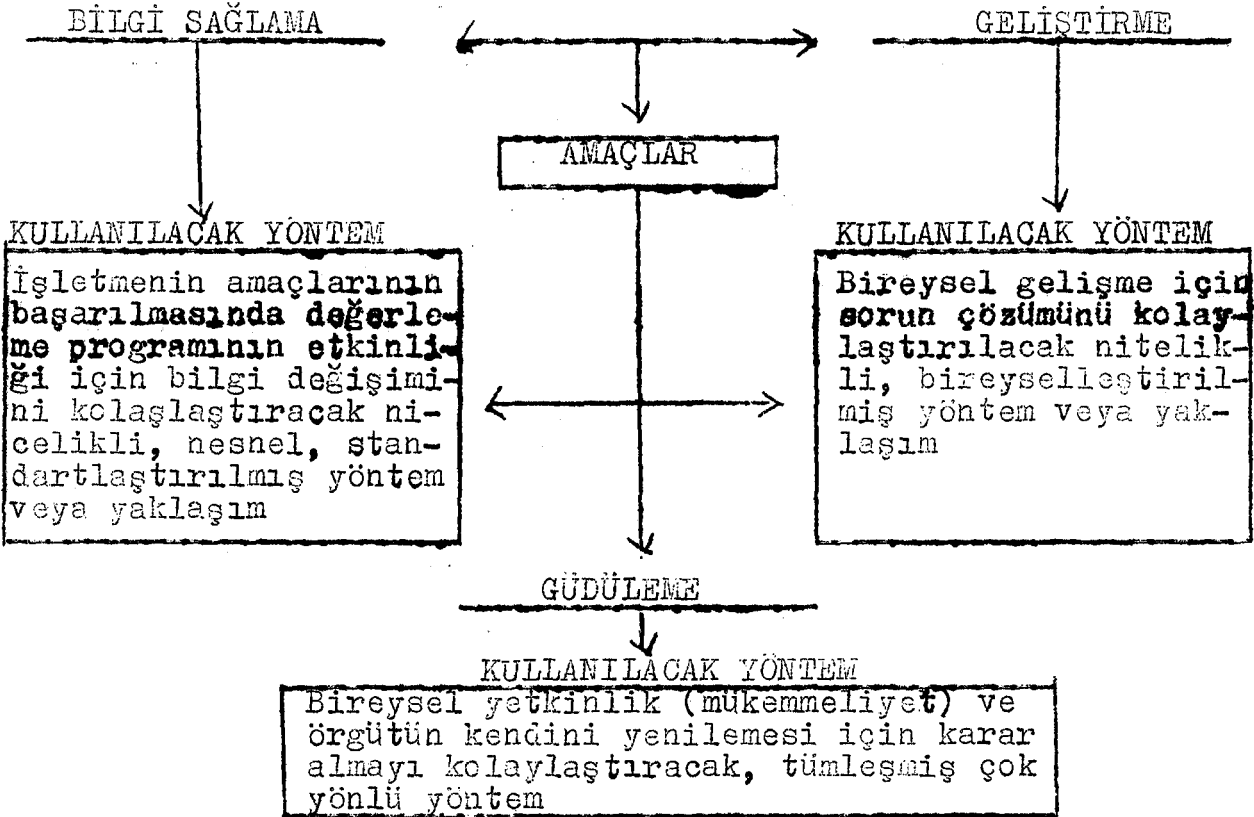
(151) İNAL CEM AŞKIN, İlgören Değerlemesi, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, 1976, s. 18-21. Ayrıca ayrıntılı bilgi için bkz.: CEMİL CEM, "İlgörenin Değerlendirilmesi", Sevk ve İdare Dergisi, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, Y. 12, s. 107, Temmuz 1977, s. 24.

a) İlgören Değerlemesinin Amaçları

İlgören değerlemesinin temel amacı, işgörenin işletmede ücret yükseltimi, aktarımı veya ödüllendirilmesi gibi durumlar söz konusu olduğunda nesnel ve doğru olarak durumunun saptanabilmesidir (152).

Bunun dışında işgören değerlemesi, işletmede birçok amaçları gerçekleştirmek için yapılabilir. Bunların bazılarını şöylece sıralamamız olurludur (ŞEKİL - 30), (153).

- 1- İşgören hakkında bilgi edinme
- 2- İşgöreni güdüleme
- 3- İşgöreni geliştirme



ŞEKİL- 30: İlgören Değerlemesine İlişkin Temel Amaçlar

(152) H.W.HEPNER, Perceptive Management and Supervison, Prentice-Hall Englewood Cliff, New Jersey, 1964, s. 317.

(153) F.M.IOPEZ, Evaluating Employee Performance, Public Personnel Association Chicago, 1968, s. 54. Ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN İlgören Değerlemesi, s. 30-40.

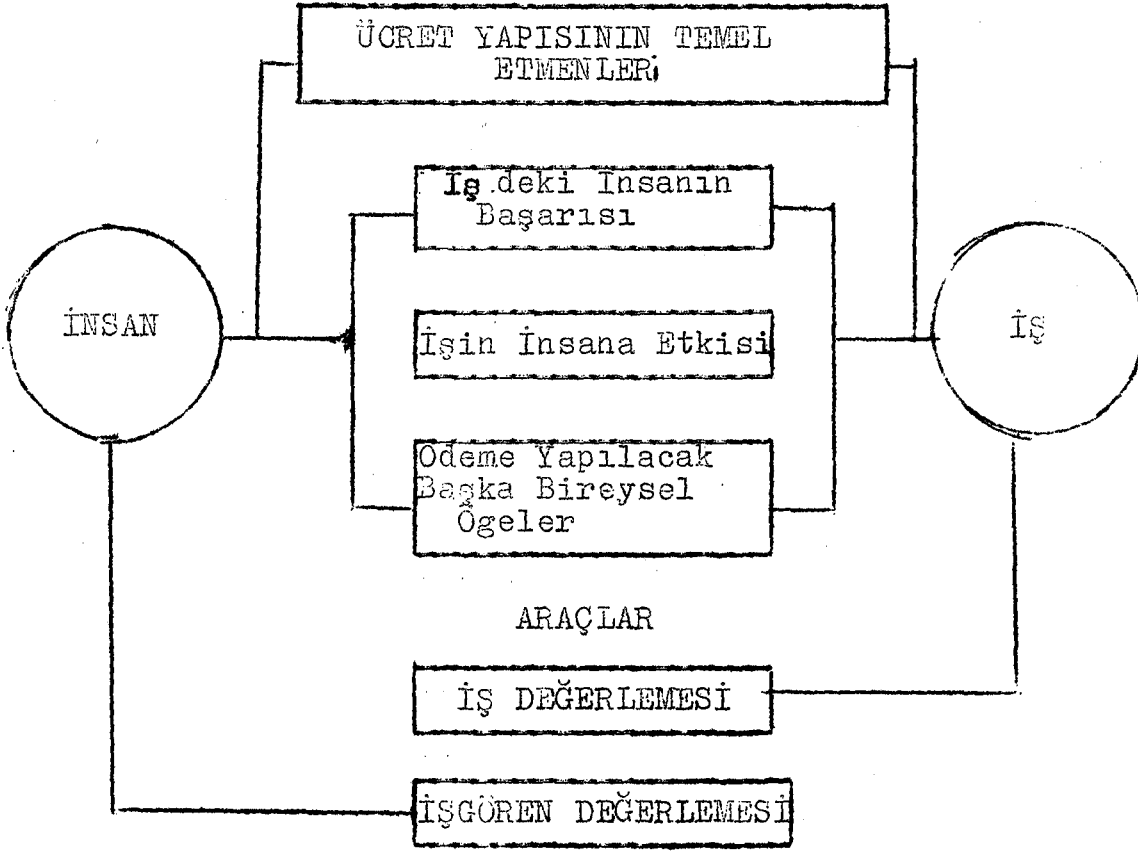
İşgören değerlemesinin temel amaçları arasında işletmede sağlıklı ve adil bir ücret yapısının kurulması da yer almaktadır. Bilindiği gibi işletmede sadece iş değerlemesi ile ücretlerin belirlenmesi yoluna gidilirse, iş başarısında farklı düzeyler gösteren işgörenin tümü aynı ücreti alabilecektir. Bu durum ise, başarısız işgörene de aynı ücreti vermeyi gerektireceğinden işletmede, büyük bir ücret adaletsizliği ortaya çıkacaktır.

Bu nedenle işletmede, adil bir ücret yapısının kurulabilmesi için, sadece iş değerlemesinin değil, aynı zamanda işgören değerlemesinin de yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak bu durumda işletmede, iş ve işgören değerlemelerinin birbirleriyle olan ilişkisi önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletme içi etmenler dediğimiz ve işletme içi ücret yapısının temelini oluşturan iş ve işgören değerlemesi arasındaki ilişkiyi bir şekil üzerinde göstermemiz olurludur (ŞEKİL-31), (154).

Eğer işletmede işgörene ödenen ücret ile, işgörenin işinde gösterdiği başarı arasında ilişki tam olarak kurulamıyorsa, ücret adaletinden söz edilemez. İşletmede nesnel ölçütlere dayalı bir ücret programı uygulanmak isteniyorsa titiz bir işgören değerlemesi yapılması zorunludur.

Çünkü işgörenin işindeki başarısı, işletmenin ücret ka-



ŞEKİL-31 : İşletme İçi Ücret Yapısının Temel Etmenleri
Olarak İş ve İşgören Değerlemesi Arasındaki
İlişki

rarlarını doğrudan etkiler. Şöyleki işgörenin işindeki başarısı önce işgörenin bulunduğu bölümü, sonra işletme içi ve işletme dışı ücret oluşumunu etkileyerek işgörene gösterdiği başarıya göre ücret ödenmesine dek uzanır. İşletmede işgören değerlendirilmesinin başlıca şu yararları sağlayacağını söylemek olurludur (155).

- 1- İşgörenin başarısını geliştirmek
- 2- İşgörenin yetiştirme gereksinimlerini saptamak

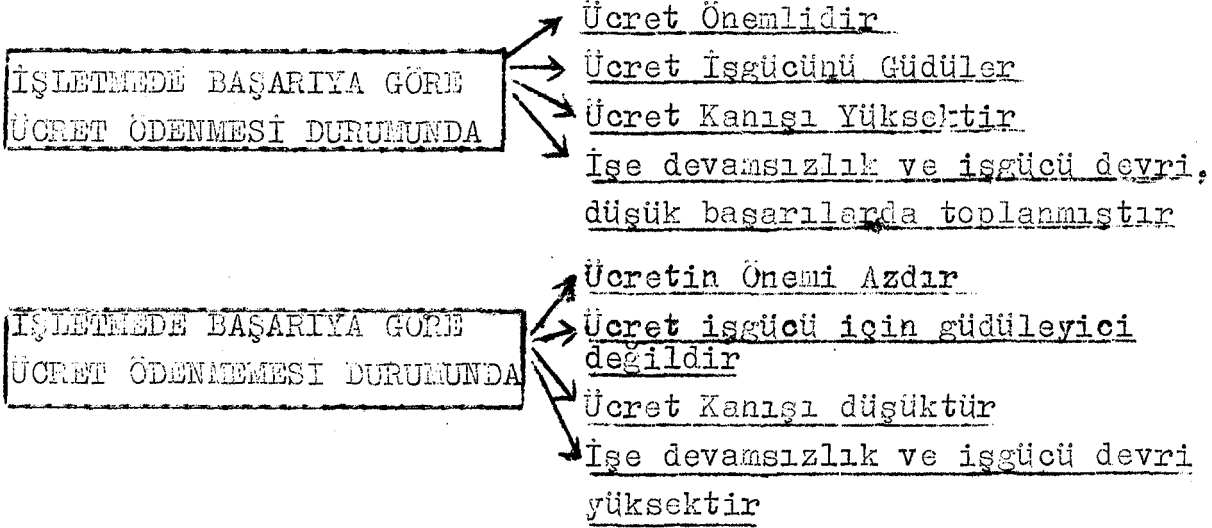
(155) ROBERT E. SIBSON, Wages and Salaries : A Handbook for Line Managers, Revised Edition, American Management Association Inc., New York 1967, s.98-101.

3- İşletmedeki işgücünün şimdiki durumunu saptayarak buna göre diğer gereksinmelerini (yetiştirme dışında) planlamak

4- İşletmede bölümler arası düzenleştirmeyi sağlamak

Ayrıca işletmede işgörenin işinde gösterdiği başarıya göre ücret ödenmesi politikası izlendiğinde, işgücüne olumlu katkıları bulunur. Bu katkıların şöylece göstermemiz olurludur

(156):



Sonuç olarak, işletmenin ücret programı, işgörenin eğitim durumunu, işletmeye olan katkılarını ve şimdiki orununda geçirdiği süreyi de gözönünde bulundurarak bir işgörenin başarısını, benzer işi yapan diğer çalışanlarla kolayca karşılaştıracak şekilde düzenlenmelidir (157).

(156) EDWARD E. LAWLER III, "The Role of Pay in Organizations", Readings In Organizational Behavior an Human Performance, Der.: W.E.SCOTT-L.L.CUMMINGS, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1973, s. 372.

(157) IOPEZ, s.99

b) İlgören Değerlemesi Uygulaması ve Başlıca İlgören
Değerleme Yöntemleri

İşletmede İlgören değerlemesi uygulamasını ilk kez ünlü İngiliz Kooperatifçisi ROBERT OWEN başlatmıştır. Buna göre işletmede çalışan her işçinin bir sicil kartı tutulmuş, buna günlük raporlar işlenmiştir. Ayrıca işçilerin başarı derecelerinin durumuna göre değişik renkli kartlar kullanılmıştır (158).

Daha önce de değinildiği gibi ilgören değerlemesinden amaç, ilgörenin başarısının nesnel bir şekilde saptanabilmesidir. Bu tür bir değerlendirme genelde belirlenmiş faktörler veya ayırıcı niteliklere (karakteristiklere) göre yapılır. Belirlenen bu faktörlerin sayısı genelde 5-10 arasında değişebilir. Böylece işletmede değerlendirilecek ilgörenin nitelikleri, önceden belirlenmiş olan faktörlerle karşılaştırılır. Kuşkusuz burada önemli olan, seçilen faktörlerin ne denli ilgörene uygun olup olmadığıdır. Örneğin, bir preze ustası için teknik yetenek faktörü uygulanması gerekirken, yöneticilik faktörleri uygulandığında doğru bir sonuca ulaşmak olanaksızlaşır. İlgören değerlemesinde yararlanılan başlıca faktörler arasında, iş verimi, davranışlar, dürüstlük, öğrenme yeteneği, öncelik (inisiyatif), işe uyum, işi yürütebilme yeteneği, iş koşullarına uyum vb. sayılabilir (159).

(158) ROBERT OWEN, İngiltere'de Scotland'ta ki dokuma tezgahlarında "karakter sicilleri" adıyla ilk kez işletmelerde ilgören değerlendirme uygulamasını başlatmıştır. Bkz.: İNAL CEM AŞKUN "Yarasın Boylandırması", Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi (ESADER), C.VII, S.2, Haziran 1971, s. 11.

(159) HİMMETOĞLU, s. 169.

İşletmede işgören değerlemesi yapılırken her başarı faktörüne) belirli bir ağırlık verilir. Ağırlıklı faktörlerin toplamı, işgörenin değerlendirme sonucunu verir. Elde edilen bu sonuca göre de işletmede ücret düzeyi belirlenir.

İşgören değerlendirme ücretin daha geniş bir alanda saptanmasını olurlu kılar. Buna göre genelde işgören değerlendirme başlıca üç türlü yapılır (160).

- 1- Üst'ler tarafından yapılan işgören değerlendirme
- 2- Aynı düzeydeki işgörenlerce yapılan işgören değerlendirme
- 3- Ast'lar tarafından yapılan işgören değerlendirme

En yaygın işgören değerlendirme uygulaması üst'ün/lerin, kendilerine bağlı ast'ı/ları değerlendirme şeklidir. İşgören değerlendirmesinin uygulamada karşılaşılan ikinci şekli, işgörenin aynı düzeyde bulunan işgörenlerce değerlendirilmesidir. Ancak bu tür değerlendirme şekli pek yaygın değildir. İşgören değerlendirmesinin uygulamada görülen üçüncü şekli ise, astların, bağlı oldukları üstlerini değerlendirmeleridir. Ancak bu tür uygulamada çok sınırlıdır.

Genelde işgöreni bağlı olduğu hemen bir üst'ü (ki bunlar, işçiler için ustabaşı ve gözetimciler; alt düzey yöneticileri için, orta düzey yöneticileri; orta düzey yöneticileri için ise üst düzey yöneticileridir) değerlemektedir. Belirli aralıklarla

(160) DALE YODER, Personnel Management and Industrial Relations, 4.B. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1958, s.566.
J.C.RUPE, "When Workers Rate the Boss", Personnel Psychology, Vol. 4, No.3. Eylül 1954, s.271-289 W.B.HALL, "Employee self-Appraisal for Improved Performance" American Management Association, Personnel Series, No.140, 1951, s.29-34

yapılan işgören değerlemelerinde, değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır. Bu forma göre işgöreni değerleyen gözetimci, daha sonra bu değerlendirme formunu bir üst yöneticiye iletir. Böylece işletmenin tüm bölümlerinden gelen değerlendirme formları işletmenin işgören bölümünde toplanır. Bu aşamaya işgören değerlemesinin sonuna gelinmiş olur. Şöyle ki, işgörenin başarı derecesi işgören bölümünde, ya bir değerlendirme uzmanı veya bir komite tarafından saptanır. Başarı derecesi tek kişi tarafından yapıldığında öznel sonuçlara varılabilir. Komite tarafından yapılan başarı derecesi saptanmasında karşılaşılan güçlük ise, değerlendirme farklarının ortaya çıkabilmesi olasılığıdır. Bu farklar ve diğer sakıncalar da giderildikten sonra, başarı durumları saptanan işletmedeki işgörenin, yeni ücret düzeyleri belirlenir.

İşletmelerde işgören değerlemesi yapılırken yararlanılan yöntemler çeşitli yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflanmıştır. Biz çalışmamızda, uygulamada en çok görülen yöntemlere kısaca değinmekle yetineceğiz (161).

(161) Bu sınıflamalardan geniş kapsamlı olan üçünü, örnek olarak gösterebiliriz:

Birinci Örnek:

- 1-Boylandırma Çizelgeleri Yöntemi
- 2-İşgören Karşılaştırma Yöntemi
 - a) Sıralama Yöntemi
 - b) Zorunlu Dağıtım yöntemi
- 3-Kertikleme Listesi Yöntemleri
 - a) Ağırlıklı Kertikleme Listesi Yöntemi
 - b) Zorunlu Seçim Yöntemi
- 4-İlginç Olay Yöntemi
- 5-Yerinde İnceleme Yöntemi

aa- Birey Bireye Karşılaştırma Yöntemi

bb- Sıralama Yöntemi

cc- Grafik Cetveller Yöntemi

6- Diğer Yöntemler

a) Deneme Türü Değerleme

b) Grup Değerlemesi

c) Birey Bireye Karşılaştırma

d) Akran ve Ast Boylandırmaları

Birinci örnekle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: AŞKUN
İşgören Değerlemesi, s. 56-110

İkinci Örnek:

1- Yazı (Kompozisyon) Yöntemi

2- Çizgisel (Grafik) Yöntem

3- Alan Araştırması

4- Zorunlu Seçme

5- Eleştirel (Kritik) Olay Yöntemi

6- Amaçlara Göre Yönetim

7- İş Ölçünleri (standartları) Yöntemi

8- Sıralama Yöntemleri

a) Sıraya Koyma

b) İkili Karşılaştırmalar

9- Merkez Değerlendirme Birimleri

İkinci örnekle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: CEM, s.25-28

Üçüncü Örnek:

1- Sıralama Yöntemi

2- Adam-Adama Mukayese Yöntemi

3- Derecelere Ayırma Yöntemi

4- Ayrıntılı Değerlendirme Formu Yöntemi

5- Kontrol Listesi Yöntemi

6- Kritik Olayların Seçimi Yöntemi

7- Grup Halinde Görüşme Yöntemi

Üçüncü örnekle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: FERHAT

ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul

İ.T.İ.Akademisi Siyasal Bilgiler Y.O.Yayını, 1975, s.207-214.

Ayrıca bkz.: JOHN B.MINER-MARY GREEN MINER, Personnel and

Industrial Relations, a managerial approach, 2.B., The

Macmillan comp., New York, s.221-241.

aa- Birey Bireye Karşılaştırma Yöntemi

Bu Yöntem ilk kez Birinci Dünya Savaşı sırasında Amerika Birleşik Devletleri Ordusu'nda kullanılmıştır.

İşletmede işgöreni değerlemek amacıyla özellikle kişilerin, fizikî nitelikleri, zekâ, önderlik, kişisel nitelikleri, işe bağlılığı vb. özellikleri ölçü olarak alınır.

Bu yöntemin işletmede uygulanması sırasında, işletmede, yukarıda sıraladığımız nitelikleriyle kendini göstermiş kişiler ölçüt olarak ele alınır. Bunlara göre diğer çalışanların durumları belirlenir (boylandırılır). Bu yöntemin temeli insanları tanımadır. Bu nedenle de öznel yönü daha ağır basan bir yöntemdir.

bb- Sıralama Yöntemi

İşgören değerlendirme yöntemleri içinde en eski, uygulanması en kolay ve en az zaman alanıdır. Yönteme göre, değerlemeyi yapacak gözetimci, işgöreni ve çalışmasını bir tüm olarak ele alır. Başka deyişle gözetimci, değerlendirme sırasında işgörenin kişisel niteliklerini dikkate almaz. İşletmedeki tüm çalışanları genel bir karşılaştırmaya göre boylandırır. Kuşkusuz işgören sayısı arttığı oranda yöntemin başarı olasılığı azalır.

cc- Grafik Çizelgeleri Yöntemi

Bu yöntemde işletmelerde geniş uygulama alanı bulmuştur (162). İşgöreni değerleyecek kişi (gözetimci) de bir çizelge

(162) Bu yönteme Ülkemiz'de "Tezkiye" denilmektedir.

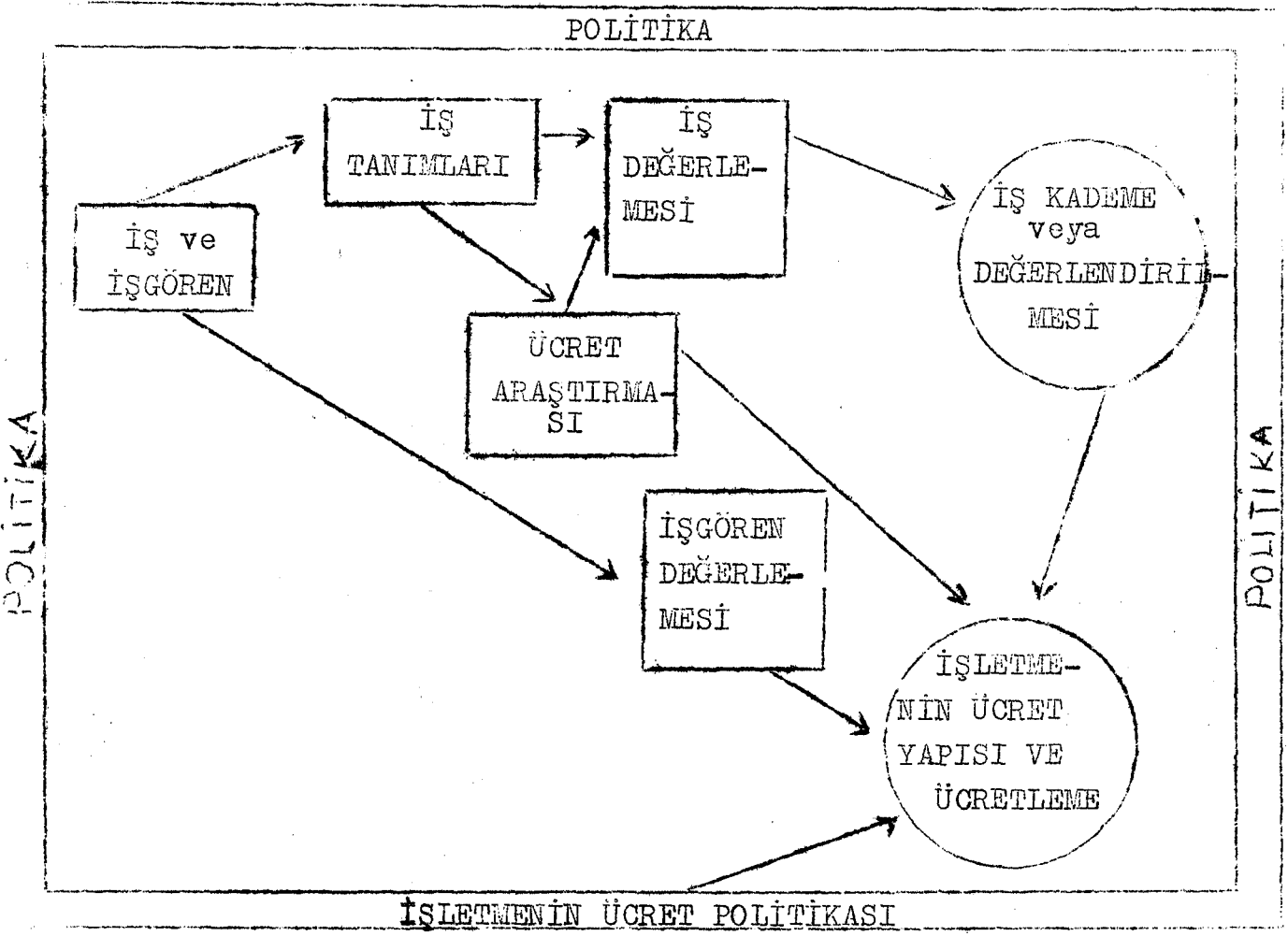
bulunur. Gözetimci bu çizelgede bulunan niteliklere göre işgöreni değerler. Örneğin saat ücreti alan işçiler için böyle bir çizelgede, işin niteliği ve **niteliği**, iş bilgisi, işbirliği, güvenirlik, önceliklik, işe ilgi, çalışkanlık vb. öğeler bulunur. Bu öğelerin sayısı genelde 8-15 arasında değişir. Görüldüğü gibi bu sayılan öğelerin bir bölümü işgörenin kişiliği ile, bir bölümü ise işgörenin yaptığı işle ilgilidir. Her öge de kendi içinde, "çok başarılı", "başarılı", "iyi", "orta" ve "başarısız" diye beş derece içinde değerlendirilebilir.

Bu yöntemde de özellikle değerlemeyi yapacak kişi önemlidir. Bu konuda yeterli bilgi sahibi olması ve nesnel davranabilmesi gereklidir.

E) İşletmede Ücret Yapısının Kurulması ve Ücretleme

Buraya dek incelemiş olduğumuz, işletmenin ücret programının düzenlenmesinde izlenen başlıca aşamaları bir şekil yardımıyla (ŞEKİL- 32) şöylece göstermemiz olurludur (163).

-
- (163) J.D.DUNN-ELVIS C. STEPHENS, Management Of Personnel, Manpower Management an Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1972, s.460-461. HERBERT J.CHRUDEN-ARTHUR W.SHERMAN, Jr., Personnel Management, 4.B., South-Western Publishing Comp., Cincinnati, Ohio, 1972, s.540-541



ŞEKİL- 32: İşletmede Ücret Yapısının Kuruluşu veya İşletmenin Ücret Programının Başlıca Aşamaları

Şekilden de görüleceği üzere, ücret yönetiminin temelini iş ve işgören oluşturur. Buna göre, önce işletmedeki "kilit işlerin" tanımı yapılır. Bu tanımlardan ve çeşitli iş değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak işletmedeki işlerin değeri saptanır. Bu arada, işletme dışında diğer işletmelerin, benzer işler için işgörenlerine ne ödediğini öğrenmek için piyasa ücret araştırması yapılır. Yapılan iş değerlemesi ve ücret araştırması sonuçları karşılaştırılarak işletmedeki işler kademelendirilir.

İş kademelendirmesi, işletmede yapılan işgören değerlemesi ve işletmenin izlediği ücret politikası da, işletmede ücret yapısının kurulmasını ve ücretlemeyi gerçekleştirir.

Bu kesimde daha önce değinmemiş olduğumuz "işletmenin ücret yapısının kurulması" ve "ücretleme" konularına açıklık getirmeğe çalışacağız.

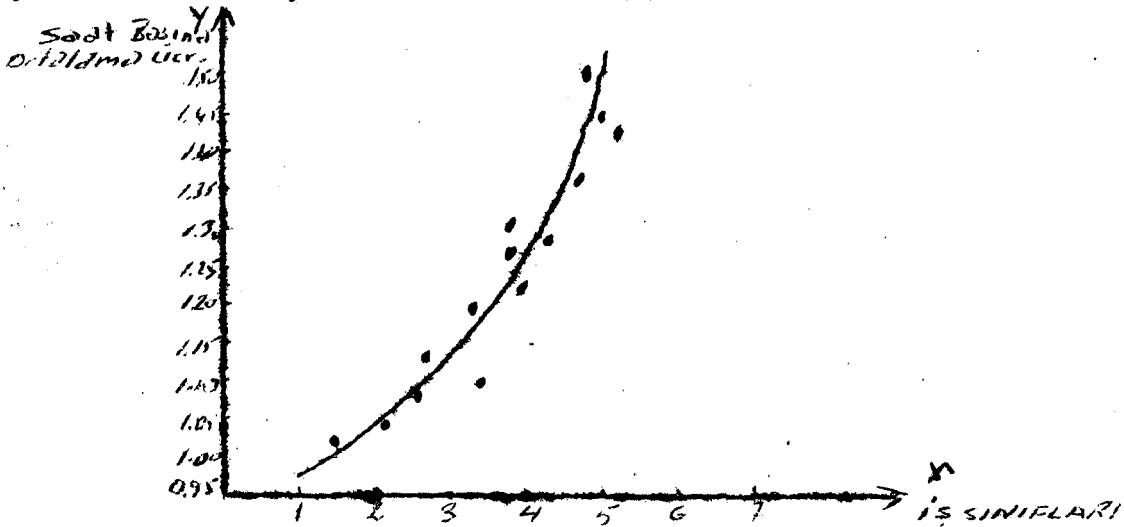
İşletmede çeşitli iş değerlemesi yöntemlerinden birine göre değerlendirilen işlerin, iş sırası, iş derecesi, işin puan ve para karşılıkları saptanır. Böylece işlerin birbirine göre önem derecelerini belirleyen iş sıraları elde edilmiş olur. Bu değerlendirme sonuçlarının işletmenin ücret yapısında kullanılabilmesi için, işletmenin şimdiki ücret yapısı ile, işletme dışı ücret araştırmaları sonucu belirlenmiş ücret düzeyinin birlikte ele alınıp karşılaştırılması gerekir.

Bunun için de, herşeyden önce gerek işletme içi (şimdiki), gerekse piyasa ücret eğrilerinin çizilmesi gereklidir. Çalışmamızın "Ücret Araştırmaları" **kesiminde**, piyasa ücret eğresinin nasıl çizildiğini bir örnek yardımı ile göstermiştik. Burada ise, işletme içi ücret eğrisinin nasıl çizileceğini göstermekle yetineceğiz.

İşletme, nicelikli iş değerlemesi yöntemlerinden yararlanarak işlerini değerlemiş ise, bunların diyagram üzerinde belirtilmesi, başka deyişle ücret eğrisinin çizimi daha kolaylaşır. Çünkü gerek puanlama, gerekse faktör karşılaştırma yöntemlerinde

işler puanla ifade edilmektedir (164).

Buna göre nicelikli yöntemlerin birinden yararlanarak işlerini derecelendirmiş işletme, ücret eğrisini çizmek için, önce kendi iş sınıflarının ortalama ücretlerini bulup, bunu diyagram üzerinde noktalarla belirler. Başka deyişle, işlerin sırası veya sınıfı (X) ekseninde, ortalama ücretleri ise (Y) ekseninde gösterilir. Bunların kesiştikleri noktalar birleştirildiğinde işletmenin kendi ücret eğrisi ortaya çıkmış olur (ŞEKİL-33). Kuşkusuz bu eğrinin çiziminde de istatistikî yöntemlerden "enküçük kareler yöntemi" nden yararlanılır (165).



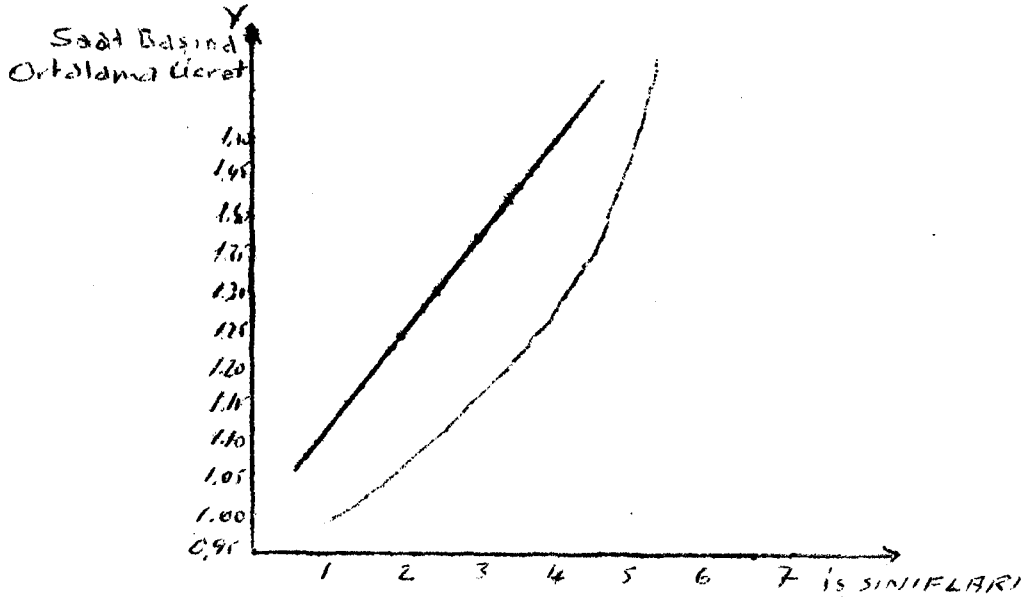
ŞEKİL- 33: İşletmenin Ücret Eğrisi

Böylece ücret eğrisinin çizimi ile işletmenin şimdiki ücret durumu ortaya çıkmış olur. Bu ücret eğrisinin, doğrusal veya eğrisel oluşu, işleri temsil eden noktalarla eğri arasındaki

(164) MATHIS-JACKSON, s.173

(165) PATTON-LITTLEFIELD-SELF, 242.

uyum vb. tüm özellikleri ayrıntılı olarak incelenmelidir. Bundan sonrada, (daha önce çizmiş olduğumuz) piyasa ücret eğrisi ile birlikte, bir diyagram üzerine çizilerek karşılaştırılmalıdır (ŞEKİL- 34):



ŞEKİL-34: İşletmenin Şimdiki Ücret Eğrisi İle Piyasa Ücret Eğrisinin Karşılaştırılması

İşte ücret yöneticisi, işletmenin yeni ücret düzeyini belirlemede, bu eğrilerin genel niteliklerine uygun kararlar alma durumundadır. Aksi halde gerek, işletme içi gerekse işletme dışı ücret adaletini (eşitliğini) sağlamak olanaksızlaşacaktır.

İşletmedeki tüm işlerin yapısal özellikleri böylece belirlendikten sonra, sıra ücretleme aşamasına gelmiş olur. Ücretlemeye, her işin para karşılığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

a) İş Kademe Veya Derecelerinin Saptanması

İşletmede ücret eğrisi çizildikten sonra her iş, önemine veya güçlük derecesine göre bir grup içinde toplanabilir. Bu durum, işletme ücret yapısının belirgin bir özelliği olarak, belli puan aralıklarında veya para değerlerinde farklı bir biçimde yayıldığı görülür. Şöyle ki, bazı işler aralarındaki benzerliği, bazılarını diğerlerine oranla daha yüksek iş yeteneği ve bilgisi istemesine, bir kesimi de, işletmenin uyguladığı geliştirme veya yetiştirme programları gereği kendiliğinden gruplara ayrılabilir.

Kuşkusuz bu iş gruplarının veya kümelerinin belirlenmesinde, işletmede uygulanan iş değerlendirme yönteminin biçimi önemlidir. Nicelikli yöntemlerin kullanıldığı işletmelerde, bu kümeleme işlemi çok daha kolay olarak gerçekleştirilebilir. Çünkü bu yöntemlere göre yapılan değerlendirme sonuçları, puan veya para değerleriyle gösterilirler. Bu durumda, iş kademe veya dereceleri saptanan puan veya para değerine (ücrete) göre kademelendirilecektir. Uygulamada ücret kademelerinin en uygun sayısının 8-12 arasında değiştiği görülmektedir (166)

aa- İşlerin Puan Değerlerine Göre Kademelendirilmesi

İşletmedeki işlerin puan değerlerine göre kademelendirilmesinde şöyle bir yol izlenir: İşletmede en önemli oruna

(166) SELÇUK YALÇIN, Personel İdaresi, İstanbul Üni., İşletme Fak., Yayını, İstanbul, 1971, s.120.

verilen puan arasındaki fark, işletme yönetiminin saptanmış olan en uygun ücret kademesi sayısına bölünerek, ücret kademelerine ait puan değerleri ortaya çıkmış olur. Örneğin, işletmede en yüksek oruna verilen puan değerini 600, en basit oruna verilen puan değerini 101 ve en uygun kademe sayısının da 10 olduğunu varsayarsak, her kademenin değeri 50 puan olacaktır (ŞEKİL- 35), (167).

bb- İşlerin Para (Ücret) Değerlerine Göre Kademelendirilmesi

İşletmedeki işlerin para değerlerine (ücret miktarına) göre kademelendirilmesinde ise şöyle bir yol izlenir: İşletmede en yüksek oruna ödenen ücretle, en basit oruna ödenen ücret arasındaki fark kademelendirmeye temel alınır. Örneğin, işletmede saat başına en yüksek ücretin 5.90 TL., en düşük ücretin ise 1.60 TL. olduğunu ve kademeler arasındaki artışın da eşit ve 0.40 TL. olduğunu varsayarsak bu değerlere göre işleri şöylece kademelendirebiliriz. (ŞEKİL- 35):

b) Her işin Ücret Karşılığının Belirlenmesi

İşletmede uygulanacak yeni ücret politikası belirlenip, ücret eğrisi çizildikten sonra sıra işletmedeki her işin ücret karşılığının belirlenmesine gelir. Uygulamada işlerin ücretleri

(167) Değerleme tablosu 101 den 600'e gittiğinde aradaki fark 500 puan, her bir kademenin değeri ise 50 puandır:

$$\frac{600 - 100}{10} = \frac{500}{10} = 50 \text{ puan}$$

HERBERT J. CHRUDEN-ARTHUR W. SHERMAN, Jr., Personnel Management 4.B., South-Western Publishing Comp. Cincinnati; Ohio, 1972, s. 544.

<u>Kademeler</u>	<u>Puan Değerleri</u>	<u>Para Değerleri (TL)</u>
1	101-150	1.60-2.10
2	151-200	2.00-2.50
3	201-250	2.40-2.90
4	251-300	2.80-3.30
5	301-350	3.20-3.70
6	351-400	3.60-4.10
7	401-450	4.00-4.50
8	451-500	4.40-4.90
9	501-550	4.80-5.30
10	551-600	5.20-5.70

ŞEKİL- 35: İşlerin Puan ve Para Değerlerine Göre Kademelen-
dirilmesi

başlıca iki şekilde belirlenmektedir (168):

aa- Tekli Ücretleme

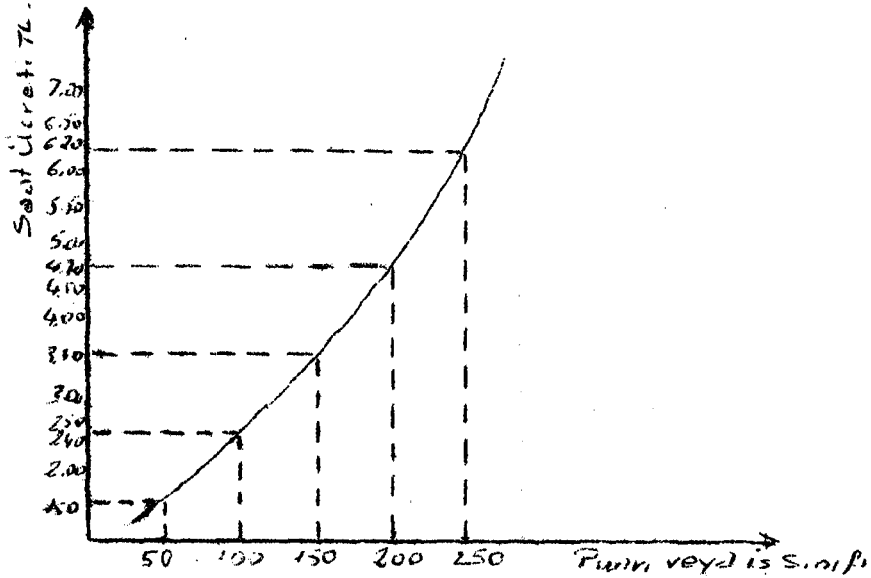
bb- İşleri Aralıklı veya Grup Halinde Ücretleme

aa- Tekli Ücretleme

Bu tür ücretlemenin eğrisinin saptanmasında şöyle bir yol izlenmektedir: yatay eksen (X), gösterilen her işin toplam puanından (iş sınıfları) yeni ücret eğrisine çıkılan dikmelerin, eğriyle kesiştikleri noktaların dikey eksen (Y), karşısına düştüğü ücret tutarına göre belirlenir (ŞEKİL -36), (169).

(168) BELCHER, Wage and Salary s.341-343.

(169) A.g.k.s. 399 ELIZABETH LANHAM, Job Evalvation, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1955. s.305.



ŞEKİL- 36: Tekli Ücretleme

Şekilden de görüleceği üzere, 150 puanlık bir işin saat ücreti 2.90 TL., 250 puanlık bir işin saat ücretinin ise 5.00 TL. olduğu görülür. Bu yöntemle göre, her işe ayrı bir ücret saptanmış olur. Kuşkusuz bu durum da, işletmedeki iş sayısı kadar değişik ücretlerin ortaya çıkmasına neden olur. Yöntemin **başlıca sakıncaları** olarak, **çok sayıda kişisel ücretin oluşması** sonucu işletmede ücret yönetiminin zorlaşması ve saptanan kişisel ücretler arasında çok az bir fark olması nedeniyle, durumun işgörene anlatılmasının zorluğudur (170).

bb- İşleri Aralıklı veya Grup Halinde Ücretleme

İşletmede iyi bir ücret yapısının kurulmasında "tekli ücretleme" yönteminden çok, bu yöntemden yararlanmaktadır. Her ne kadar tekli ücret yönetiminin uygulamada işletme açısından kolaylığı varsa da, özellikle işgörenin başarı ve kıdem durumlarını göz önüne almadığından, ücretlerde adaletsizliğe yol açmaktadır.

(170) BELCHER, Wage And Salary ..., s. 339.

Kuşkusuz bu yöntemle işletmede adil bir ücret düzeyinin kurulması, her şeyden önce işletmede iyi bir işgören değerlemesinin yapılmış olmasına ve işgörene uygulanan kıdem politikasına (kıdeme göre ücret artışlarının miktarı, sıklığı vb.) bağlıdır.

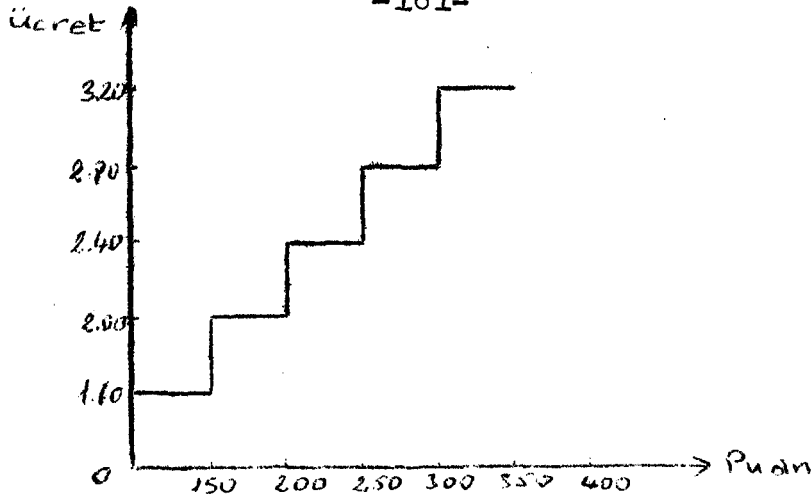
Bu yöntemle, tekli ücretlemenin sakıncaları ortadan kaldırılmaya çalışılır. İşleri aralıklı veya grup halinde ücretleme yönteminde iki durum ortaya çıkmaktadır :

- (i) Ücret Derecesi veya Basamağı Yöntemi
- (ii) Ücret Alanları Yöntemi

- (i) Ücret Derecesi veya Basamağı

Ücret derecesi yönteminde, her işe ayrı bir ücret saptanması yerine, belli puan aralıklarına giren işlere belli ücret sınırları arasında ^{ücret} tek ücret ödenir. Böylece işletme uygulamada belli bir ^{ücret} esnekliği sağlayabilir. Bu yöntemin "tekli ücretleme" yönteminden farkı, belli puan aralıklarındaki tüm işlerin aynı ücreti almalarıdır (171). Bu yöntemin, (şekil- 35) de verdiğimiz puan ve para değerlerinden yararlanarak grafiğini çizmemiz olurludur (ŞEKİL -37):

(171) YODER-HENEMANN-TURNBULL-STONE, s.16.53-55.



ŞEKİL- 37: Ücret Derecesi veya Basamağı

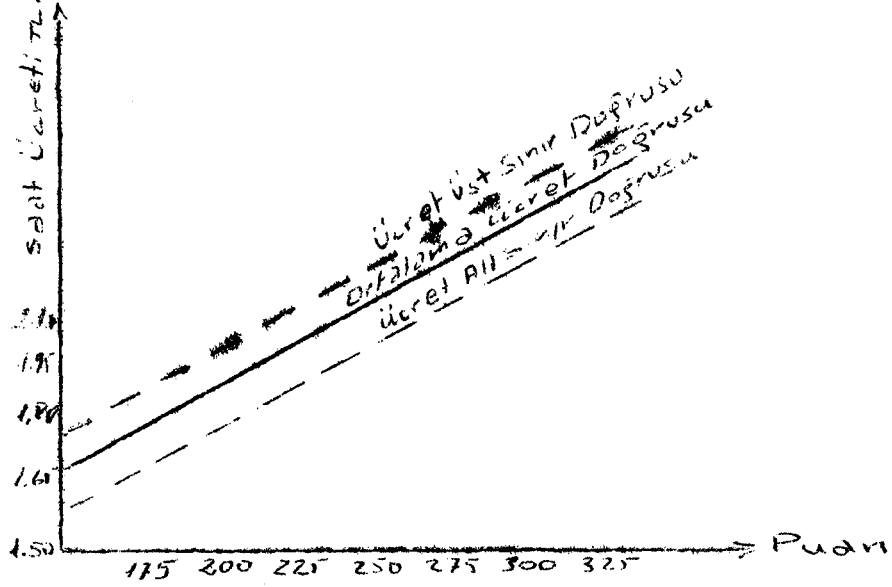
Ancak bu yöntem de, tam olarak işgören arasında ücret farklılığını gerçekleştiremez. Başka deyişle, işgören değerlendirme sonuçlarının tam olarak uygulanması, böylece başarıya göre çalışmalar arasında tüm bir bireysel farklılık yaratılması gerçekleştirilemez.

(ii) Ücret Alanları Yöntemi

İşletmenin benimsediği yeni ücret doğrusuna göre iş basamaklarının alt ve üst sınırlarının önceden saptanan ilkeler uyarınca belirlenmesiyle sınırlanmış bir alan ortaya çıkar. Bu yöntemde işgörenin işindeki başarısı, kıdeme vb. kişisel nitelikleri de gözönüne alınarak ücret ödenir.

İşletmenin yeni ücret doğrusunun belirlenmesinde büyük ölçüde ücret araştırması sonuçlarından yararlanılır. Çoğu kez işletmenin yeni ücret doğrusu genelde pazar ortalaması çevresinde belirlenir. Kuşkusuz ücretlerin dağılım aralıklarına özen göstermek ve ücretin alt ve üst sınırlarını da belirlemek gerekir. Ücretin üst sınırını belirleyen doğru, yeni ücret doğrusunun başka deyişle, pazar ücret ortalamasının belli oranda üstünde,

alt sınır doğrusu ise, pazar ücret ortalamasının belli oranda altında olabilir. Bunu (ŞEKİL- 38) de grafik olarak göstermemiz olurludur (172).



ŞEKİL- 38: Ortalama Ücret Doğrusu ve Değişmez Uzaklıkta Ücret Alt ve Üst Sınır Doğruları

Ücret alt ve üst sınır doğruları ortalama ücret doğrusundan değişmez (sabit) veya değişebilir uzaklıkta çizilebilir.

Bu yöntemle saptanan ücretin alt sınırını, özellikle yasal sınırlamalar belirlemektedir. Ayrıca diğer etmenler arasında ülkenin genel ekonomik koşulları, sendikanın istemleri, işletmenin rekabet gücü, işletmenin boyutu, yönetim anlayışı, işgören maliyetlerinin genel maliyetler içindeki oranı vb. sayılabilir.

(172) PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s.265-266.

Ücretin alt sınırı, işletme açısından özellikle önem taşır. Çünkü işletmeye gerek parasal sorumluluklar getirmesi, gerekse işletmenin başlangıç ve temel ücretlerini belirlemesi yönünden diğer sınırlara oranla daha önemlidir.

Ücretlerin alt sınırı belirlenirken değişik yollar izlenebilir. Başka deyişle, her kademe için belli veya değişik artış oranları uygulanabileceği gibi, birkaç kadememin alt sınırları aynı olabilir. Bu durum işletmenin özelliklerine ve politikalarına göre saptanır (173).

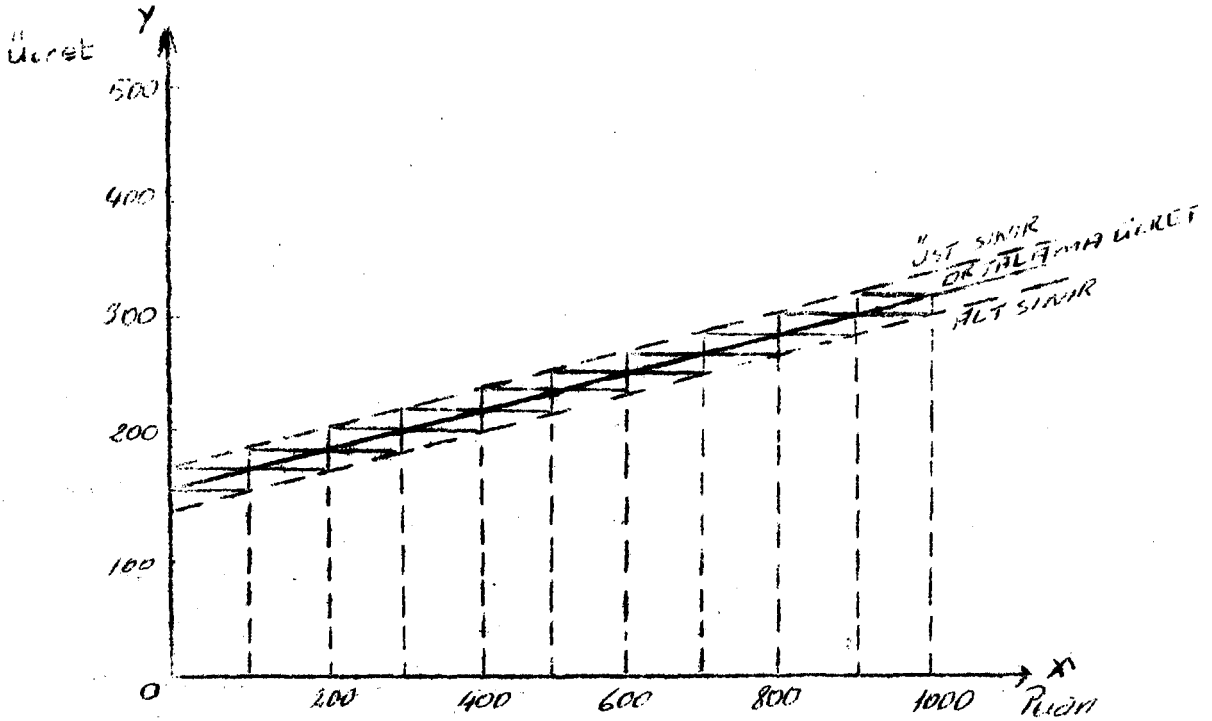
Ücretin üst sınırının belirlenmesinde, yeni ücret doğrusu başka deyişle ortalama ücret doğrusu veya kök ücret temel alınır. Kuşkusuz ücretin üst sınırı da çeşitli etmenlerin etkisi altındadır. Bunların başında ise, işletmenin ödeme gücü gelir. Örneğin, işletmenin bulunduğu yöreye göre önder ücret politikası izlemesi kararlaştırılmışsa, işletmenin yeni ücret doğrusu yöresel ortalamanın % 5- 10 üstünde belirlenebilir. İşletme için, alt ve üst ücret sınırları arasında kalan alan, her işe belirli bir süre içinde ödenecek ücret miktarıdır. Üst sınır ayrıca, işletmenin ücret planlaması, gelişme planlaması ve ücret denetimi ile de ilgilidir (174).

-
- (173) Konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz.: PATTON-LITTLEFIELD-SELF, s.266-268, DONALD R.THOMPSON, "Solving Technical Problems In Establishing the Pay Structure", Handbook of Wage And Salary Administration, Der.: MILTAN L.ROCK, McGraw-Hill Book Comp., Inc., 1972, s. 4.18-23.
- (174) JAMES F.SHERIDAN, "Establishing the Wage and Salary Structure", Handbook of Modern Personnel Administration, Der.: JOSEPH FAMULORNA, McGraw-Hill Book Comp., Inc., New York, 1972, s. 33.3.

Bu yöntemde ortaya çıkan en önemli sorunlar arasında ücret kademelerinin birbiri üzerine binip binmesi ve ücret aralıkları arasında ne dereceye kadar geçişmeli durumların belirleneceği konuları yer almaktadır.

2- Ücret Kademelerinin Birbiri Üzerine Binmesi Durumu

Ücret kademelerinin birbiri üzerine binmesi durumu, ücret kademelerinden birisinin üst sınır (tavan) ücreti, kendinden sonra gelen ücret kademesinin alt sınır (kök) ücreti olarak alınması durumudur. İşletmede ücretlerdeki artış, puanlardaki artışa oranla daha yavaş olduğu durumda, ücret eğrisinin eğimi azdır. Bu durumda da ücret kademelerinin birbiri üzerine binmesi zorunlu olmaktadır. Aksi halde her kademenin kapsadığı en az ücret ile en çok ücret arasındaki fark çok küçük olacağından kademeler içinde yükselme olanakları ortadan kalkacaktır (ŞEKİL- 39), (175).

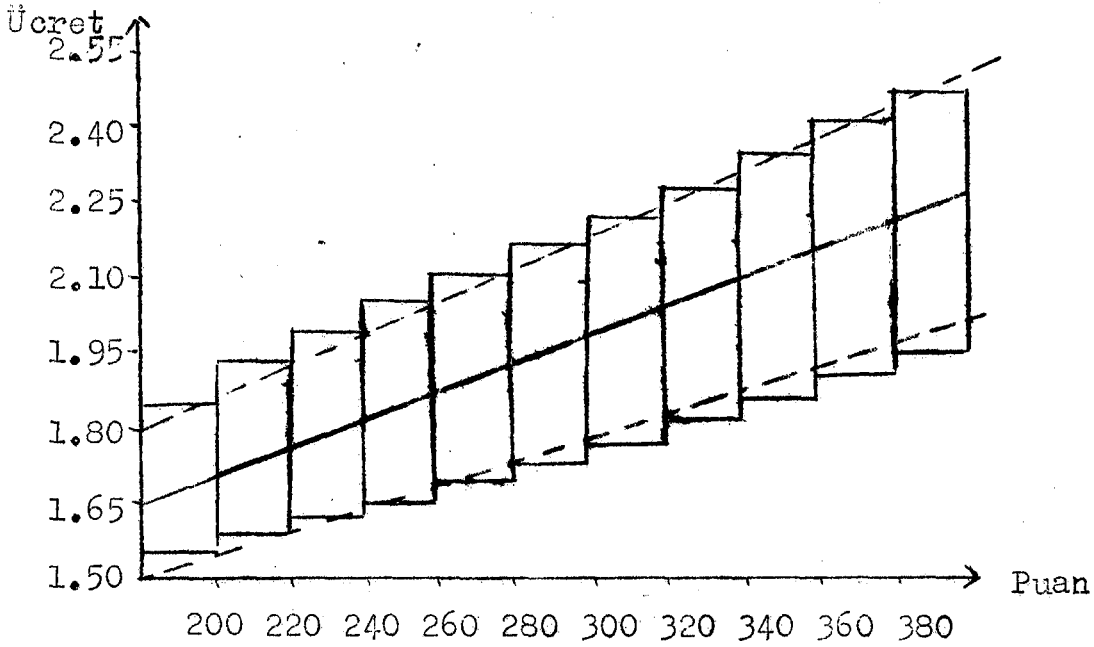


ŞEKİL- 39: Birbiri Üzerine Binmiş Ücret Kademeleri

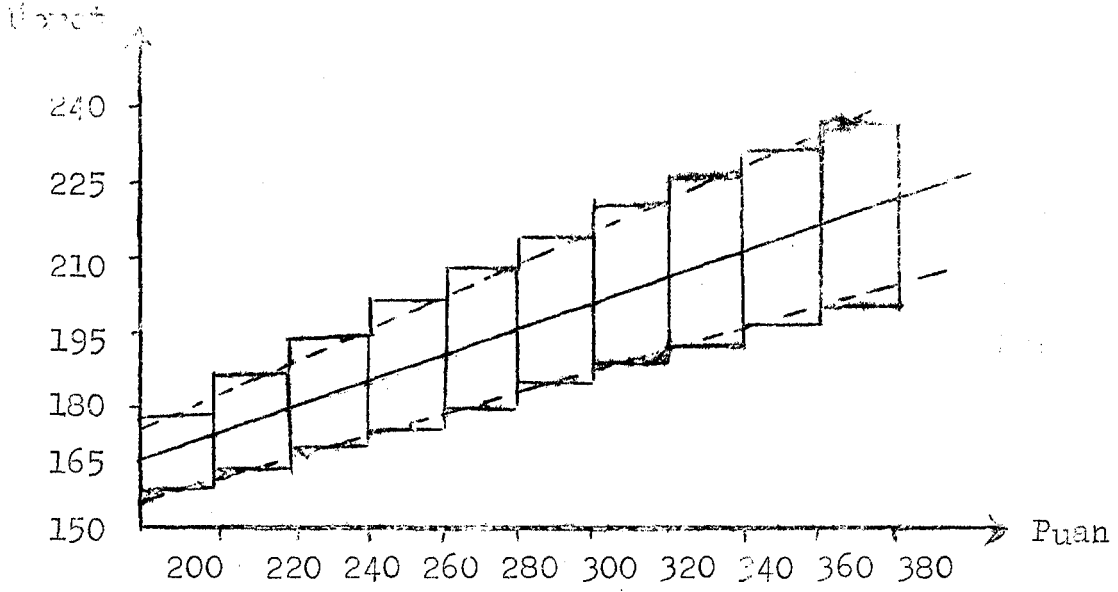
(175) Ayrıntılı bilgi için bkz.: YALÇIN, Personel İd.....,
s. 123-126

2- Geçişmeli Ücret Kademeleri

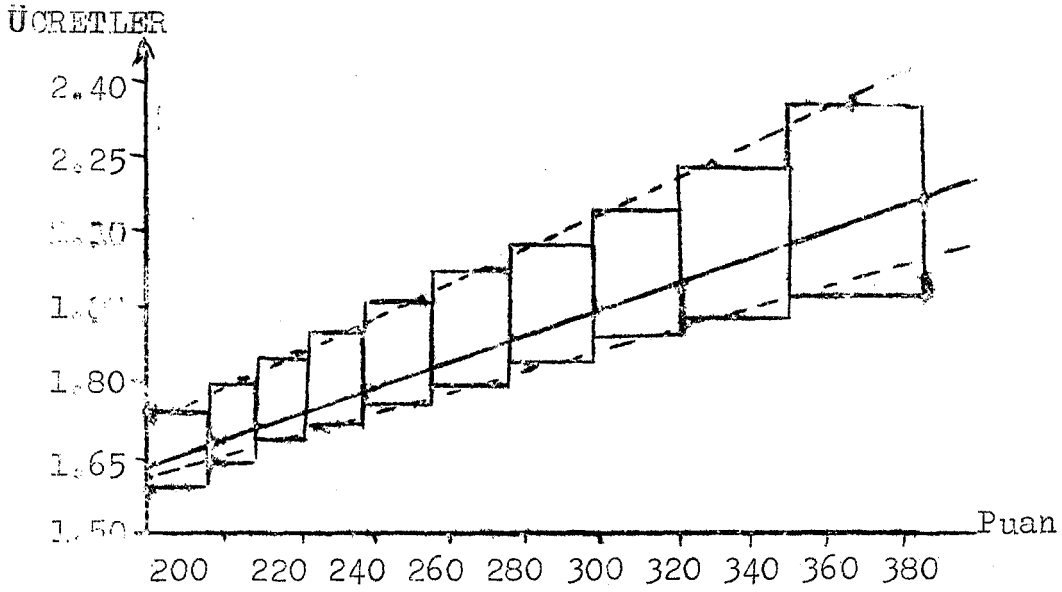
İşletmede geçişmeli ücret kademeleri düzenlendiği takdirde, bir üst kademenin taban ücretinin sınırı, kendinden önce gelen kademenin tavan ücret sınırının altındadır. Kademele-
rin birbirine geçişme derecesi, iki kademenin taban sınırları-
nın birbirine yaklaşması ile ifade edilebilir (ŞEKİL- 40-41-42),
(176).



ŞEKİL- 40: Aşırı Geçişmeli Değişmeyen Yüzde Sınırlı,
Eşit Puan Aralıklı Ücret Kademeleri



ŞEKİL- 41: Ücret Sınırları Değişen, Puan Aralıkları Değişmiyen Geçişmeli Ücret Kademeleri



ŞEKİL- 42: Değişen Yüzde Sınırlı ve Değişen Puan Aralıklı Ücret Kademeleri

Buraya kadar ki açıklamalarımızdan sonra diyebiliriz ki, işletme, gerek tekli ücretleme, gerekse aralıklı veya grup halinde ücretleme yöntemlerinden yararlanarak ücret yapısını kursun, zorunlu olarak bir takım dış etmenleri göz önünde bulundurmak durumundadır. Bunların başlıcalarını, toplu sözleşmeler, yasal zorunluluklar, çevre koşulları vb. nin oluşturduğu söylenebilir. İşletmede kurulacak ücret yapısının sağlıklı olması, uygulanacak ücret programının sürekliliği bu etmenlere verilecek öneme bağlıdır.

c) İş ve İsgören'in Belirlenen Ücret Kademeleri İçindeki Durumu

İşletmedeki tüm işlerin, iş değerlemesi çalışmalarıyla puan ve para değerleri bulunup, bunların ücret araştırmalarıyla saptanan piyasa değerleriyle karşılaştırılması sonucu, işletmedeki işlere ödenecek ücretlerin sınırları belirlenmiş olur. Buna göre işletmede, sağlıklı bir ücret yapısının olduğu söylenebilir. Ancak, ileride bir takım sorunların ortaya çıkmaması için, işletmedeki iş ve isgörenin belirlenen ücret kademeleri içindeki durumunu tam olarak saptamak gereklidir.

Söyleki, işletmedeki her isgören ayrı nitelikte ve ayrı kişilik yapısına sahip bulunmaktadır. Başka deyişle çalışanlar arasında bireysel farklılıklar söz konusudur. Bu nedenle de, her isgören, içinde bulunduğu ücret kademesinde nasıl yükselebileceğini bilmelidir. Kuşkusuz bu yükseltim işi belirli bir temele dayanmalı ve sistematik olmalıdır. Ücret kademeleri içinde isgö-

renin yükseltimi, başka deyişle hareketi, işlerin türüne göre değişmektedir. Örneğin, işletmede bedensel işlere yapılan uygulama ile, büro işlerine veya yönetim orunlarına yapılan uygulama arasında farklar bulunmaktadır. Genelde, ücret kademeleri içinde yer alan işletme işgöreni başlıca şu yöntemlere göre yükselebilirler (177).

aa- Kıdeme Göre veya Kendiliğinden (otomatik) Yükseltim

bb- İşinde Gösterdiği Başarıya Göre Yükseltim

cc- Hem Kıdeme, Hem Başarıya Göre (karma) Yükseltim

aa- Kıdeme Göre veya Kendiliğinden (otomatik) Yükseltim

Kıdeme göre veya kendiliğinden (otomatik) yükseltimde, çalışanlar arasındaki ücret farkı sadece çalışma süresinden ortaya çıkar. İşinde gösterdiği başarı dikkate alınmaz. Bu nedenle de yönteme, kıdem artışı veya otomatik yükseltim adı verilmiştir. Bu yöntemle belirlenen ücret politikaları esnek bir yapıya sahip değildir. Başka deyişle, işgörenin işindeki başarı durumu dikkate alınmadığından, yöntem çok eleştirilmiştir. Yönteme göre işgören, işe başladığı tarihten başlayarak, önceden belirlenmiş basamakları izleyerek, tavan ücretine kadar yükselebilir. Ücret artışları genelde, aylık veya yıllık sürelerle göre düzenlenmiştir (178).

Ücret artışları, daha önce de değindiğimiz gibi kendiliğinden olur. Ancak işgörenin bu artışlardan yararlanabilmesi

(177) OTIS-LEUKART, s.369; BELCHER, Wage and Salary... s.353.

(178) OTIS-LEUKART, s.470.

için, belirli bir süre bulunduğu işde çalışmış olması gereklidir.

Uygulamada pek sık rastlanmamakla beraber, işgörenin yeteneğinin göz önüne alındığı, kıdeme göre veya kendiliğinden yükseltim yöntemi de görülmektedir. Hatta, belirli oranda, işgörenin işindeki başarı durumunun gözönüne alındığı uygulamalar da bulunmaktadır. Örneğin, işgörenin işinde geçirdiği ilk üç aydan sonraki altı aya ait ücret artışına hak kazanabilmesi için, ilk üç ay içinde, işinde başarılı olduğuna dair, üst'lerince düzenlenmiş yeterlik belgesi istenebilir (179).

bb- İşinde Gösterdiği Başarıya Göre Yükseltim

İş gerekleri ile, işgörenin sahip olduğu nitelik ve yetenekleri arasındaki uyum, işle işgören arasındaki uyumu sağlayan en önemli bir etmendir. Bilindiği gibi işletmede belirli işler, diğerlerine oranla farklı nitelik, beceri ve bilgi ister. İşte, işletmedeki işler arasında bulunan bu farklılıklar, işgörenin başarı veya başarısızlığını oluşturan etmenler olarak karşımıza çıkar. Nesnel ölçütlere dayalı olarak işgören başarılarını değerlemek, ücretlerle, başarı arasında doğrudan ilişki kurmak, gerek işletme, gerekse işgören açısından büyük yararlar sağlar. Şöyle ki, başarı değerlemesi sonucu işletmede ücret adaleti sağlanır. Başka deyişle, bireysel ücret artışlarının yapılmasında, işgörenin işinde gösterdiği başarı dikkate alındığından, işletme içi ücret eşitliği sağlanmış olur. Kuşkusuz bu durumdan, verimliliğin artması nedeniyle işletme yönetimi, diğer yandan da

(179) BELCHER, Wage and Salary, s.355.

kanışa ulaşması yönünden, işgören kazançlı çıkacak, işgören-işveren anlaşmazlıkları en az düzeye indirgenmiş olacaktır (180).

İşletmelerin genelde, başarıya göre işgörene ücret ödedikleri görülmektedir. Bunun için de kuşkusuz, işletme yönetiminin düzenlemiş olduğu bir, işgören değerlendirme planının yapılmış olması gerekmektedir. Genelde belli süreler (6-12 ay) içinde yapılan işgören değerlemeleriyle, işgörenin aldığı ücret ve başarısı arasında ilişkiyi düzenleyen temel ilkeler saptanır. Bu yöntemle göre işletmede belirlenmiş ödeme politikası esnek bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda, işgörenin başarısına bağlı olarak yükseltim söz konusu olduğundan, işgörenin bulunduğu ücret kademesinin tavanına ulaşabilmesi sürekli olarak işinde başarılı olmasına bağlıdır. Aksi halde, başarı derecesi değiştiğinde veya düştüğünde, yükselme olasılığı ortadan kalkmaktadır. Kuşkusuz işgören değerlemesi sonuçları, aynı zamanda işletme açısından, işgören maliyetiyle de yakından ilgilidir (181).

İşgören değerlemesi ve onun sonucuna bağlı olarak ücret artışlarının gerçekleşmesi, herşeyden önce işgörenin özendirilmesi amacına yöneliktir. İşgörenin işindeki başarısı ile, aldığı ücret arasında doğrudan bir ilişki kurulmalıdır. Başka deyişle işgören değerlendirme işletmede, hakça düzenlenmiş bir ücret yönetiminin gereği olmalıdır.

(180) M.J.ROSENFELD- J.M.SMITH, "Management Theory Z, Applied to system of Management Trainin, Salary and Wage and Promotion", Personnel Journal, Ocak 1966, s.545.

(181) SIKULA, s.356-357, SHERIDAN, s.33.6

cc- Hem Kıdeme, Hem Başarıya Göre (Karma) Yükseltim

İşgörenin ücret artışında hem kıdeme ve hem de başarının birlikte uygulandığı bir yöntemdir. Başlıca iki şekilde işletmelerde uygulanmaktadır (182):

- 1- Ücret kademelerinin ilk derecelerinde kıdeme göre, yüksek derecelerinde ise başarıya göre ücret yükseltimi söz konusu olur.
- 2- Ücret kademelerinin ortalama ücret düzeyine kadar, kıdeme göre yükseltim daha sonra ise başarıya göre yükseltim söz konusu olur.

Birinci tür uygulama özellikle işgören açısından yararlıdır. Buna karşılık, işlerin birbirine benzerliğinin oluşturduğu zorlukların kolay çözümlenmesi açısından, işletme yönetimi tarafından da benimsenebilir.

Bu tür uygulamada, örneğin, 10 dereceli bir ücret cetvelinde ilk beş kademede yer alan işlere kıdeme göre, ondan sonraki kademelerde bulunan işlere de başarıya göre ücret yükseltimi uygulanabilir. İlk kademelerde yer alan çalışmalar arasında başarı farklarını belirlemek çok zordur. Buna karşılık üst kademelerde çalışan işgörenin başarı ve yetenek farkları kolaylıkla saptanabilir. Bu nedenle hem kıdeme ve hem de başarıya göre yükseltim yönteminin bu türü, işletmelerde daha çok uygulama alanı bulmuş olduğu söylenebilir.

İkinci tür uygulamada, ücret kademesinin taban-tavan ücret farkı değişik oranlarda kıdeme ve başarıya göre ödenebilir. Örneğin, taban-tavan farkının % 30-40'ı kıdeme, % 60-70 i başarıya göre ödenebilir. Eğer işletmede işgören devri yüksekse kıdeme göre yükseltim, işgücü verimliliği düşükse, başarıya göre yükseltim temeli söz konusu olabilir. Kuşkusuz burada en önemli etmen, işletme yönetiminin benimsediği ücret politikasıdır.

Buna göre diyebiliriz ki, salt kıdeme göre ücret yükseltimi yönteminin, işletme yönetimi açısından kolaylığı olmasına karşılık, esnek olmaması, işgöreni özendirmeyen, mekanik bir nitelik taşıması, bu yöntemin başlıca sakıncalarını oluşturmaktadır. Salt başarı temeline göre ücret yükseltimi ise, işgörenⁱⁿ geleceği için bir güvence sağlamaması ve işgören yetenekleri arasında doğal farklılıkların bulunması da bu yöntemin eleştirilmesine neden olmaktadır. İşte, hem kıdeme hem başarıya göre (karma) yükseltim yöntemi, bu iki yöntemin de sakıncalarını bir ölçüde ortadan kaldıran, başka deyişle, orta yol izleyen bir yöntem olması açısından işletmelerde geniş uygulama alanı bulmuştur.

III - E N D Ü S T R İ
İ Ş L E T M E L E R İ N D E
U Y G U L A N A N
Ü C R E T
S İ S T E M L E R İ

Daha önce de değindiğimiz gibi, işletmede sağlıklı ve hak-
ça bir ücret düzeninin kurulabilmesi için, işletmede uygulanacak
ücretlerin esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Başka deyiş-
le, işgörene ödenen ücretlerde, işgörenin işinde gösterdiği ba-
rı ve verimlilik gözönünde tutulmalıdır. Böylece artan başarı ve
verim oranında ücretlerde yükseltim sağlanmalı, buna karşılık,
işgörenin azalan başarı ve verimi oranında da ücretlerde azaltma
yapılabilmelidir. Ancak günümüzde işletmelerde bu genel ilke, iş-
letmelerin ödemelerine temel aldıkları ölçü birimi (zaman ücreti
gibi), ülkenin, yasal, siyasal, sosyal, ekonomik vb. durumları
etkisiyle kısıtlı olarak uygulanabilmektedir.

İşletmede kurulan ücret yapısı genelde şu nitelikleri içe-
rmelidir (133).

- 1- Ücretler, işletmedeki işlerin önem ve sorumluluğuna uy-
gun, başka deyişle adil olmalıdır.
- 2- Ücretler, işgörenin verimini arttırmayı özendiribilme-
lidir,
- 3- İşletmede uygulanan ücretler, tüm işgörenin anlayabile-
ceği şekilde hesaplanmalı ve kabul edilir olmalıdır.
- 4- İşletmede uygulanan ücret politikası güven verici ve
kararlı olmalıdır.
- 5- Ücretler işveren-işgören ilişkilerinin en iyi bir şekil-
de sürdürülmesine yardımcı olmalıdır.

(133) Ücret Esasları, Prim ve Primli Ücret Sistem-
leri, MPM yayını, Ankara, 1969, s.233.

Bu nitelikleri de gözönüne alarak işletmede uygulanacak ücret sistemlerini genelde şöylece tanımlamamız olurludur (184).

İşletmede aynı düzeydeki işgörenlere, iş verimleri için olenecek ücreti belirleyen yöntemlerdir.

Tanımını yaptığımız, işletmelerde uygulanan ücret sistemleri, bir çok yazar tarafından çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan bazılarını sıralamamız olurludur (185):

Bir sınıflamaya göre başlıca ücret sistemleri:

- 1- Zamana Göre Ücret Sistemleri
- 2- Parça Başına Ücret Sistemleri
 - a) Taylor Sistemi
 - b) Merrick Sistemi
- 3- Halsey ve Benzeri Ücret Sistemleri
 - a) Halsey Sistemi
 - b) Mannit Sistemi
 - c) Bedaux Sistemi
- 4- Emerson ve Benzeri Ücret Sistemleri
 - a) Emerson Sistemi
 - b) Rowan Sistemi
- 5- Gantt Ücret Sistemi

Bir başka sınıflamaya göre ise:

- 1- Temel (Baz) Ücret Sistemleri
 - a) Zamana Göre Ücret
 - b) Parça Başına Ücret
 - c) Götürü Ücret

(184) GÜNDÜZ BALKAN, Ücret Sistemleri. Ege Üni.Mühendislik Bilimleri Fak.Yayını, İzmir, 1976, s.21.

(185) YALÇIN, Personel İd...., s.138-139. Ayrıntılı bilgi için bkz.: BALKAN, s.21-165.

2- Özendirici Primli Ücret Sistemleri

- a) Halsey Sistemi
- b) Rowan Sistemi
- c) York Sistemi
- d) Taylor Sistemi
- e) Emerson Sistemi
- f) Gantt Sistemi
- g) Michelin Sistemi
- h) Bedaux Sistemi

Üçüncü bir sınıflama ise şöyledir :

1- Zaman Ücreti

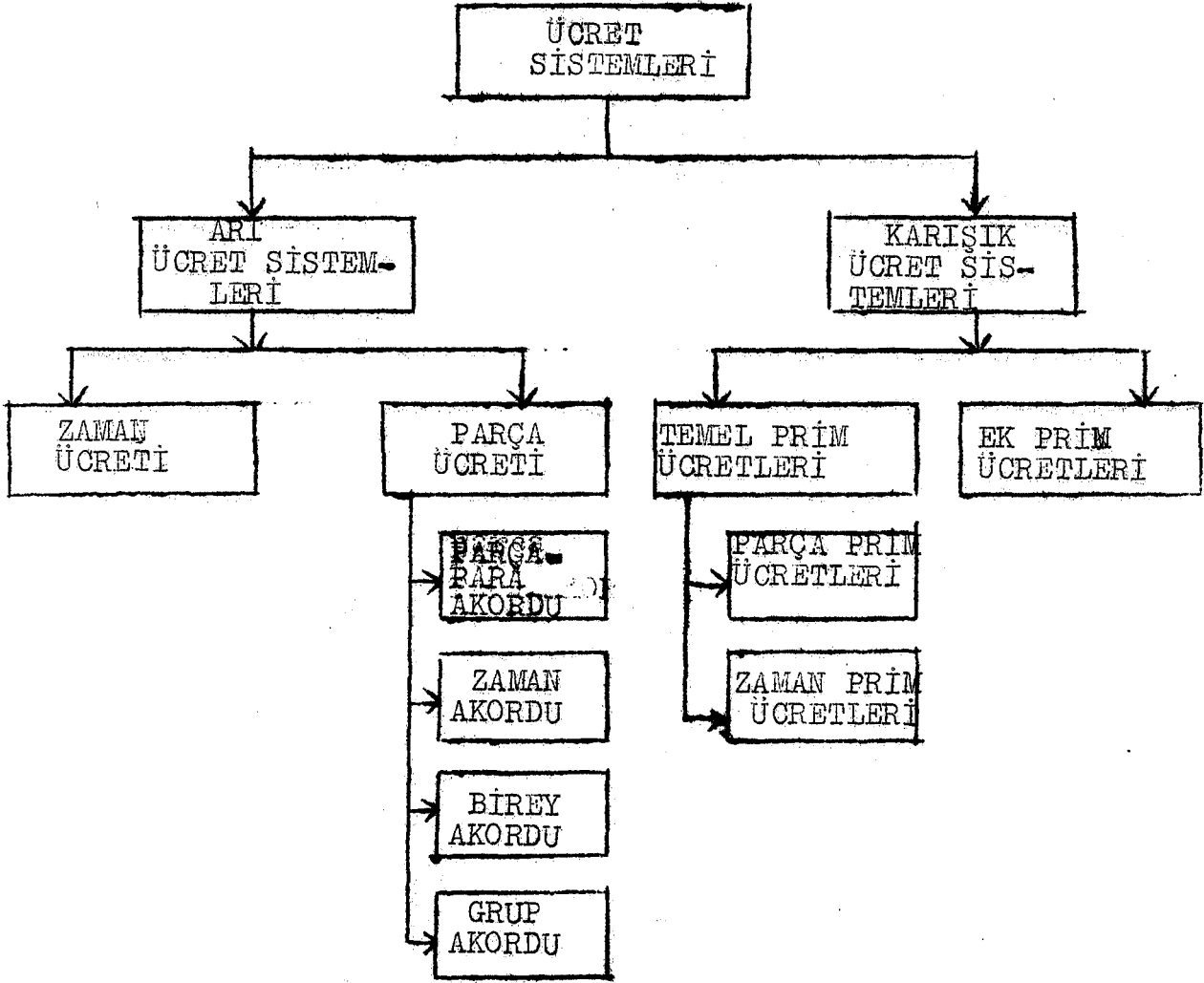
2- Akord Ücreti

- a) Zaman Akordu
- b) Para veya Parça Akordu
- c) Diğer Önemli Akord Türleri
 - aa- Diferansiyel Parça Akordu
 - bb- Progresif veya Degresif Parça Akordu

3- Prim Ücretleri

- a) Zaman Prim Ücretleri
 - aa- Bonus Ücreti
 - bb- Basamaklı Ücret
- b) Parça Prim Ücretleri
 - aa- Tek Basamaklı Parça-Prim Ücretleri
 - bb- Basamaklı-Prim Ücretleri
 - cc- Anlaşma Ücretleri
- c) Paylaşım Prim Ücretleri
 - aa- Halsey Ücret Sistemi
 - bb- Rowan Ücret Sistemi
 - cc- Bedaux Ücret Sistemi

Çok çeşitli ve değişik biçimlerde sınıflanmış ücret sistemlerini bir şekil üzerinde (ŞEKİL- 43) daha sistemli bir şekilde göstermemiz olurludur :



ŞEKİL- 43: Ücret Sistemlerinin Şekil Üzerinde Gösterilmesi

Ücret sistemlerinde önemli olan, temel olarak alınan ölçü birimidir. Ölçü birimi olarak verimin niceliği, süresi veya her ikisi birden (karışık ücret sistemleri-Prim ücretleri) alınabilir. Bu durum (Şekil-43) de açık olarak görülmektedir.

Biz bu çalışmamızda ayrıntılara girmeden, işletmelerde çoğunlukla uygulanan ücret sistemlerini açıklamaya çalışacağız.

Buna göre genelde, işletmelerde uygulanan ücret sistemleri-
şöylece sıralamamız olurludur :

- 1 - Zaman Ücreti
- 2 - Akord Ücreti
- 3 - Prim Ücreti
 - a. HALSEY Ücret Sistemi
 - b. ROWAN Ücret Sistemi
 - c. BEDAU× Ücret Sistemi

7 . ZAMAN ÜCRETİ

Zaman ögesinin, en önemli rol oynadığı bu sistem en çok bilinen uygulaması kolay ve en eski olan ücret sistemidir.

Bu sistemde işgören ücretini, saat başına, gündelik, haftalık veya aylık şeklinde alır. Ücret miktarı önceden saptanmış olduğundan her işgören alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile, işin niceliği ve verimi arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ücret tutarı sabittir.

Bu ücret sistemi genelde aşağıda belirtilen durumlarda kullanılmaktadır :

- 1 - İş miktarının tam olarak belirlenemediği, başka deyişle işgörenden çeşitli işlerin yapılması istendiğinde,
- 2 - Çalışma koşullarında önceden kestirilemeyen nedenlerle fazla gecikme veya duruşların söz konusu olduğu durumlarda,
- 3 - Sürat yerine özen isteyen işlerde,
- 4 - İşgörenin görevinin, işyerinde bulunmak olduğu, başka deyişle işgören veriminin ölçülemediği durumlarda. Örneğin, telefon santralliği, tezgâhtarlık, danışma memurluğu, kapıcılık, bekçilik vb.

Zaman ücretinin başlıca yararlı ve sakıncalı yönlerini de böylece sıralamamız olurludur(186);

(186) BİNTUĞ AYTEK, İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İssel Teşvik, Ankara, İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1975, s.116.

A) Başlıca Yararları

- 1 - Bu ücret sisteminde işgörene ödenecek ücret, işletme yönetimince kolayca hesaplanabilir.
- 2 - İşgörenin belli bir süre içinde eline geçecek ücreti kolayca hesaplayabilir.
- 3 - Özendirme söz konusu olmadığından iş zorlanma olmasından, rahat yapılır. Bu nedenle de yapılan işin nitelik yönü artar.
- 4 - İşgörenin çabuk yapranması önlenir, aynı zamanda işgörene güven duygusu verir. Bu durumda, işveren-işgören anlaşmazlıklarını en aza indirir.

B) Başlıca Sakıncaları

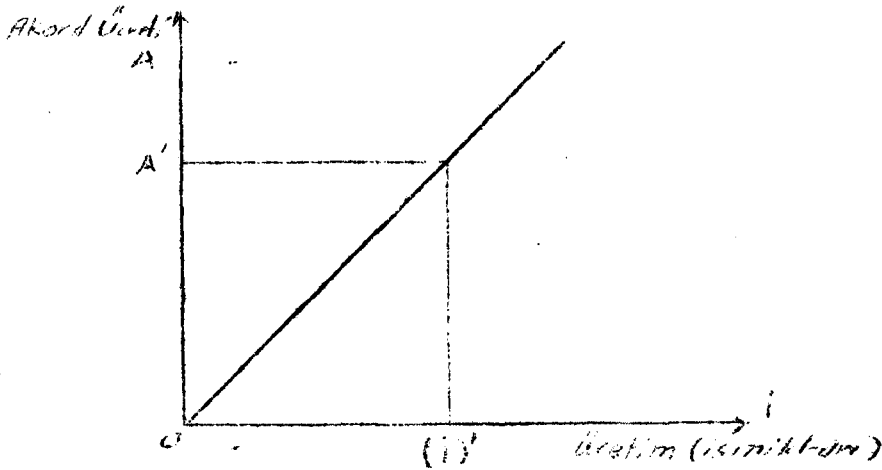
- 1 - Bu sistem, verimi özendirici nitelikte olmadığından verim normal düzeyin altına düştüğünde bundan doğacak zarar doğrudan işletmeye yüklenir,
- 2 - İşgörene ödenen ücretlerin hesaplanmasında işgörenin kişisel nitelikleri ve başarıları gözönüne alınmaz.
- 3 - İşletmenin belirli bir verim düzeyine ulaşması ancak işgörenin sürekli ve sıkı bir şekilde denetlenmesiyle gerçekleşebilir.

8 . AKORD ÜCRETİ

Akord ücreti sistemiyle, işgörene, yaptığı işin niceliğine göre ücret ödenir. Başka deyişle akord ücreti, doğrudan verime bağılı bir ücret türüdür. Zaman ücretinin aksine bu sistemde işin süresi önemli değildir. Genelde verimin ölçülebileceği her işte akord ücretinin uygulanabileceği söylenebilir.

Akord ücretini, en az ücretin garanti edilmediği ve en az ücretin garanti edildiği akord ücreti diye ikiye ayırmamız olurludur.

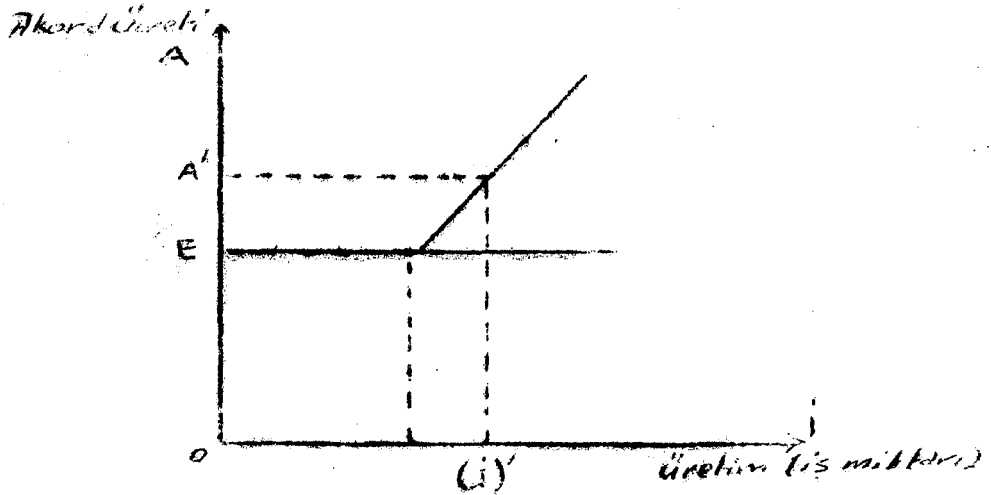
Birinci tür akord ücretinde (en az ücretin garanti edilmediği), işgören yaptığı iş karşılığında işletme yönetiminin önceden saptanmış olan ücrete hak kazanır. Bu durum, işgörenin verim düzeyinin altına düştüğü zaman da geçerlidir. Ancak işgören üretim yapmadığı başka deyişle, verimli olmadığı durumda ücret alamaz(Şekil-44). Kuşkusuz bu tür akord sistemi salt verime bağılı bir ücret sistemidir. Ancak günümüz koşullarında (yasal, sosyal, ekonomik vb) bu tür ücret sisteminin uygulanması olanaksızdır(187).



ŞEKİL - 44 : En Az Ücretin Garanti Edilmediği
Akord Ücreti Grafiği

(Şekil-44)'de A, saatlik akord ücretini, İ, yapılan işin niceliğini, (i)' Standart iş niceliğini, A' Kök ücreti göstermektedir.

Günümüz işletmelerinde yaygın olarak uygulanan akord ücreti türü en az ücretin garanti edildiği akord ücrettir. Nedenine gelecek günümüz koşullarına uygun olmasıdır. Bunu da bir şekil üzerinde göstermemiz olurludur(Şekil-45).



ŞEKİL - 45 : En Az Ücretin Garanti Edildiği Akord Ücreti Grafiği

(Şekil-45)'de A, saatlik akord ücretini, İ, yapılan işin niceliğini, (i)' Standart iş niceliğini, A' Kök ücretini, E, ise garanti edilen en az saat ücretini göstermektedir.

Bu ücret sistemine göre, işgörene normal verim düzeyinin altına düştüğü zaman da, normal verim düzeyi için belirlenmiş ücret garanti edilmiştir.

Akord ücretinin amacı işletmede üretimi, başka deyişle verimi arttırıp, böylece maliyetler, düşürebilmektedir. İşgöreni özendirme ve kolay uygulanabilir olması akord ücret sistemi işletmelerce benimsenmiştir.

A) Başlıca Akord Ücreti Türleri

Hesaplama tekniği açısından akord ücretini

- a) Zaman Akordu
- b) Para veya Parça Akordu

olmak üzere ikiye ayırmamız olurludur.

Diğer bir ayırıma göre ise akord ücreti şöyle türlerine ayrılmıştır :

- a) Para (Parça) ve Zaman Akordu
- b) Bireysel Akord ve Grup Akordu

İkinci ayırımı temel olarak akord ücretinin türlerini şöylece açıklayabiliriz :

- a) Para (Parça) ve Zaman Akordu

Aslında para ve zaman akordu sonuçları aynıdır. Aradaki fark ücretin hesaplanmasında kullanılan etmenlerin değişik olmasıdır. Şöyle ki, parça akordunda bir iş birimi başına belirlenen miktar, işgörene ücret olarak ödenir. Buna bağlı olarak da işgörenin kazancı ürettiği birim sayısıyle doğru orantılı olarak artar.

Zaman akordunda ise, her işin bir birimi için, belirli bir süre tanınmıştır. İşgörene ücreti, bu süre karşılığı olarak verilir. Eğer işgören işini belirlenen sürenin altında yapacak olursa arttırım sağladığı süre ile doğru orantılı olarak kazancı da ar-

tar(188).

b) Bireysel Akord ve Grup Akordu

Bilindiği gibi akord ücretinin temeli, her işgörenin çabası, yeteneği ve istemine bağlı olarak, kazancını, verimi oranında arttırabilmesi, başka deyişle gelir (Ücret) elde etmesidir. Bu tür akord bireysel akordu oluşturur.

Ancak endüstrideki işletmelerin bazılarında belirli bir iş birden çok işgörenin çalışması sonucu gerçekleştirilebilir. Bu durumda bir grup işgörenin birlikte ve birbirini tümleyici şekilde çalışması söz konusudur. Buna bağlı olarak da gerçekleştirilen iş (veya işin miktarı) bir grubun ortak çabasının ürünüdür. Ve gruptaki her bir işgörenin üretime katkısının saptanması son derece zordur. Bu durumda işletmede grup akordu diye adlandırılan bir tür akord ücret sistemi uygulanır. Kuşkusuz ortak kazancın grup üyelerine dağıtımı bu tür akordun en önemli sorunudur.

Genelde dağıtım iki temel etmene göre yapılmakta

():

(188) Her iki akord ücretini birer formülle gösterip bunların sonuçlarını karşılaştırdığımız da her iki yöntemle de aynı sonuca varıldığı daha açık bir şekilde görebiliriz:

$$\text{Zaman Akordu} = \ddot{U} = m \times t \times d$$

$$\text{Parça Akordu} = \ddot{U} = b \times m$$

$\ddot{U}$ = Ücret, m = İşin miktarı, t = İşin Birim Başına Saptanmış Süre, d = dakika.faktörü, b = birim fiyat.

$$m = 10 \text{ birim} \quad \ddot{U} = 10 \times 200 \times 10$$

$$d = 200 \text{ krş} \quad \ddot{U} = 200.-\text{TL. bulunur.}$$

$t = 10 \text{ dakika ise}$ Bulduğumuz bu " $\ddot{U}$ " değerini Parça Akordu formülünde yerine koyarsak.

$$\ddot{U} = b \times m$$

$$b = \frac{200}{10} = 20.\text{TL. Buna göre}$$

$$\ddot{U} = b \times m = 20 \times 10 = 200.-\text{TL}$$

$$\ddot{U} = 200.- \text{ TL. olacaktır.}$$

Ayrıntılı bilgi için bkz: BALKAN, s.37-49

dir(189).

- 1 - Kök saat ücreti
- 2 - Edimli (fiili) çalışma süresi

Birinci etmene göre grup üyeleri işlerine ait kök saat ücreti ile çalıştıkları sürenin çarpımı oranında grubun kazancına ortak olurlar.

İkinci etmene göre ise, her işgörenin edimli kazancının, kendi kök saat ücretine oranını gösterir.

B) Akord Ücretinin Başlıca Yararları ve Sakıncaları

Akord ücretten amaçlanan işletmenin verimliliğini artırarak, birim başına düşen maliyeti en aza indirebilmektir. Diğer yandan da işgören verimi ölçüsünde fazla gelir sağlayacağından yöntem hem işgören hem de işveren açısından oldukça geniş kabul görmüştür. Buna göre akord ücretinin yararlarını ve sakıncalarını şöylece sıralamamız olurludur.

a) Başlıca Yararları

- 1 - İşletmede üretim(verim)artar buna karşılık maliyetler düşer.
- 2 - Üretimle doğru orantılı olarak işgörenin geliri de artar
- 3 - Diğer özendirme ücret sistemlerine oranla ücretlerin hesaplanabilmesi daha kolaydır.
- 4 - İşgöreni sürekli denetlemek gerekmez.

(189) Ayrıntılı bilgi için bkz: ÜCRET ESASLARI s.13-16
BALKAN, s.60-71.

b) Paşlıca Sakıncaları

- 1 - İşgören tüm çabasını üretimin niceliğini arttırmaya harcayacağından üretilen malın niteliği (kalitesi) düşebilir.
- 2 - İşgörenin çok daha çabuk yorulmasına, başka deyişle sağlığına olumsuz yönde etkisi olur.
- 3 - Ölçülerin (standartların) belirlenmesinde uzman kişilere gereksinme duyulur. Bu da maliyetleri yükseltir. Aksi halde uzman kişilerce belirlenmemiş ölçüler sonucu işletmede ücret adaletsizliği ortaya çıkabilir.

9 . PRIM ÜCRETİ

Zaman ücretinde verimlilik dışında daha çok nitelikli zamanın önem verildiğine, buna karşılık akord ücretin de ise, özellikle verimliliğe dayalı başka deyişle, niceliğe önem verildiğine değinmiştik. Ancak günümüzde gelişen teknolojiye koşturarak çalışanların bireysel olarak, çalışmalarına yön vermemelerini olanaksızlaştırmıştır. Başka deyişle, zaman ve akord ücret sistemleri giderek önemlerini yitirirken bir üçüncü sistem " Prim Ücreti Sistemi" ortaya çıkmıştır.

Prim, işletme yönetimince işgörene garanti edilmiş bir kök ücretin üzerine belirli bir plâna göre nesnel ve ölçülebilir öğelere bağlı olarak ödenen ek bir ücrettir. Bu tanımla formüle edersek

$$\text{Ücret} = \text{Kök Ücret} + \text{Prim}$$

Kök ücret, zaman veya akord temeline göre saptanabilir.

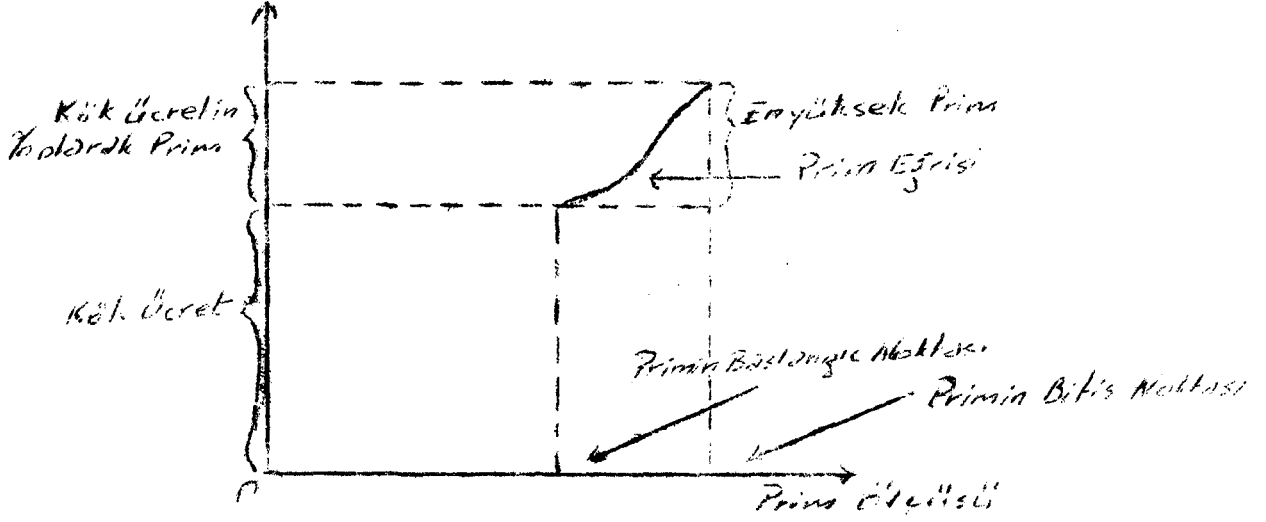
A) Prim Planları

Prim planı genelde beş etmenden oluşur(190).

- 1 - Prime Temel Alınacak Ölçü
- 2 - Primin Miktarı
- 3 - Primin Başlangıç Noktası
- 4 - Primin Bitiş Noktası
- 5 - Prim Eğrisi

Bu sıraladığımız etmenleri bir grafik üzerinde daha açık bir şekilde göstermemiz olurludur(Şekil-46) :

(190) ÜCRET ESASLARI.....s.18. Ayrıntılı bilgi için bkz: BALKAN s.86-94.



ŞEKİL - 46 : Prim Plânı

İşletmede bir prim planı yapılırken göz önünde bulundurulması gerekli en önemli nokta primin hangi ölçüye bağlanacağı saptanmaktadır. Bu ölçülerin başlıcaları, verim, randıman, malzeme fiyatı, enerji sarfiyatı endeksi vb. dir.

Bundan sonra sıra prim miktarının belirlenmesine gelir. Bu durum işletmenin ücret politikasına ve ödeme durumuna bağlıdır. Prim miktarı kök ücretin bir yüzdesi olarak belirlenir.

Primin bitiş noktası, genelde işletmedeki en nitelikli işçünün, en çok çalışma gücüyle ulaşabileceği noktadır.

Primin başlangıç ve bitiş noktaları bir eğri, doğru veya basamak şeklinde birleştirilebilir.

B) Başlıca Primli Ücret Sistemleri

Primli ücret sistemleri de, daha önce değindiğimiz genel ücret sistemleri gibi çok çeşitlidir. Biz burada yine uyulmada en çok rastlanan ve genelde " Paylaşım Prim Ücretleri " adıyla tanınan bir grup primli ücret sistemlerini açıklamaya çalışacağız (191).

(191) M.YALÇIN TİFTİK, " Ücret Teşvik Sistemleri", Sevk ve İdare Dergisi, Türk Sevk ve İdare Der. Yayını, Y.12, S. 109, s.23-24 Eylül, 1977.

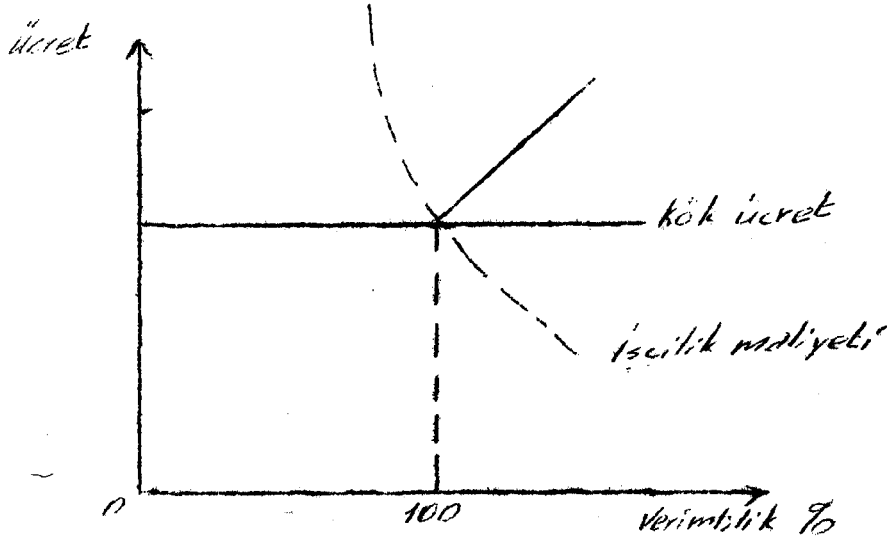
Paylaşım prim ücretlerinde, işletme normalin üzerinde prim verebiliyorsa bu kazanç artışının tamamı işi yapana değil belli oranda işi yapanla, işletme arasında paylaştırımı söz konusudur.

a . HALSEY Ücret Sistemi

Bu sisteme göre(192), belirli bir işin yapılabilmesi için standart bir süre saptanmıştır. Eğer işgören belirli işi, belirlenen standart süre içinde yapıyorsa, saat başına (gündelik, haftalık vb) saptanmış olan kök ücrete hak kazanır. Buna karşılık işgören, belirli işi, belirlenen standart süreden az bir sürede yaparsa, başka deyişle sürede artırım sağlarsa, kök ücretin yanı sıra, arttırım sağladığı sürenin değişmez (sabit) bir oranına göre hesaplanmış bir de prim alır. Bu oran arttırım sağladığı süreye ait ücretin % 50'si olmaktadır. Sistemin daha iyi anlaşılması için bir örnek verip grafiğini çizelim(Şekil-47).

Kök saat ücretinin 5.-TL olduğunu, belirlenmiş standart sürenin ise 4 saat olduğunu varsayalım. Eğer işgören belirli olan işi standart süre olan 4 saat yerine 5 saatte bitiriyorsa, $5 \times 5 = 25$.TL. işgörene işletme tarafından garanti edilmektedir. Eğer işgören aynı işi standart süre olan 4 saat yerine 3 saatte bitiriyorsa $3 \times 5 = 15$ TL değil arttırım sağladığı 1 saatin % 50' si olan 2,5 TL. fazlasıyla, başka deyişle $15 \times 2,5 = 37,5$ TL. ücret almış olacaktır.

(192) Bu sistem önce 1887 yılında TOWNE tarafından ortaya atılmıştır, daha sonra ise HALSEY tarafından geliştirilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz: DALE YODER, Personnel Principles on Policies, Z.B. Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J. 1959, S.494.



ŞEKİL - 47 : Halsey Ücret Sistemi

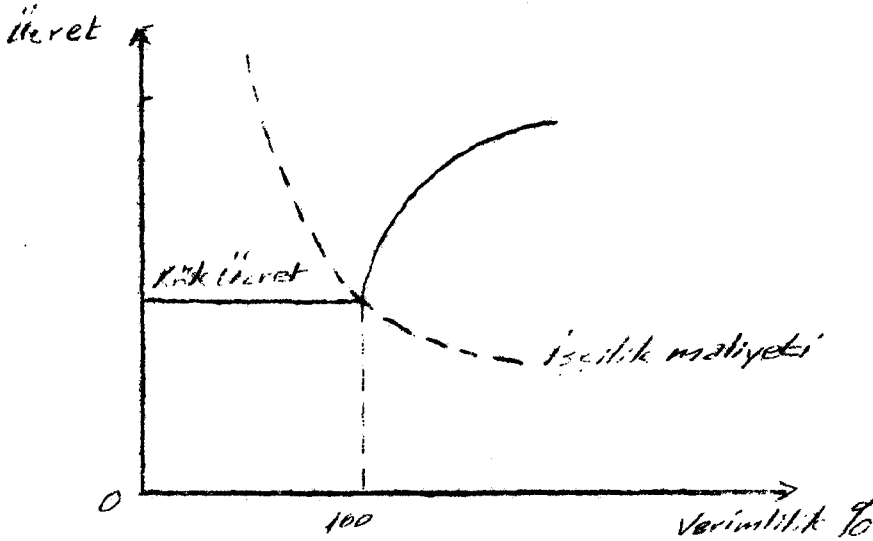
b) ROWAN Ücret Sistemi

Bir önceki HALSEY ücret sistemine çok benzeyen ROWAN ücret sisteminde(133) de işgörene, arttırım sağladığı sürenin standart süreye oranı kadar, kök ücretin üzerinde ücrette ödenir. Bu Sistemin daha iyi anlaşılabilmesi için, HALSEY sistemi ile karşılaştırmalı olarak ve grafik yardımı ile açıklamaya çalışalım(Şekil-48).

HALSEY ücret sisteminde işgören, 4 saatlik işi 3 saatte yaptığında : $3 \times 5 + 2,5 \times 5 = 15 + 12,5 = 37,5$.- TL gelir sağlamaktaydı.

ROWAN ücret sisteminde ise aynı işgören, yine yaptığı işde 1 saatlik bir arttırım sağlıyorsa, arttırım sağladığı sürenin standart süreye oranı kadar bir prime hak kazanacaktır. Bu oran örneğimize göre $1/4$ dür. Şu halde işgörenin ücretini hesaplarsak $3 \times 5 + 1/4 \times 15 = 15 + 3,75 = 18,75$.- TL olacaktır.

(133) ROWAN sistemi 1901 yılında Glaskow'da ROWAN tarafından geliştirilmiştir.



ŞEKİL - 48 : ROWAN Ücret Sistemi

c). BEDAU× Ücret Sistemi

Bu sistem de HALSEY sistemine benzemektedir. HALSEY sisteminden farkı, arttırım sağlanan sürenin % 75 nin işi yapanlara, % 25 inin ise gözetimcilere prim olarak dağıtılmasıdır.

BEDAU× ücret sisteminde, insan gücünü ölçmek için genelde kullanılabilecek bir ölçü birimi geliştirilmiş ve buna " Bir BEDAU× " (1B) denilmiştir. 1 B. normal bir işgörenin, normal bir çalışma sonunda bir dakikada yaptığı iş miktarıdır. Buna göre işgörenden kök ücreti karşılığında 60 B'luk iş beklenmektedir.

Bu sistemi de bir örnek ve grafik yardımı ile açıklamaya çalışalım (Şekil-49):

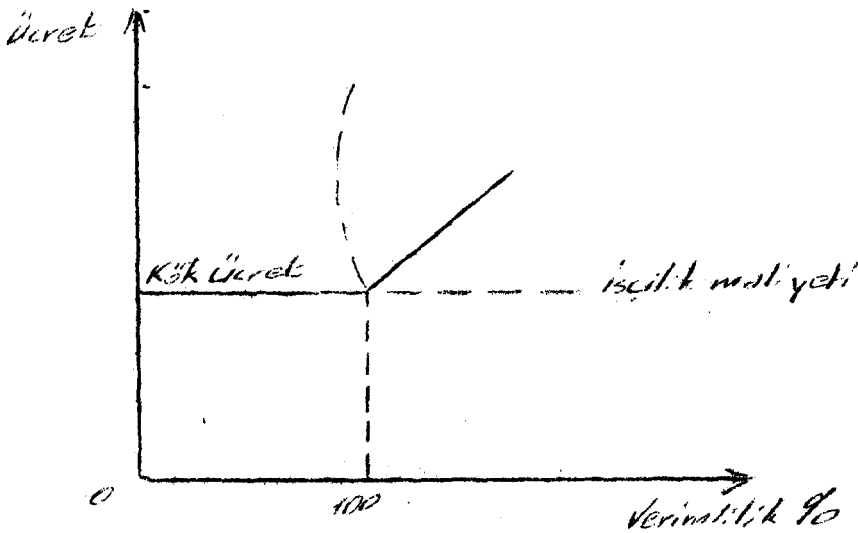
BEDAU× ücret sistemi, bir işgörenin verimini yükseltebileceği en yüksek noktanın 80 B olduğunu kabul etmiştir. Başka deyişle işgören çalışma temposunu $\% 33\frac{1}{3}$ oranında arttırabilir.

Buna göre işgören 60 B'nin üzerinde yaptığı her 1 için 1 B ye karşılık olan kök ücret, miktarında prime hak kazanır.

Örneğin, işgörenin kök saat ücretinin 600 Krş olduğunu varsayarsak, işgörenin 1B lik ücreti $= \frac{600}{60} = 10$ Krş olacaktır. Buna göre 65, 70, 75 veya 80 B'luk iş yapmış işçilerin alacakları ücretleri söylece bir tablo üzerinde göstermemiz olurludur:

İŞ MIKTARI (Saat)	50 B	60 B	65 B	70 B	80 B
PRİM (Krş/Saat)	--	--	50	100	200
ÜCRET (Krş/Saat)	600	600	650	700	800

İşgören 50 ve 60 B'luk iş yaptığı takdirde garanti edilmiş olan saatlik 6.-TL ücret alır. Eğer 65B iş yaparsa, 1 B = 10 Krş. olduğuna göre ve bir saat'te 5 B lik fazla iş yaptığına göre $5 \times 10 = 50$ Krş bulunur. Bunu kök ücrete eklersek, işgörenin bir saatte 65 B'luk iş yaptığında kazancının 650 Krş olacağı hesaplanabilir.



ŞEKİL - 49 : BEDAUx Ücret Sistemi

IV - T Ü R K İ Y E D E K İ
U Y G U L A M A

Çalışmamızın bu kesimine dek ücret oluşumunun toplumsal ve ekonomik yönleriyle, işletmeler açısından taşıdığı öneme değindik. Bundan sonra işletmede, ücret yönetiminin, başka deyişle ücret yapısının ne şekilde kurulması gerektiğini kuramsal yönden incelemeye çalıştık. Son olarak da, işletmelerde uygulanan başlıca ücret sistemlerini gördük.

" Türkiye'deki Uygulama " başlığını taşıyan çalışmamızın bu kesimin de ise, işletmelerin işgören bölümlerinin karmaşık konularından birini oluşturan ve günümüzde de güncelliğini koruyan, ücret yönetimi ve ücret yapısının ülkemiz, kamu ve özel kesim işletmelerindeki durumuna ve hangi temellere dayandırıldığına, yaptığımız bir araştırmaya göre incelemeye çalışacağız.

10 . ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALDIĞIMIZ ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNİN SEÇİMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

A) Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi

Araştırma (Uygulama) kapsamına 18'i kamu, 99'u özel kesimden olmak üzere toplam 117 işletme alınmıştır. Aslında uygulama çalışmalarımıza başlarken yaptığımız plâna göre, uygulama kapsamına alınacak endüstri işletmelerinin sayısına 150 olarak belirlemiştik. Ancak bir kısım işletmelerin toplu sözleşme hazırlıkları içinde bulunmaları, bir kısmının çeşitli nedenlerle faaliyetlerini durdurmuş olmaları ve bir kısmının da sormacımızı (anket) yanıtlamaktan kaçınmaları sonucu araştırma kapsamına bilgi alabildiğimiz 117 işletme girmiştir.

Araştırma kapsamına girmesi planlanan 150 işletme yıllık ciroları, sermayeleri ve çalıştırdıkları işgören sayısı (50 ve daha çok) bakımından, Türkiye'nin büyük boyutlu işletme-

arasından se-
ler/ çilmiştir. Türkiye'nin genelinde bir sonuca varabilmemiz
açısından, kapsama alınan işletmelerin, Türkiye'nin endüstri ku-
ruluşlarının yoğun olduğu yöreler göz önünde bulunmurlur. Başka
deyişle araştırmamıza "Yöre" etmeni temel alınmıştır. Bunun
sonucu 12 ilimiz(194), araştırma kapsamına alınmış ve bu illeri-
mizde bulunan endüstri işletmeleri arasında "tesadüfi yöntemle"
işletmeler seçilmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin boyutla-
rının belirlenmesinde, İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl saptayıp
yayınladığı " Türkiye'nin 300 Büyük Firması " araştırmasından ya-
rarlanılmıştır(195).

B) Araştırmanın Yöntemi

Seçilen bu işletmelerde, çalışmamızın kuramsal
kesiminde; işletmelerde, ücret yöntemi, ücret yapısının kurulma-
sı, ücret sistemleri vb.-başlıca konulara göre tarafımızdan düzen-
lenmiş sormaca (anket) formları kullanılmıştır.

(194) Bu 12 ilimiz harf sırasına göre şunlardır :

1. Adana	:	8 İşletme
2. Ankara	:	15 İşletme
3. Balıkesir:		1 İşletme
4. Bursa	:	12 İşletme
5. Çanakkale:		2 İşletme
6. Eskişehir:		13 İşletme
7. İstanbul	:	37 İşletme
8. İzmir	:	15 İşletme
9. Kayseri	:	6 İşletme
10. Kocaeli	:	4 İşletme
11. Kütahya	:	3 İşletme
12. Manisa	:	<u>1 İşletme</u>

Toplam: 117 İşletme

(195) Konuyla ilgili olarak bkz: "Türkiye'nin 300 Büyük Firması"
İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Ağustos 1978, s.12-27.

Sormacalar, kapsama giren tüm işletmelerde, üst düzey yöneticileri (genel müdür, genel md.Yardımcısı,Bölüm başkanları, Yönetim kurulu üyesi) ve orta düzey yöneticileri (İşgören bölümü yöneticisi, halkla ilişkiler md. vb) tarafından yanıtlanmıştır.

Sormaca, bir kısım işletmelerde kendimiz tarafından, çoğunluğunda ise, " Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesi" II ve III. sınıf öğrencileri tarafından uygulanmıştır. Bu amaçla,adı geçen fakültenin,II ve III. sınıf öğrencileri arasından seçtiğimiz 55 öğrenci ile, konuyla ilgili olarak 2 ay'ı aşkın bir süre birlikte çalışılmış ve yetiştirilmişlerdir.

11 . ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELER HAKKINDA GENEL BİLGİLER

A) İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Hukuki Şekilleri

Araştırma kapsamına giren 117 işletmenin 113'ünün kuruluş yılları saptanabilmıştır. Bunlar arasından bir işletmenin 1878 yılında, başka deyişle Cumhuriyet'ten önce kurulmuş olduğu görülmektedir. Bunun dışındaki işletmeler içinde en eski olanının 1923 yılında kurulduğu saptanmıştır. Buna göre, 1923-1949 yılları arasında 16 işletme, 1950-1959 yılları arasında 36 işletme, 1960-69 yılları arasında 36 işletme ve 1970-76 yılları arasında ise 24 işletme kurulmuş bulunmaktadır. Bunu bir çizelge şeklinde göstermemiz olurludur (Şekil-50):

İŞLETMELERİN KURULUŞ YILLARI	İŞLETMELERİN SAYISI
1923'den önce	1
1923-1949	16
1950-1959	36
1960-1969	36
1970-1976	24

ŞEKİL - 50 : İşletmelerin Kuruluş Yılları ve Sayıları

Bu işletmelerin kuruluş yıllarına bakarak ülkemizin endüstrileşme sürecinde neden geri kaldığı hakkında bir fikir edinmemiz olurludur. Şöyle ki, endüstrileşmiş batı ülkelerinin 18.yüzyılın hemen ikinci yarısından başlayarak " Lonca Sistemi Evresi "nden " Fabrika Sistemi Evresi"ne, başka deyişle, kitle üretimine geçtikleri görülmektedir.

Özellikle kapitülasyonlar nedeniyle, fabrikalaşmış batı ülkelerinin mallarının Osmanlı Toplumu'na rahatça girmesi, Osmanlı Ekonomisindeki lonca düzeyini çokertmiştir. Bu çokuş, Avrupa ülkelerinde görülen hızlı bir endüstrileşme akımı ile yer değiştiremediği için de, Cumhuriyet'in ilân edilmesine dek süregelmiştir (Bkz: s.15).

İşletmelerin tanıtıldığı " TABLO - 1 " dikkatlice incelendiğinde, 1923-49 yılları arasında kurulmuş olan işletmelerin çoğunluğunu K.İ.T. ler oluşturmaktadır. Buna göre, devletin öncülüğü ile endüstrileşme sürecine girmemizin ancak cumhuriyetten sonra başladığı söylenebilir. Özellikle 1950'leri izleyen yıllarda ise, özel kesim işletmelerinde sayıca büyük artışlar görülmüştür (196)

(196) ERDOĞAN SORAL, Özel Kesimde Türk Mutegebbisleri, Ankara, İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1974, s.30.

Araştırmamız kapsamındaki işletmelerin hukuki şekilleri ise şöyledir : bir tanesi Kollektif Şirket, başka deyişle şahıs şirketi, 18'i K.İ.T. ve 98'i Anonim Şirket, başka deyişle sermaye şirketleridir.

B) İşletmelerin Çalışma Alanları

" TABLO - 1 " incelendiğinde görüleceği üzere, biri enerji, biri gazete ve matbaacılık, biri haberleşme ve biri de madencilik endüstrisinde faaliyette bulunmaktadır. 113 işletme ise imalat kesiminde çalışmalarını sürdürmektedirler.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin diğer nitelikleri, örneğin, sermayesi, cirosu, işgören sayısı vb, " TABLO - 1 " de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

TABLO 1- İşletmelerin Tanıtılması

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyetinde Bulunduğu Sektör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sözleşmeli İşçi	Müdür	Yönetici	Toplam
1/1	Çukurova Makina İmalat ve San. A.Ş.	ADANA	1969	-	A.Ş.	İmalat	188.859.000	240.286.000	180	52	6	238
2/1	Mensa Mensucat San. Tic. A.Ş.	ADANA	1962	-	A.Ş.	İmalat	112.500.000	256.448.000	700	70	30	800
3/1	Özbucak San. ve Tic. A.Ş.	ADANA	1954	-	A.Ş.	İmalat	29.336.000	283.390.000	1050	45	7	1102
4/1	Teksa Tekstil Tic. ve San. A.Ş.	ADANA	1971	-	A.Ş.	İmalat	175.666.000	582.074.000	1300	150	50	1500
5/1	Çukurova Çimento San. T. A.Ş.	ADANA	1957	-	A.Ş.	İmalat	205.056.000	591.074.000	730	60	26	916
6/1	Marsa Margarin San. A.Ş.	ADANA	1946	-	A.Ş.	İmalat	164.276.000	1.862.635.000	460	47	23	530
7/1	Güney Sanayi ve Tic. T. A.Ş.	ADANA	1952	-	A.Ş.	İmalat	835.516.000	1.768.716.000	4805	198	120	5123
8/1	Bossa Tic. ve San. T. A.Ş.	ADANA	1954	-	A.Ş.	İmalat	405.955.000	1.740.382.000	3130	350	50	3530
9/2	Ankara Çimento Sanayii T. A.Ş.	ANKARA	1926	K.İ.T.	A.Ş.	İmalat	70.565.000	256.632.000	530	110	9	649
10/2	Rena Makina San. Tic. A.Ş.	ANKARA	1966	-	A.Ş.	İmalat	17.171.000	132.128.000	92	25	9	126

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyet-te Bulunduğu Sektör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sözleşmeli İşçi	Mezmunne-tisi	Yönetici	Toplam
11/2	Anadolu Gıda San. A.Ş.	ANKARA	1970	-	A.Ş.	İmalat	96.447.000	232.135.000	600	40	25	665
12/2	Mıtaş Madeni İnşaat İşleri T.A.Ş.	ANKARA	1955	-	A.Ş.	İmalat	113.726.000	266.082.000	400	-	16	416
13/2	Temel Enerji San. ve Tic. A.Ş.	ANKARA	1972	-	A.Ş.	İmalat	96.000.000	269.000.000	250	25	20	295
14/2	T.Ş.F.oları Ankara Mikana Fb.	ANKARA	1968	K.İ.T.	-	İmalat	287.892.000	286.979.000	2362	110	22	2494
15/2	Türkiye Çimento Sanayi A.Ş.	ANKARA	1953	K.İ.T.	-	İmalat	788.001.000	556.501.000	6000	1100	25	7325
16/2	Nuh Çimento San. A.Ş.	ANKARA	1966	-	A.Ş.	İmalat	241.058.000	571.536.000	497	57	7	561
17/2	Petrol Ofisi Gnl. Md.lüğü	ANKARA	1941	K.İ.T.	-	Enerji	2.602.615.000	18.949.452.000	5648	1214	237	7097
18/2	Azot San.T.A.Ş.Gnl. Md.lüğü	ANKARA	1954	K.İ.T.	-	Kimya	785.470.000	1.567.427.000	5200	1105	26	6331
19/2	Türk Traktör ve Ziraat Mak. A.Ş.	ANKARA	1954	-	A.Ş.	İmalat	285.920.000	1.826.614.000	879	71	80	1030
20/2	Makina ve Kimya Endüs. Kurumu	ANKARA	1950	K.İ.T.	-	İmalat	549.991.000	3.413.962.000	16000	3000	115	19115
21/2	Karabük Demir Çelik İşletmeni Gnl.Md.	ANKARA	1939	K.İ.T.	-	İmalat	1.376.836.000	4.217.642.000	5200	800	300	36300
22/2	Türkiye Şeker Fab. A.Ş.	ANKARA	1935	K.İ.T.	-	İmalat	1.619.779.000	6.863.396.000	-	4135	267	4402
23/2	Ereğli Demir ve Çelik Fb. T.A.Ş.	ANKARA	1960	-	A.Ş.	İmalat	1.888.422.000	6.208.288.000	9000	-	15	9015

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluşu		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyet- te Bu Sektör	İşletmenin		İşletmenin Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sözleşmeli İş	Mezmunatçı	Yönetici	Toplam
24/3	Kırlangıç zeytin-yağı sabun ve nebatî Yağlar San.ve Tic. A.Ş.	BALIKESİR	1975	-	A.Ş.	İmalat	12.12.359.000	265.248.000	131	10	5	146
25/4	İpsan-sent.İplik San. A.Ş.	BURSA	1967	-	A.Ş.	İmalat	70.533.000	107.844.000	310	20	10	340
26/4	Aroma meyvasuları A.Ş.	BURSA	1969	-	A.Ş.	İmalat	82.963.000	147.027.000	476	24	3	503
27/4	S.K.T.Yed,Yar.ve Mak.San. A.Ş.	BURSA	1955	-	A.Ş.	İmalat	95.765.000	147.142.000	350	60	6	416
28/4	İpeker Tekstil Tic. A.Ş.	BURSA	1968	-	A.Ş.	İmalat	48.230.000	208.011.000	196	35	11	242
29/4	Çimentaş-Çelik Mak.ve Tic. San. A.Ş.	BURSA	1970	-	A.Ş.	İmalat	96.447.000	232.135.000	249	21	7	277
30/4	Bursa Çimento Fab. A.Ş.	BURSA	1966	-	A.Ş.	İmalat	135.985.000	301.317.000	383	127	33	543
31/4	Flament-Sent.İplik ve Elyaf A.Ş.	BURSA	1973	-	A.Ş.	İmalat	159.784.000	403.109.000	778	60	12	850
32/4	Polylen Sent.İplik San. A.Ş.	BURSA	1967	-	A.Ş.	İmalat	284.571.000	712.212.000	536	200	20	560
33/4	Halıfleks A.Ş.	BURSA	1969	-	A.Ş.	İmalat	286.158.000	764.243.000	450	200	40	690
34/4	Sifaş Sent.İplik Fab. A.Ş.	BURSA	1962	-	A.Ş.	İmalat	255.911.000	381.211.000	1584	158	24	1766
35/4	Tofaş-Türk Oto Fab. A.Ş.	BURSA	1971	-	A.Ş.	İmalat	590.060.000	2.161.712.000	2119	284	30	2433
36/4	Oyak Renault A.Ş.	BURSA	1969	-	A.Ş.	İmalat	600.971.000	3.751.957.000	3036	-	240	3276

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyet-te Bu-Sektör	İşletmenin		İşletmenin İşgören Sayısı		Çalışan	
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Girosu	Sözleşmeli iş.	Mevdi	Yönetim	Toplam
37/5	Kalebodur Seramik San. A.Ş.	ÇANAKKALE	-	-	A.Ş.	İmalat	98.173.000	167.000.000	20	20	10	50
38/5	Çanakkale Seramik Fab. A.Ş.	ÇANAKKALE	1956	-	A.Ş.	İmalat	382.620.000	850.563.000	4000	300	100	4400
39/6	Erden Gıda San.ve Tic. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1972	-	A.Ş.	Gıda	-	-	75	6	4	85
40/6	Entil End.Yatırım-ları ve Tic.A.Ş.	ESKİŞEHİR	1964	-	A.Ş.	Gıda	12 Mil.	80 Mil.	208	33	2	243
41/6	Cici Şekerleme Fab.Koll.Şit.	ESKİŞEHİR	1968	-	A.Ş.	Gıda	100.000	62 Mil.	60	15	5	80
42/6	Arçelik	ESKİŞEHİR	1975	-	A.Ş.	San.	300 Mil	830	55	20		905
43/6	Esk.Yem Fab. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1959	-	A.Ş.	İmalat	8 Mil.	200 Mil.	69	10	5	84
44/6	Esk.Şeker Fab.A.Ş.	ESKİŞEHİR	1933	K.İ.T.	-	İmalat	1 Milyar	1,5 Milyar	2355	30	289	2594
45/6	Mühendisler Un Fab. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1953	-	A.Ş.	Gıda	24.356.000	109.275.000	55	15	-	70
46/6	Söğüt Seramik Fab.A.Ş.	ESKİŞEHİR	1973	-	A.Ş.	İmalat	68.736.000	127.244.000	327	24	10	361
47/6	Esk.Çimento Fab.T.Ş.Ş.	ESKİŞEHİR	1955	-	A.Ş.	İmalat	60.839.000	169.335.000	353	29	11	393
48/6	Esk.Eston Beton San.ve Tic. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1965	-	A.Ş.	İmalat	33.139.000	339.064.000	499	60	5	563
49/6	Sümerbank Esk. Basma San. Müessesesi	ESKİŞEHİR	-	K.İ.T.	-	İmalat	168.839.000	260.960.000	1343	95	22	1460
50/6	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	ESKİŞEHİR	1972	-	A.Ş.	Gıda	52.924.000	535.189.000	1499	116	62	1644
51/6	T.C.D.D.Esk.Loko-motör ve Motor San.	ESKİŞEHİR	1924	K.İ.T.	-	İmalat	1.142.763.000	1.047.987.000	3700	450	36	4186

İşletme no	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletme nin Fa- liyetle Bulundu- ğu Sek- tör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YYLI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sözleş- li işçi	Me- mur	Yönl. tici	Toplam
52/7	Gorbon-İgıl Sера- mik Fb. A.Ş.	İSTANBUL	1958	-	A.Ş.	İmalat	6.000.000	20.000.000	248	30	3	281
53/7	Hektaş T.A.Ş.	İSTANBUL	1956	-	A.Ş.	İmalat	138.000.000	266.328.000	125	35	18	178
54/7	Kent gıda Mad.A.Ş.	İSTANBUL	1958	-	A.Ş.	İmalat	74.097.000	212.169.000	250	15	5	280
55/7	EVMA-EV İhtiyaç mad. A.Ş.	İSTANBUL	1968	-	A.Ş.	İmalat	53.563.000	231.406.000	240	-	-	240
56/7	İZOCAM A.Ş.	İSTANBUL	1967	-	A.Ş.	İmalat	177.296.000	243.345.000	132	22	6	160
57/7	Erka Balata ve Oto motiv Sanayi A.Ş.	İSTANBUL	1953	-	A.Ş.	İmalat	114.933.000	263.062.000	370	70	12	452
58/7	İGS Ticaret A.Ş.	İSTANBUL	1970	-	A.Ş.	İmalat	108.262.000	273.262.000	898	169	13	1080
59/7	Aktif San.ve Tiç. A.Ş.	İSTANBUL	1955	-	A.Ş.	İmalat	176.069.000	305.905.000	550	-	7	557
60/7	HÜRRİYET Ofset	İSTANBUL	1948	-	A.Ş.	Gazete Matbaa	218.058.000	676.408.000	637	-	7	644
61/7	İPEK Kağıt Sanayi	İSTANBUL	1960	-	A.Ş.	İmalat	147.669.000	311.002.000	250	87	23	350
62/7	Komili yağ-sabun -gliserin sanayi	İSTANBUL	1978	-	A.Ş.	İmalat	31.596.000	352.639.000	248	26	5	279
63/7	MINTAX Deterjan	İSTANBUL	-	-	A.Ş.	İmalat	93.282.000	374.625.000	143	80	10	233
64/7	SUNTA tahta sanayi	İSTANBUL	1954	-	A.Ş.	İmalat	167.160.000	386.209.000	450	105	5	560
65/7	Türk General Elek- trik Endüstrisi A.Ş.	İSTANBUL	1965	-	A.Ş.	İmalat	96.257.000	392.731.000	740	61	22	823

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyetinde Bulunduğu Sektör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sözleşmeli İşçi	Memur	Yönetici	Toplam
66/7	AEG.Eti, Elektrik Endüstrisi A.Ş.	İSTANBUL	1966	-	A.Ş.	İmalat	95.397.000	412.513.000	590	155	15	760
67/7	MAN Kanyon ve Otobüs San.	İSTANBUL	1966	-	A.Ş.	İmalat	91.216.000	497.652.000	660	69	18	747
68/7	Koruma tarım ilaç Sanayi	İSTANBUL	1954	-	A.Ş.	İmalat	243.103.000	638.457.000	550	172	42	767
69/7	Altınyıldız Mensucat Kongeksiyon	İSTANBUL	1923	-	A.Ş.	İmalat	160.972.000	621.380.000	1600	80	30	1710
70/7	PROFİLO San.ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1954	-	A.Ş.	İmalat	213.954.000	607.850.000	1554	254	49	1857
71/7	DERBY Lastik Fab.	İSTANBUL	1941	-	A.Ş.	İmalat	172.911.000	6.812.260.000	1400	83	11	1494
72/7	TELRA Radyo ve TV sanayi tic.	İSTANBUL	1972	-	A.Ş.	İmalat	117.887.000	739.042.000	332	110	35	477
73/7	MARSHALL Boya ve Vernik Sanayi A.Ş.	İSTANBUL	-	-	A.Ş.	İmalat	118.032.000	729.940.000	338	250	10	598
74/7	TÜRK OTOMOTİV END.	İSTANBUL	1955	-	A.Ş.	İmalat	210.271.000	829.519.000	818	268	8	1086
75/7	Eczacı başı ilaç San.	İSTANBUL	1951	-	A.Ş.	İmalat	403 Milyon	797.182.000	825	330	50	1205
76/7	NETAŞ (Northern Elektrik)	İSTANBUL	1967	-	A.Ş.	Haberleşme	345.538.000	808.477.000	1243	393	164	1800
77/7	OTOMARSAN A.Ş.	İSTANBUL	1967	-	A.Ş.	İmalat	187.344.000	963.285.000	736	159	33	928
78/7	CHRYSLER Sanayi A.Ş.	İSTANBUL	1962	-	A.Ş.	İmalat	147.249.000	939.908.000	192	77	31	300
79/7	NASAŞ. Aliminyum San.ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1969	-	A.Ş.	İmalat	383.976.000	929.211.000	600	75	55	730

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyet-te Bulunduğu Sektör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sözleşmeli İşçi	Memur	Yönetici	Toplam
80/7	Ülker Gıda San.ve Tic. A.Ş.	İSTANBUL	1948	-	A.Ş.	İmalat	293.661.000	1.102.596.000	1050	150	30	1230
81/7	ALARKO Holding	İSTANBUL	1954	-	A.Ş.	İmalat	267.945.000	1.262.654.000	1124	-	730	1854
82/7	ARÇELİK A.Ş.	İSTANBUL	1955	-	A.Ş.	İmalat	493.806.000	1.310.723.000	1572	226	152	1950
83/7	ÜNİLEVER İş Tic. ve San.	İSTANBUL	1953	-	Şt.	İmalat	293.604.000	438.826.000	628	275	79	982
84/7	Mensucat Santral	İSTANBUL	1929	-	A.Ş.	İmalat	411.090.000	1.645.008.000	1741	216	50	2007
85/7	Borusan Holding A.Ş.	İSTANBUL	1958	-	A.Ş.	İmalat	458.961.000	1.988.458.000	927	215	56	1208
86/7	OTOSAN A.Ş.	İSTANBUL	1959	-	A.Ş.	İmalat	716.330.000	3.528.525.000	1844	350	31	2225
87/7	Türk Şişe Cam Fabrikası A.Ş.	İSTANBUL	1947	-	A.Ş.	İmalat	1.670.900.000	3.930.000.000	228	39	11	278
88/7	GÜBRE FABRİKASI	İSTANBUL	1	-	A.Ş.	İmalat	300 Milyon	645 Milyon	79	5	-	84
89/8	ÇNKUROVA GIDA SANAYİ(SCHWEPPES B)	İZMİR	1975	-	A.Ş.	İmalat	-	-	159	36	6	201
90/8	AYKENT GIDA SANA.	İZMİR	1972	-	A.Ş.	İmalat	50 milyon	120 milyon	161	10	6	177
91/8	ELBA Başınçlı Döküm San.	İZMİR	1972	-	A.Ş.	İmalat	33.503.000	205.253.000	150	45	13	208
92/8	MEKO Metal ve Döküm Endüstri A.Ş.	İZMİR	1970	-	A.Ş.	İmalat	30.841.000	140.220.000	29	15	6	50
93/8	SEZİK TEKSTİL SA.	İZMİR	1975	-	A.Ş.	İmalat	11.716.000	144.502.000	235	15	4	254
94/8	ETİTAŞ-ELEKTRİK TEHİZAT İMALATI TESİSATI	İZMİR	1956	-	A.Ş.	İmalat	79.463.000	170.955.000	215	-	55	270
95/8	İZMİR DEİRÇELİK SA	İZMİR	1975	-	A.Ş.	İmalat	47.035.000	216.048.000	223	30	9	262

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Sekli		İşletmenin Faaliyet-te Bu- lunduğu Sektör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Cirosu	Sozleşmeli İşçi	Memur	Yönetici	Toplam
96/8	TAÇ SANAYİ VE TİC. A.Ş.	İZMİR	1955	-	A.Ş.	İmalat	86.307.000	265.881.000	850	50	20	920
97/8	Viking Kağıt ve Selüloz San. A.Ş.	İZMİR	1969	-	A.Ş.	İmalat	48.409.000	257.284.000	190	14	9	213
98/8	Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.	İZMİR	1973	-	A.Ş.	Gıda	110.825.000	351.279.000	248	106	24	378
99/8	Ege Biracılık ve Malt San. A.Ş.	İZMİR	1967	-	A.Ş.	İmalat	201.695.000	379.482.000	371	63	6	440
100/8	MAKTAŞ Makarnacılık ve Tic. T.A.Ş.	İZMİR	1923	-	A.Ş.	İmalat	73.347.000	500.007.000	410	110	20	540
101/8	Türk TUBORG Bira ve Malt Sanayi A.Ş.	İZMİR	1969	-	A.Ş.	İmalat	180.670.000	435.582.000	592	163	22	777
102/8	Kula mensucat Fb.	İZMİR	1950	-	A.Ş.	İmalat	5.000.000	115.587.000	1850	150	50	2050
103/8	METAŞ İzmir Metalurji Fb. A.Ş.	İZMİR	1956	-	A.Ş.	İmalat	535.987.000	1.801.491.000	1300	240	40	1580
104/9	MEYSU Meyva suyu ve gıda San. A.Ş.	KAYSERİ	1968	-	A.Ş.	İmalat	75.000.000	177.040.000	289	72	7	368
105/9	SARAY HALI A.Ş.	KAYSERİ	1973	-	A.Ş.	İmalat	149.085.000	289.173.000	15	39	7	61
106/9	ÇİNKUR, Çinko-kurşun Metal Sanali A.Ş.	KAYSERİ	1968	-	A.Ş.	İmalat	291.117.000	358.358.000	1177	-	128	1305
107/9	SÜMERBANK KAYSERİ pamuklu San. Mües.	KAYSERİ	1934	K.İ.T.	-	Tekstil	117.639.000	506.596.000	2000	75	40	2115
108/9	BİRLİK Mensucat Tic. Sana. A.Ş.	KAYSERİ	1954	-	A.Ş.	İmalat	104.250.000	474.541.000	1583	67	32	1682

İşletme no	İŞLETMENİN ADI	İşletmenin Kuruluş		İşletmenin Hukuki Şekli		İşletmenin Faaliyet-te Bulunduğu Sektör	İşletmenin		İşletmede Çalışan İşgören Sayısı			
		YERİ	YILI	KAMU	ÖZEL		Sermayesi	Çirosu	Sözleşmeli İsci	Memur	Yönetici	Toplam
109/9	KAYSERİ ŞEKER FB.	KAYSERİ	1955	-	A.Ş.	İmalat	80.815.000	802.618.000	982	119	31	1132
110/10	GOOD YEAR LASTİK SAN. A.Ş.	KOCAELİ	1961	-	A.Ş.	İmalat	-	-	740	120	25	885
111/10	İstanbul Gübre San. A.Ş.	KOCAELİ	1971	K.İ.T.	-	İmalat	1.000.000.000	2.325.000.000	642	-	8	650
112/10	Türk Kablo A.Ş.	KOCAELİ	1964	-	A.Ş.	İmalat	164.258.000	606.534.000	284	105	11	400
113/10	SEKA	KOCAELİ	1934	K.İ.T.	-	İmalat	7.536.208.000	2.127.714.000	9105	1453	6	10564
114/11	Kütahya Porselen San. A.Ş.	KÜTAHYA	1972	-	A.Ş.	İmalat	50.000.000	136.000.000	320	23	14	357
115/11	T.Ş.F.A.Ş. Kütahya Şeker Fb.	KÜTAHYA	1954	K.İ.T.	-	İmalat	56.195.000	292.299.000	825	70	32	927
116/11	Kütahya Azot İşl. T.A.Ş.	KÜTAHYA	1961	K.İ.T.	-	İmalat	1.500.000.000	1.574.000.000	2850	234	34	3110
117/11	Tuğay Turgutlu Konservecilik A.Ş.	MANİSA	1962	-	A.Ş.	İmalat	50.028.000	127.388.000	97	22	10	129

12 . İŞLETMELERDE UYGULANAN SORMACA NIN SONUÇLARI VE DEĞERLEMESİ

SORU 1 - 6) Araştırma kapsamına giren işletmeleri tanıtıcı nitelikteki bu sorunlarla ilgili açıklamalar " 11 " bölümünde yapılmıştır. Ayrıca " TABLO - 1 " bu sorulara alınan yanıtları toplu bir şekilde göstermektedir.

SORU 7) İşçi-memur ayırımından doğan başlıca sorunlar nelerdir ? Sıralayınız. (Yalnız kamu kuruluşlarına sorulacak)

" TABLO - 2 " nin incelenmesinden de anlaşılacağı üzere bu soruyu 18 kamu kuruluşlarından 16'sı yanıtlamıştır.

Yanıtlayan kuruluşlardan 4'ü " işletmelerinde böyle bir sorunun söz konusu olmadığını " belirtmişlerdir.

Bir kuruluş " tüm çalışanlarının işçi statüsünde olduklarını, bir diğeri de, sorulan bu sorunun " politik nitelikte olduğu " gerekçesiyle yanıtlamayacağını belirtmişlerdir.

Geriye kalan 10 kamu kuruluşu ise, günümüzün güncel konusunu açıklıkla dile getirmekten kaçınmamışlardır. Bu 10 işletmeden aldığımız çeşitli yanıtları gruplayacak olursak, işçi-memur ayırımından doğan başlıca sorunları şöylece sıralayabiliriz :

1 - İşçi ve memur orunlarında bulunan işçörenler arasındaki en büyük sorun ücret farklılığıdır.

2 - Bu ücret farklılığı işletmede çalışanlar arasında huzursuzluk kaynağı olmakta, bu da işletmelerin verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

3 - Özellikle memur orunundaki işçören, politik eğilimine göre değerlendirilip, kolaylıkla başka yörelere tayin edilebilmektedir.

Bu şekilde gruplayabileceğimiz sorunlar, gerçekten kamu kuruluşlarının ivedi çözüm beklediği konulardır.

Aynı işi yapan iki kişiden biri memur, diğeri işçi olur, yaptıkları iş aynı olduğu halde aldıkları maaş-ücret arasında büyük farklar bulunursa ücret adaletinden, eşit işe eşit ücret ilkesinden söz etmek olanaksızdır.

Çalışanlardan bir kesimin toplu sözleşme yapma, greve gitme hakları bulunurken, diğer kesimin bu haklardan yoksun bırakılması bir diğer eşitsizlik nedenidir. ✍

Kişilerin yaptıkları işin dışında nesnellikten uzak değerlendirilmeleri sonucu başarı durumları ne olursa olsun işlerinden alınmaları, işletmelerin verimliliğini, çalışanların yürek güçlerini (morallerini) olumsuz yönden etkileyen etmenlerdir.

Konu üst düzen yöneticileri tarafından ivedilikle ele alınmalı, kişilerin ücretlenmesinde kıdem ortadan kaldırılmalıdır. Çalışanlara işindeki, başarı, kıdem, öğrenim durumları vb. nitelikleri gözönünde bulundurularak ücret verilmelidir. Değerlemeler nesnel ölçütlere göre yapılmalı ve kesin kes eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır.

**TABLO - 2: İsci-Memur Ayırımından Doğan Başlıca Sorunlar
Nelerdir ? (Yalnız K.İ.T'lere Sorulmuştur) :**

İşlet- me NO	İŞLETMENİN ADI	BASLIICA SORUNLAR
9/2	Ankara Çimento Sanayi	-Kurumumuzda herhangi bir sorun söz konusu değildir.
14/2	T.Ş.Fb.A.Ş. Makina İmalat Fb.	1-Ücret farklılaşması (sosyal haklar ve emeklilik dahil) 2-Çalışma koşullarında değişiklik
15/2	Türkiye Çimen- to San.A.Ş.	-Soru politik olduğundan herhangi bir yanıt verilemeyeceği söylendi, yanıtlayamayacağını açıkladı.
17/2	Petrol Ofisi A.Ş.Genl.Md.lü- ğü	1-Huzursuzluk en önemli sorundur. 2-Ücret bakımından, yapılan iş bakı- mından büyük uçurumların bulunması 3-Bir ilkökul mezununun, bir yüksek okul mezunundan daha fazla ücret alması
18/2	Azot San.T.A.Ş. Genl. Md.lüğü	1-Aynı görevde değişik statüde kişi- ler bulunmaktadır. 2-Aynı göreve değişik ücretler uygu- lanmaktadır. 3-Sosyal güvencelerde işçiler lehine büyük farklar vardır.
20/2	Makina ve Kimya End. Kurumu.	-Böyle bir sorun söz konusu değıl- dir.
21/2	Karabük Demir Çelik İşl.Genl. Md.lüğü	1-İşçi-memur ücretleri arasında işçi lehine büyük uçurumlar vardır. 2-Son yıllarda toplu sözleşmelerin etkinliği nedeniyle işçilere, me- murlara oranla daha fazla sosyal hakların tanınması.
22/2	Türkiye Şeker Fb. A.Ş.	-Böyle bir sorun söz konusu değıl- dir.
44/6	Eskişehir Şe- ker Fb.	-Fabrikada aynı işi yapan hem memur statüsünde hem de işçi statüsünde çalışan eleman sayısı oldukça yük- sektir. Üç yılını doldurmuş memur statüsündeki görürün ücreti 4800L. işçi statüsündeki görürün ise 12.000 T. dir. Kimi zaman da işçi- lere memurlar hizmet etmek zorun- da kalıyorlar. Ve bundan şikayet

TABLO -2

Devamı

İşletme NO	İŞLETMENİN ADI	BAŞLICA SORUNLAR
49/6	Sümerbank Es. Basma San.Mü.	ediyorlar. İşçi rızası olmaksızın nakledilemez. Memur için bu söz konusu değildir. İşçilerin sendikal hakları vardır. Memurlar bu haktan da yoksundurlar. Fazla mesai saatine ödenen ücretlerde işçi lehine büyük farklar bulunmaktadır. - Memurlar daima kendi ücretlerinin işçilere oranla daha düşük olduğundan şikayet etmekte moral olarak bir çöküntü içine girmektedir. İşçi ve memur kesimi arasında gizli bir çekişme bulunmaktadır.
51/6	TCDD Es.Lokomotif Ve Motor San.	1-Görev dağıtımında problemler çıkmaktadır. 2-Aynı işe eşit ücret sistemi verilmektedir. 3-Bazı memuriyetler işçiler eliyle gördürülüyor.
88/7	İstanbul Gübre San.	- Bütün çalışanlar işçi statüsündedirler.
107/9	SUMERBANK KAYSERİ PAZUKLU SANAYİ	- Başlıca sorun ücretlerin farklı olması. Devlet Personel konusuna göre personelin fazla mesaipleri bütçe kanunu ile tahditlidir. (25-30 TL gibi) sendikaların fazla mesaipleri Toplu iş sözleşmelerine göre belirlenmektedir. (yevmiyesinin 1/8 ini gündüz, % 60 gece, % 90 zamlı). Toplu iş sözleşmesi işçilerin rasyonel primi günlük ücretin % 25 i dir.
113/10	SEKA	- Ücret farkı-kültür farkı
115/11	T.Ş.F.A.Ş.	1-Sendika yönünden memurların huzursuzluğu 2-Ücret yönünden yine memurların şikayeti. 3-Diğer sosyal haklar bakımından memurların işçi olma isteği
116/11	Kütahya Azot Fab.	- İşçi memur ayırımından doğan bir sorununuz yoktur.

SORU 9) İşletmenizde ücret düzeyi kim tarafından belirlenir ve yönetilir ? (Başka deyişle ücret yönetiminden sorumlu olan Kimdir ?

" TABLO - 3 " ün incelenmesinden de anlaşılacağı üzere araştırma kapsamına giren işletmelerden 76 sında (% 66) ücret düzeyi, üst düzey yöneticilerinden " Genel Müdür " tarafından, 29'unda (% 28) " Gnl. Md. Yardımcısı " tarafından, 12'sinde (% 10) " Bölüm Başkanları " tarafından, 18'inde (% 15) "Personel Müdürü " başka deyişle " İşgören Yöneticisi " tarafından ve 2 'sinde (% 2) " Ücret Yöneticisi " tarafından belirlenip yönetilmektedir.

Diğer yandan işletme¹⁰10'unda (% 8) " Yönetim Kurulu ", 5'inde (% 4) "Toplu Sözleşme " lere göre ücretler belirlenmektedir.

SORU 10) İşletmenizde ücret yöneticisinin taşıdığı ünvan nedir ?

Bu sorunun yanıtı da " TABLO - 3 " de yer almaktadır. Buna göre araştırma kapsamına giren işletmelerin 56'sında (% 48) " Genel Müdür ", 25'inde (% 21) " Personel Md. ", 14'ünde (% 12) " Yönetim Kurulu ", 6'sında (% 5) " Genel Müdür Yardımcısı", 5'inde (% 4) "ücret yöneticisi unvanı ile kimse görev yapmamaktadır, 2'sinde (% 2) " Personel Şefi " (ancak işletmede ücret düzeyini belirlemeye yetkisi yoktur, sadece uygulayıcıdır), 2'sinde (% 2) " Yönetim Kurulunun Görevlendir-

diği" bir komisyon, 2'sinde (% 2) işçiler için " İşveren ilişkileri Md " - memurlar için " Personel Müdürü ", 1'inde (% 0,8) " Endüstri Mühendisliği ve Münasebetler Md", 1'inde (% 0,8) " İdare Müdürü " ve 1'inde (% 0,8) bir Anonim Şirket olmasına karşın " İşletmenin Sahibi " yanıtı alınmıştır.

Görüldüğü gibi işletmelerimizin, 78'inde (% 70) inde " ücret üst düzey yöneticileri, Genel müdür-Genel müdür yardımcısı ile Yönetim kurulu veya kurulun saptadığı bir komisyon tarafından ücret düzeyi belirlenmekte ve yürütülmektedir. Başka deyişle işletmelerimizde genelde " Genel Müdür " aynı zamanda " ücret yöneticisi " görevini de edimli olarak (fiilen) yüklenmiş kişi olmaktadır. Buna karşılık işletmelerimizde, salt " ücret yöneticisi " ünvanı ile ücret işlerini yürüten bir görevli yoktur. İşletmelerimizin geri kalanları arasında 25'nde (% 21) ücret yönetimiyle ilgili olarak " Personel Yöneticisi " ve diğerleri sıralanmaktadır. Ancak genelde, personel veya işgören yöneticileri, hatta genel müdürler bile kendi başlarına işletmede uygulayacak ücret politikası ve ücret düzeyini belirleme de, karar alma yetkisine sahip bulunmamaktadır.

**TABLO - 3 : İşletmenizde Ücret Düzeyi Kim Tarafından Belirle-
nir ve Yönetilir, Naska Devisle Ücret Yönetiminden
Sorumlu Olan Kimdir ?**

İşlet- me NO	ÜST DÜZEY YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi Tarafın- dan	Ücret Yöne- ticisi Tara- fından	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşındığı Ünvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl. Md. Yardı- m- cı	Bölüm Baş- kanı				
1/1	-	-	-	X	-	-	-Personel Müdü- rü
2/1	-	X	-	-	-	-	-İdari Müdür
3/1	X	-	-	-	-	-	-İşletmenizde Ücret yönetici- si yoktur.
4/1	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
5/1	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
6/1	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
7/1	-	-	-	-	-	İdare mecli- si	-İşletmede Üc- ret yöneticisi ünvanı ile gö- rev yapan yok- tur. Personel müdürü, dolayı- sıyla ilgili- dir.
8/1	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür.
9/1	-	-	-	X	-	-	-Personel Müdü- rü.
10/2	-	-	-	-	-	Toplu iş söz- leşmesi	-Genel müdür ve hukuk müşaviri ile birlikte.
11/2	X	-	-	-	-	-	-Personel şefi (Ücret yöneti- minden sorumlu olan personel şefinin ücret düzeyinin be- lirlenmesinde yetkisi yoktur)
12/2	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür.
13/2	X	-	-	-	-	Toplu iş söz- leşmesi	-Genel Müdür

TABLO -3

Devamı

İşlet- me NO	ÜST DÜZEK YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İlgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi Tarafın- dan	Ücret Yöne- ticisi Tara- fından	DİĞER	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Unvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl.Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
14/2	-	-	-	-	-	Toplu iş sözleşmesi (işçi-ler için) Per. Kan. (me. için)	İşçiler için işveren ilişkileri Müdürü, memurlar için personel müdürü Fabrika bünye-sinde personel uzmanı
15/2	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
16/2	-	X	-	X	-	-	Personel Müdürü
17/2	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
18/2	-	-	-	-	-	Yasa vetop-lu sözleş.	İşçi-işveren ilişkileri mü-dürü, Personel müdürü
19/2	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
20/2	-	-	-	-	-	İb.Üni-te,mü-essese müdür-leri tara-fından	Kesin bir ünva-nı yok, ancak gnl.md.ün gö-revlendirdiği bir kurul ya-par.
21/2	-	-	-	-	-	Yöne-tim ku-rulunun görev-lendir-diği bir komisyon tarafın.	
22/2	-	-	-	-	-	X	
23/2	-	-	-	-	-	-	Genel müdür
24/3	-	-	-	-	-	Yöne-tim kuru-lu	Ücret yönetici-si yoktur.Yöne-tim Kurulu var-dır.İkreti ku-rul saptar.

TABLO -3
Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YONETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya yö- neticisi Tarafın- dan	Ücret Yöne- ticisi Tara- fından	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Unvan Nedir ?
	Gnl. MD.	Gnl. Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
25/4	X	-	-	-	-	Yönetim Kurulu	-Gn.Md.ve Yöne- tim Kurulu
26/4	-	X	-	-	-	-	-İdari hizmetler genel müdür yardımcısı
27/4	X	X	-	-	-	-	-Genel md.ve gnl.md.mali iş- ler ve idari işler yardımcısı
28/4	-	-	X	-	-	İşletme sahibi	
29/4	X	-	-	-	-	-	-İdare Meclisi Başkanı-gnl.Md.
30/4	-	-	X	-	-	-	-Bölüm başkanla- rının ortak ka- rarları sonucu şirket toplan- tılarına bildi- rir. Olumlu karşılansa uy- gulanır.Belirli bir ücret yöne- ticisi yoktur. Bölüm başkanla- rı ücret konusu- nu günün koşu- llarına göre u- yarlarlar.
31/4	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
32/4	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
33/4	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
34/4	X	X	X	-	-	-	-Personel müdü- rü (iş çalışma etüdü, ücret politikası plan proje müdürü tarafından sap- tanır.)
35/4	-	-	-	X	-	-	-Personel Müdürü

TABLO -3

Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi tarafın- dan	Ücret Yöne- ticisi Tara- fından	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Ünvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl.Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
36/4	-	X	-	-	-	-	-Personel bölü- mü genl. md. yardımcısı
37/5	-	-	-	-	-	Mali ve idari işler md.	-Mali ve idari işler müdürü
38/5	-	-	-	X	-	Nihai- yetli Yön. Kur.	-Karar yönetim kurulunun Per- sonel md. ile- tir. Personel ve idare şefi
39/6	-	-	-	-	-	Yönetim Kurulu	_____
40/6	X	-	-	-	-	-	-Genel müdür (işveren vekili)
41/6	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
42/6	-	-	-	-	-	X	_____
43/6	X	X	X	-	-	Toplu iş söz- leşmesi ile	-İdare meclisi
44/6	-	-	-	X	X	-	-Personel müdürü
45/6	X	-	-	-	-	-	-Yönetim Kurulu
46/6	X	-	-	-	-	toplu sözleş- me ile	-Genel müdür-yö- netim kurulu
47/6	X	-	-	-	-	-	-Personel şefi
48/6	X	-	-	-	-	-	-Genel müdür- personel müdürü
49/6	-	-	-	-	-	-	-Genel müdürlük ünvanı altında işçi ilişkileri müdürlüğü
50/6	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
51/6	-	-	-	-	-	Toplu iş söz- leşme- siyle	-Müessese müdürü

TABLO - 3

Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi tarafın- dan.	Ücret Yöne- ticisi Tara- fından	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Ünvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl.Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
52/7	-	-	-	X	-	-	-Personel ve i- dare şefi
53/7	X	-	-	X	-	-	-Ücret yönetici- sinin ünvanı
54/7	X	X	-	-	-	-	-Yönetim kurulu tarafından sap- tanır (Ücret yöneticisi yok)
55/7	X	-	-	-	-	Bölüm başk.gö- rüşünü alır.	
56/7	X	-	-	-	-	-	-Genel müdür (Personel yöne- ticisine danı- şılır)
57/7	-	-	-	-	-	Asgari ücrete göre	-İşletmede ücret toplu sözleşme ile belirlen- diğinden işlet- mede ücret yö- neticisi yoktur
58/7	X	-	-	-	-	-	-Genel müdür
59/7	X	X	X	-	-	-	-Genel müdür
60/7	X	-	X	-	-	-	-Genel müdür
61/7	X	X	-	-	-	Yönetim kurulu	
62/7	-	-	-	-	-	Yönetim kurulu	-Yönetim kurulu ve md.ler.
63/7	-	-	-	-	-	Yöneti- cilerin teklifi ile ida- re mec- lisi ka- rarı	-Personel müdürü Ücreti saptar. En son kararı ise idare mec- lisi verir.
64/7	X	-	-	X	-	-	-Personel ve dış münasebet- ler md.
65/7	X	-	-	X	-	-	-Personel ve dış münasebet- ler müdürü

TABLO -3
Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi Tarafın- dan.	Ücret Yöne- ticisi Tarafın- dan	DİĞER	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Unvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl.Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
66/7	-	-	-	-	-	Ücret düzeyi üst dü- zey yö- neticisi tarafın- dan be- lirlenir	Personel müdürü genel müdür.
67/7	X	-	-	-	-	İşgiler için üc- ret dü- zeyi bağlı olduğu sendika ile iş- ren ara- sında toplu sözleş- me	Genel Müdür
68/7	X	X	-	X	-	-	Personel Müdürü
69/7	X	X	X	-	-	-	-
70/7	X	X	X	-	-	-	Üst düzey yöne- ticileri (Gnl. Md. Yardımcısı)
71/7	X	X	X	-	-	Ücret düzeyi GnlMd. ile idar- e me.ta- rafından ayarlan- ır	Genel Müdür
72/7	X	X	X	-	-	-	Genel Müdür.
73/7	-	X	-	-	-	-	Genel md.yardı- mcısı
74/7	-	X	-	-	-	-	Ücret-maaş ida- resi şefi
75/7	X	X	X	-	-	-	Personel müdürü
76/7	-	-	-	X	-	-	Maaş-ücret mü- dürlüğü

TABLO -3

Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi tarafın- dan	Ücret Yöneti- cisi Tarafın- dan	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Unvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl.Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
77/7	X	-	-	-	-	Mali iş- işler ve idä- re md. lugu	Personel müdürü
78/7	X	-	-	-	-	-	-Genel md.-Per- sonel Md.
79/7	X	X	-	-	-	-	-Genel Md.Gnl. Md.Yardımcısı
80/7	X	X	-	-	-	-	-
81/7	X	-	-	-	-	-	-Personel müdürü
82/7	X	-	-	-	-	-	-End.Mühendisli- ği ve münase- betler md.
83/7	-	-	-	X	-	-	-Personel müdürü
84/7	-	-	-	-	X	-	-Personel müdürü
85/7	-	-	-	-	-	Üst dü- zey yö- netici- leri ta- rafından	-İşletme ücret düzeyi idare heyeti tarafın- dan belirlenir.
86/7	X	-	-	X	-	-	-Personel şube md.lüğüne bağlı ücret-maaş idä- resi grup amir- liği.
87/7	X	X	-	-	-	İcra komite- si	-Genel müdür ve yönetim kurulu ile
88/7	X	X	-	-	-	-	-
89/8	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür.
90/8	-	-	-	-	-	X	-Yönetim Kurulu
91/8	-	-	-	-	-	Üst dü- zey yö- netici- leri	-
92/8	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür

TABLO - 3

Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YONETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İşgören (perso- nel Md. veya Yö- neticisi tarafın- dan	Ücret Yöne- ticisi Tarafın- dan	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Unvan Nedir ?
	Gnl.Gnl.Md.	Bölüm Md. Yardım- cısı	Bölüm Baş- kanı				
93/8	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
94/8	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
95/8	X	-	-	X	-	-	Personel İdari işler ve diz işler departma- nı
96/8	X	X	-	-	-	-	İdare meclisi başkanı
97/8	-	-	-	-	-	Ücret düzeyi- ni genel Md.yar. teklif ediyor yönetim kurulu onaylı,	Ücret düzeyini genel md.yarş. teklif ediyor teklifi yönetim kurulu onaylı- yor.
98/8	X	-	-	-	-	-	Genel Yönetim Kurulu Bşk.- Genel Md.
99/8	X	-	-	X	-	Hukuk müşaviri	Personel Müdürü
100/8	X	X	-	-	-	-	Üst düzey yöne- ticisi
101/8	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
102/8	-	-	-	X	-	-	Personel Müdürü
103/8	X	-	-	X	-	-	Personel Müdürü
104/9	X	-	-	-	-	-	Genel md-Genel md.yardımcısı
105/9	X	-	-	-	-	-	Genel Müdür
106/9	-	-	-	-	-	Yönetim Kurulu	Genel Müdür
107/9	-	-	-	-	-	Yönetim Kurulu	Ücretleri yöne- tim kurulu sap- tadığından üc- ret yön.tam ola- rak taşıdığı ün- van yoktur.
108/9	X	-	-	-	-	-	Genel Md.

TABLO - 3

Devamı

İş- let- me NO	ÜST DÜZEY YÖNETİ- CİLERİ TARAFINDAN			İlgören (Perso- nel Md. veya Yö- neticisi Tarafın- dan	Ücret Yöne- ticisi Tarafın- dan	Diğer	İşletmenizde Ücret Yönetici- sinin Tam Ola- rak Taşıdığı Unvan Nedir ?
	Gnl. Md.	Gnl.Md. Yardı- mcısı	Bölüm Baş- kanı				
109/9	X	-	-	-	-	-	-Genel müdürlük ve daire baş- kanlarından oluşan komite ile sendika arasında varı- lan anlaşma ne- ticesinde tes- bit olmakta.
110/10	X	X	-	-	-	-	-Personel müdü- rü
111/10	X	-	-	-	-	-	-Genel müdür
112/10	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
113/10	X	-	-	-	-	-	-Genel Müdür
114/11	X	-	-	-	-	Yönetim Kurulu	-Genel müdür bu görevi yönetim kurulundan al- dığı yetki ile yürütür.
115/11	X	X	-	-	-	-	-Genel md.Yard.
116/11	X	X	X	-	-	-	-İşletmede Üc- ret yön.yok- tur.Yönetim kurulu geçer- lidir.
117/12	X	X	-	-	-	-	-Genel Müdür.
TOPLAM	76	29	12	18	2		

SORU 11) İşletmenizin örgüt şeması içinde ücret yöneticisinin yerini belirtiniz.
(İşletmenin örgüt şeması alınacak, yoksa çizilecek)

Hemen 117 işletmeden de örgüt şemaları alınmıştır. Ancak bunları çalışmamızın " EKLER " kesimine dahi koymayı uygun bulmadık. Çünkü çalışmamızın hacmini genişletmekten başka bir işlevi olmayacağını düşündük. Bizi bu kanaite iten etmen, 9 ve 10 no'lu sorulara almış olduğumuz yanıtlardır.

Bilindiği gibi bu sorulara verilen yanıtlardan işletmelerimizde ücret yönetimiyle ilgili sorunlar başka deyişle karar organları; yönetim kurulları, genel müdürler ve toplu iş sözleşmeleri olmaktadır. Bu nedenle de uygulama ile ilgili örgüt şemaları çalışmamız kapsamına alınmamıştır.

SORU 12) Sizce ücret yöneticisinin işletmedeki başlıca işlevleri nelerdir ?

Bu soruya alınan yanıtlar çok çeşitlidir (Bkz: TABLO - 4). Biz burada, verilmiş olan bu yanıtları gruplandırarak sıralamaya çalışacağız.

- 1 - İşletmede " eşit işe-eşit ücret " ilkesini uygulamak (gerçekleştirmek).
- 2 - İşletme içi ücret düzeyini belirlemek, ücret yapısını kurmak.
- 3 - İş analizleri, iş tanımları ve iş değerlendirilmesini yapmak.
- 4 - İşgöre değerlendirilmesi ve derecelendirmesini yapmak.

- 5 - Aynı işlere pisayada diğer işletmelerce uygulanan ücret düzeylerini yakından izlemek, başka deyişle, piyasa ücret araştırması yapmak.
- 6 - İşçilik maliyetini en aza indirmek, verimi arttırmak bu amaçla, işgöreni özendirici önlemler almak böylece işletme kârını yükseltmek.
- 7 - İşletmenin ücret politikasını saptamak.
- 8 - Günün değişen koşullarına göre işletme içi ücret düzeyini yeniden ayarlamak
- 9 - İşletmede işgören yükseltim işini belirli temellere oturtmak.
- 10 - Her türlü işgören hareketini düzenlemek (işletmenin işgören gereksinmesine göre yeni işgören alma, aktarma, yükseltim, işten çıkarma vb.).
- 11 - İşletmede toplu iş sözleşmesi ve devlet personeli (yasası ile belirlenmiş ücretlerin ve maaşların sağlıklı ve düzenli bir biçimde uygulanmasını sağlamak. Bordroları düzenlemek.
- 12 - İşletmede uygulanan ücret ile, piyasa ücreti arasında denge kurmak.
- 13 - İşgörenin çalışma koşullarını iyileştirmek, hak ve yükümlülüklerini belirlemek, sosyal ilişkileri geliştirmek.
- 14 - İşgören-işveren arasındaki ilişkiyi iyileştirmek, başka deyişle, iki kesim arasında uyumu sağlamak. Anlaşmazlıkları en aza indirmek.
- 15 - Sendika ile iyi ilişkiler kurmak, bunu sürekli kılmak. Toplu iş sözleşmelerine katılmak.

TABLO - 4: Ücret Yöneticisinin Başlıca İşlevleri Nelerdir ?

İşletme NO	BASLICA İŞLEVLER
1/1	1-Her türlü personel hareketleri 2-Ücret tahakkuku 3-Sicil kayıtları 4-Sigorta işlemleri
2/1	1-İstihdam 2-Ücret taksidi 3-Personel mukavelelerinin yürütülmesi ve kontrolu
3/1	- Eğitim işe eğitim ücret
4/1	-----
5/1	1-Kalifiye elemanlarla teknik personelin çalışma koşullarını daha iyi bildiği için (az veya çok istihsale katkısı olanları daha iyi bildiği için) bu yetki Genel Yönetim Kurulu'na aittir. 2-Genel Müdür ücret politikalarında randıman olabilmek yönünden bir teşvik maliyeti oluşturabilir.
6/1	1-İşçi ücret tahakkukları 2-Sendikal ilişkiler 3-İşçi şikayetleri 4-Sigorta ile ilişkiler 5-Bölge çalışma ile ilişkiler
7/1	-----
8/1	-----
9/2	1-Bordroların düzenlenmesini sağlamak 2-Terfilerin zamanını belirlemek
10/2	-----
11/2	1-Puantajlama yapmak 2-Ücretleri tahakkuk ettirmek 3-İşçi sözleşmesinin uygulanmasını sağlamak 4-Toplu iş sözleşmelerinde Genel Müdür için danışmanlık yapmak
12/2	1-Genel Müdür şirketin birinci derecede sorumlusudur. 2-Şirketin mali, idari ve teknik yönden denetleyicisidir. 3-İşçi alma ve atamalar Genel Müdürlükçe yapılır. 4-İhale işlerinin başkanıdır.
13/2	-----

TABLO -4
Devamı

İşletme NO	BASLIKA İŞLEVLERİ
14/2	1-Toplu sözleşme ve personel kanunu ile saptanmış ücretlerin uygulanması 2-Personelin çalışma koşulları, hak ve yükümlülükleri ve diğer özlük işleriyle ilgili işlemler
15/2	1-Ücret tayini 2-Terfiler 3-Atamalar 4-Alışlar 5-Satışlar
16/2	1-Piyasa ücret düzeyinin takibi 2-Şirket ücret düzeyinin durumunun değerlendirilmesi 3-Ücret dengesinin sağlanması (Dahili) 4-İş etüdü 5-Yeni ücret teklifi
17/2	- İşletmeye ilk giren işçi (memur personel kanununa tabi olduğu için öğrenim durumuna göre ilgili dereceden başlar) asgari ücretle işe başlamakta, daha sonra toplu iş sözleşmeleriyle işçinin ücretine sözleşmeye göre zam eklenmesini sağlamaktır. Ancak Devlet tarafından ücret düzeyleri belirlendiğinden işlevlerini yerine getirememektedir.
18/2	1-Ücret politikası çalışmalarına katılmak. 2-Toplu iş sözleşmesini yapmak 3-Sözleşmeyi uygulamak 4-İşe almak
19/2	- Şirketin yönetimi
20/2	1-Üretimden sorumludur. 2-İşgören atama sorumluluğu 3-Yıl sonu bilançosundan sorumludur 4-Hammadde işlevlerinden sorumludur.
21/2	-----
22/2	-----
23/2	1-İşçi alımı, çıkarılması 2-Ücret tayini
24/3	1-(Yönetim Kurulunun fonksiyonları) finansa göre ücret düzeyini belirler 2-Finans kaynaklarını saptar 3- İşletmenin finansına göre işçi sayısına ve işçi alımına saptar. 4-İşletmenin yönetimini sağlar.

TABLO -4

Devami

İşletme NO	BAŞLICA İŞLEVLERİ
25/4	1-Çevre araştırması yapması gerekir. 2-İşletmenin kilit noktasındaki elemanları çok iyi tanımaması gerekir 3-Değişen şartlara göre ücretlerdeki kopuklukları önlemesi gerekir. 4-İşletmeye uygun ücret yapısında belirler.
26/4	1-İşçi-işveren uyumunu sağlamak 2-İşveren temsilcisi olarak toplu sözleşmelere katılmak 3-İşletme içinde işin niteliğine göre ücreti belirlemek 4-Piyasadaki genel ücret düzeyi ile işletme içi genel ücret düzeyini saptamak 5-Optimum ücret düzeyini sağlamak 6-Ücretlerin ve avansların tahsil zamanını belirlemek.
27/4	- İşletmemizde ücret yöneticisi diye bir oran yoktur. Bu işle daha çok gen. md.yardımcısı ilgilenmektedir. Başlıca işlevleri ise işvereni (işletmeyi) temsil edecek ilgili sendika işçi ücretlerinin adaletli bir şekilde dağılmasını piyasa ile işletme içi ücret uyumunu sağlamaktadır.
28/4	1-İş bölümündeki işçilerin statülerini ayırmak. 2-Bu statülere göre, ücret ayarlamaları yapmak 3-Liyakat ücretlerini ayarlamak 4-Tavandan, tabana ilişkileri ayarlamak
29/4	1-Üretim planlaması 2-İç ve dış satın alma 3-Pazarlama
30/4	1-Kuruluşun bulunduğu bölgeye göre geçin indeksi hazırlamak 2-İşçi ve memurların ücretlerini bu indekse göre ayarlamak 3-İş grafikleri çizip, bu grafiklere ücret düzeyi oturtmak 4-Bu grafiklerin onayı sonucu fabrikada uygulamak 5-Sendikalar ile fiyat ücret konusunu araştırmak ve tartışmak
31/4	- Tahsilli, çabuk karar verebilen biri olmalıdır.
32/4	-İşletmenin düzenli çalışmasını temin etmek (Burada ücret yöneticisi genel müdür olduğundan)fabrikanın tüm işlevlerinden ve bunların yerine getirilmesinden sorumludur.
32/4	- Hergeyin, her kararın saptanmasında genel müdür (ücret yöneticisi) karar verir.

TABLO - 4

Devamı

İşletme NO	BASLICA İŞLEVLERİ
35/4	1-İşgörenleri işe almak 2-İşgörenlerin işletme içindeki faaliyetlerini denetlemek 3-İşgörenlerin işletmedeki uyumunu sağlamak 4-Uyumsuz işgöreni ikaz etmek ve işten çıkarmak 5-Personelin yiyecek içecek giyecek ihtiyacını karşılamak 6-Her yıl ücret zamlarını yapmak
36/4	- Eşit işe eşit ücret iş değer etüdları, terfilerde diğer personeli rahatsız etmemek kaydıyla istatistik ve rilerden yararlanmak, piyasa etüdlarından yararlanarak işe giriş durumlarını ortaya koyma.
37/5	-Ücret yöneticisi toplu sözleşmelerde işveren sendikası-na verilmek üzere yeni ücretler saptar. Tabii bu da işin cinsine göredir. Örneğin, fırıncıların müdirciler
38/5	1-Araştırma yapacaktır 2-Üst düzeye fikrini söyleyecek, departmanların fikirlerini alıp, kendi görüşünü de ekleyerek üst düzeye sunar.
39/6	
40/6	1-Finansman 2-Pazarlama 3-Satın alma
41/6	1-Ücretin belirlenmesinde taraflardan biridir. 2-İşçi ücretleri toplu sözleşme ile belirlendiği için, sendikalarla pazarlığa oturmak 3-Çalışanların refahını en üst düzeyde tutacak ücret politikasını belirlemek
43/6	- Üst düzey yöneticisidir.-Fabrikadaki yönetim görevini üstlenmesidir.
44/6	- Çalışana ödenmesi gereken her tutarın mevzuata uygun miktarı tesbit tahakkuku, çalışanların tüm mevzuattan doğan haklarının verilmesi ücret yöneticisinin başlıca görevlerindendir. Ayrıca vergi tasarısı sosyal sigortalar Emekli Sandığı gibi kurumlar karşısında tüm sorumluluk ücret yöneticisine aittir.
46/6	1-Bütün fabrikanın yönetimi 2-İmalat çalışması (üretim) 3-Satış politikası (pazarlama) 4-Stok politikası (denetleme) 5-İşletmenin diğer firmalarla ilişkisini sağlar (işletme dışı iletişimi)

TABLO - 4

Devamı

NO	BAŞLICA İŞLEVLERİ
47/6	- Belirlenen ücretlerin mevzuata göre tahakkuku sağlanır.
48/6	-Personel ile ilgili kanuni kayıtların tutulması, muamelelerin yapılması, iş kanunu, toplu sözleşmeler grev lokavtünedeni ile oluşan olayların kayıtlarının tutulması sorununun çözümlenmesi için gerekli çalışmaların yapılması. 1- toplu sözleşme incelemesinin yapılması
49/6	1-İşletme açısından olumlu bir durum yaratacak ücret seviyesini sendikaya kabul ettirmeye çalışmak 2-Ücretin belirlenmesinde bazı kistaslar ortaya çıkarmak 3-Hakkiyla çalışana gerekli ücretin verilmesini sağlamanın yanı sıra çalışmayanın da bazı haklardan yoksun bırakılması durumunu sağlama yönünde çalışmak
50/6	1-Ücretler toplu iş sözleşmesi ile saptanıyor. 2-Anlaşma imzalandıktan sonra uygulanmaya konuyor. 3-Bu anlaşma genel müdürün seçtiği personel müdürü, görevli kişiler ve sendika başkanlar arasında yapılıyor.
51/6	1-TCDD,Genel Müdür T.Taşıt işlevlerin sendikası ile (TÜTİŞ) Demiryol işçileri sendikası federasyonu arasında ücret belirlenir. 2-Memurları 657 sayılı personel kanununa göre çalıştırılmaktadır.
52/7	1-Ücreti ayarlar 2-Personelin fabrika ile olan ilişkilerini sağlar. 3-Toplu sözleşmelerde söz sahibidir.
53/7	1-Prodüktivite tesbiti 2-Ücretin kişinin verimliliğine göre tayin ve tesbitini sağlamak
54/7	- Şirket müdürü işletmenin tüm faaliyetlerinden sorumludur.
55/7	- Çalışanların hakkını vermek ve genel müdür şirketin her yeri ile ilgileniyor.
56/7	1-Sevk ve idare 2-Kontrol
57/7	
58/7	1-İşçi işveren sendikalarını bir araya getirmek 2-Bu iki sendikayı uzlaştırıcı bir tutum izlemek

TABLO -4

Devamı

İşletme NO	BAŞLICA İŞLEMLERİ
59/7	1-İşletmenin yönetimi 2-İşgören-işveren ilişkisini kurmak 3-Ünvanın baplanmasını sağlamak
60/7	1-Asgari ücretle piyasa arz-talep ücretlerini kontrol etmek, ancak toplu sözleşmeler bu düzenin uygulanmasına olanak vermemektedir.
61/7	- Belirtilmemiş
62/7	1-Toplu sözleşmelere katılmak. 2-Piyasada ücret araştırması yapmak
63/7	
64/7	1-Piyasa ücret araştırması 2-İstatistikler 3-Eş değer işlerle karşılaştırma (konusu ve görevi yönünden)
65/7	1-Piyasa ücret araştırması 2-İstatistikler 3-Emsal işlerle mukayese
66/7	- Asgari ücretle piyasa arz talep ücretlerini kontrol etmek ancak toplu sözleşmeler daima bu düzeni bozmaktadır.
67/7	1-Tek sorumlu kişi genel müdürdür. 2-Her türlü faaliyette genel müdüre danışılır.
68/7	
69/7	1-Ücret araştırması yapmak 2-Toplu iş sözleşmelerine katılmak 3-Emrinde çalışan memurları denetlemek.
70/7	1-İş değerlemesi yapmak 2-Başarı değerlendirmesi sistemini kurmak ve uygulamak 3-Piyasa ticaret araştırması yapmak 4-Piyasa ve şirket ücretlerinin istatistikî analizini hazırlamak ve gerekli tedbirleri almak
71/7	1-İşletmeyi yönetmek 2-Toplu sözleşmelerde işletmeyi temsil etmek 3-Bazı işgörenlerin işletmeye alınmalarında işgörenlerle toplu pazarlığa girişmek 4-Ücret araştırması yapmak veya yaptırmak. 5-İşletmede çalışanları denetlemek

TABLO -4

Devamı

İşletme NO	BAŞLICA İŞLEVLERİ
72/7	1-Ücret durumunu genel olarak izlemek 2-İş değerlendirmesini izlemek ve kontrol etmek 3-Devam ve olay faktörlerini kontrol etmek 4-Eğitimle ücret düzenlemesini kontrol altına almak 5-Ücret koordinesine eğitimde bulunmak 6-Toplantıları takip etmek.
73/7	1-Personel ihtiyacını sağlamak 2-Personel ücretlerini saptamak 3-Ücret açısından kanunların getirdiği düzeni uygun hareket edilmesini sağlamak 4-Çalışmaları değerlendirmek terfileri düzenlemek
74/7	1-İşletme içinde ilk işe geçişte puanlama usulüne göre ücreti ayarlar 2-İş değiştirme sonucunda doğan ücret farklılıklarını belirler 3-İşçi memur bordrolarını düzenler.
75/7	- Ücretteki ortalık miktarını uygulayıcı kadroları tayin eder.
76/7	1-İş tanımlamaları 2-Analiz 3-Değerlendirme 4-Derecelendirme 5-Uygulama 6-Ücret araştırması
77/7	- İşletme içindeki tüm örgütler haberdardır ve mali problemleri çözer.
78/7	1-Uygun ücret strüktürünün meydana getirilmesi 2-Bunun sürekli olarak denetimi ve uygulanması
79/7	1-Genel müdür işletmenin tüm faaliyetlerinden sorumludur. 2-Genel müdür yardımcılarını ilgili oldukları bölümlerle ve genel Md.lüklerden gelen emirlerden sorumludur.
80/7	1-İşletmenin yıl içi kârlılığını takip etmek. 2-Çalışanları hayat pahalılığı oranında ve finansman kârlılığı göz önüne alınarak verilebilecek ücretin tesbiti
81/7	1-Şirket içinde dengeli bir hizmet politikası izlemek 2-Piyasa araştırması yaparak piyasanın altında veya üstünde ücret ödemek. 3-Personelin refah düzeyini yükseltici önlemler almak ve girişimlerde bulunmak.

TABLO -4

Devamı

İşletme NO	BAŞLICA İŞLEVLERİ
82/7	1-Satışa göre değil yapılan işe göre ücret saptamak. 2-İşletmedeki ücret kademeleri arasında dengeyi sağlamak. 3-İşletmedeki ücret politikasını piyasa ücret politikasıyla dengelemek
83/7	1-Toplu iş sözleşmesini bilfiil yönetir ve başkanlığını yapar. 2-Tüm personel servisinin görevlerini yerine getirir.
84/7	- İşletmenin işgörenlerinin ücretlerini düzenler
85/7	-İşletmede ücret yöneticisi yok
86/7	1-Piyasa ücret araştırması yapar. 2-Seyanen zamlarda yapılan araştırmanın yukarıya dökümlerini verir. 3-İş değerlendirmesi ve uygulamasını yönetir. 4-Liyakat taktirini yürütür. 5-Durum değişikliği (yatay-dikey tesfi) işlerini yapar 6-Organizasyon (endüstri mühendisliği) ile müşterekler
87/7	- Ücret yöneticisinin işletme ile bir ilgisi yoktur. Ücretler hayat pahalılığı ve iş oranına göre verilir. Ücret yönetiminin genel md. kontrol eder.
88/7	-Belirli bir ücret belirleyen yönetici yok yönetim kurulu istediği kişiyi buraya atayabiliyor
89/8	1-Üretim bölümünden gelen üretim bölümü ışığında işçilik maliyeti hesaplama 2-İşçilik maliyetini minimum, işletme kârını optimum düzeyde tutmak 3-Talebin aştığı dönemlerde teşvik önlemleriyle üretimi arttırmak 4-Toplu sözleşmenin işçi maliyetindeki artışı hesaplanarak bunun birim maliyete etkini bulmak.
90/8	1-Ücret düzeyini saptar 2-Personel politikasını saptar. 3-Yıllık imalat ve satış hedeflerini saptar 4-Finansman kaynaklarını oluşturur. 5-Yönetim işlevlerini yürütür 6-Yıllık ihracat miktarını belirler
91/8	
92/8	1-Toplu sözleşmelere katılmak 2-Toplu sözleşmede doğan hakları verme yetkisi

TABLO -4

Devamı

İşletme NC	BAŞLICA İŞLEVLERİ
93/8	
94/8	1-Çalışanlarla (işçilerle) işletmeyi birbiriyle bütün- leştirmek 2-İşletmenin geleceği için bir takım önlemler almak 3-İşletmeyi sağlıklı bir ücret politikasına kavuşturmak 4-İşletme çıkarlarını her şeyin üstünde tutmak 5-İşletmenin işgücü ihtiyacını en az masrafla karşılaya- bilmek.
95/8	1-İlgili bölümlerin organizasyonda yerini belirlemek 2-Bu organlarda çalışanların tariflerini yapmak 3-İşe uygun kişilerin seçimini yapmak 4-Bir piyasa ücret araştırması yapmak personele uygun ücreti ödemek 5-Zaman zaman elemanların kendilerini ve bilgilerini yenilemek için kurslara göndermek 6-Çalışmayı teşvik edici personel maaş ve araçlarını prim veya ikramiye şeklinde uygulamak.
96/8	
97/8	1-Ücret düzeyini saptar 2-Finansa göre işçi sayısını belirler 3-Yönetim fonksiyonlarını düzenler 4-Yıllık imalat ve satış hedeflerini saptar 5-Finansman kaynaklarını ortaya çıkarır 6-Çıkarlarını maksimum yapmaya çalışır.
98/8	1-İşletme ile sendikanın uzlaşmasını sağlar 2-Ücret politikasını saptar 3-Teklif tasarruflarını inceler
99/8	1-İşletmedeki işçilerle ilişki kurmak 2-Sendika ile ilişki kurmak 3-Aynı iş kolundaki iş yerleri ile ilişki kurup onların ücret politikalarını öğrenmek
100/8	
101/8	
102/8	1-Toplu iş sözleşmelerinde bulunmak 2-İşletmenin hayatiyeti bakımından işvereni savunmak 3-İşçi alımında söz sahibi olmak 4-Denetim şartı ile üstün standartlara çalışma serbestisi ta- nımak.
103/8	1-İşletmede adil bir ücret sisteminin kurulması 2-İşletme prensiplerinin genelde uygulanmasının temini 3-İşletmedeki eğitim sorununun çözülmesi 4-Nimet ve külfet dağıtımında adaleti temin 5-Beseri ve sosyal ilişkileri temin 6-Sendikalarla gerekli diyalogun kurulması, iş hayatını etkileyen hataların tatbiki devam kontrol çalışanların motive edilmesi

TABLO -4

Devamı

İşletme NO	BASLICA İŞLEVLERİ
104/9	1-Müessesenin her türlü işlerinden sorumludur. 2-İhracat, İthalat-Pazarlama-Mübayaa üretim
105/9	1-En üst düzeyde verimi sağlamak 2-İş ahengi ve başarısını temin etmek 3-Üretimi arttırmak 4-Gelişen hayat şartlarına göre ücret ayarlaması yapmak
106/9	1-İdaresi altındaki mevkileri işgal edecek uygun nitelik- leri personeli seçer. 2-Mevcut metod usul ve tekniğinc ne derece uyulduğunu kontrol eder. 3-Personelin usul değişikliği hakkındaki tavsiyelerini dinler ve bunlardan faydalı olanlarını uygulama ola- nakları saptar. 4-Personele dağıtılan işlerin makul ölçüde olmasına dik- kat eder. 5-İşleri asgari masrafla ve suratle standartları içe- sinde gerçekleştirmesini sağlamak üzere bütün işlere nezaret eder. Kullanma planı ve yıllık programlara uygun olarak hazırlarının uzun vadeli ve yıllık yatı- rım ve finansman programlarını yönetim kuruluna tek- lif eder.
107/9	1-Ücreti belirlemede ücret yöneticisinin fonksiyonları sınırlıdır. 2-Toplu iş sözleşmesine başkanlık eder. 3-Politik çıkarlar söz konusu olduğu için soruna kesin- lik kazandırmaz.
108/9	1-Ücret politikasını belirler 2-Sevk ve idareyi sağlar
109/9	1-Ücretler Türkiye Şeker Fb.ları A.Ş.genel müdür ve da- ire başkanlıklarından oluşan komite ile sendika arasın- da varılan sözleşme gereğince saptanır. 2-Ücret yöneticisinin fonksiyonu sınırlıdır. Belli bir noktaya kadar yetkisi vardır.
110/10	1-Ücret etüd analizleri-piyasada 2-Ekonomik verilere göre fiyat artış analizleri 3-Hayat standartlarının saptanması ve izlenmesi 4-Ücret cetvelleri düzenlenmesi 5-İş pozisyonları ile ücret cetvellerinin uyumu 6-İş değerlemesi
111/10	-Belirtilmemiş
112/10	-İşletmenin her türlü işlerine eğilir ve yakından da il- gilenir.

TABLO -4

Devamı

İşletme NO	BAŞLICA İSLEVLERİ
113/10	- Her işin değişimi ve değerlendirmesini bütün hatları ile tesbit etmek ve uygulamak
114/11	1-Genel müdür bütün üretim ve personel faaliyetlerini denetleyerek karar alabilir. Ayrıca toplu sözleşmelerde yönetim kurulunun verdiği yetki ile şirketi temsil eder. 2-Genel müdür hareketlerinde üst düzey yöneticilerine karşı sorumludur.
115/11	1-Genel müdür olmanın dışında ayrıca tüm yönetimde ilgilidir. 2-Her iki senede yapılan ücret ayarlamasını sendika ile yürütür 3-Ücretin belirli bir miktarda tutulmasını isteyebilir. 4-Ücreti hemen hemen bu yönetici tayin eder.
116/11	- Yönetim kurulu ücretler hakkında bir görevi yüklenmiştir. Yönetim kurulu, sendika kurulu ve hakemler komitesi ile birlikte toplanıp sonuca ulaşır.
117/12	1-İşletmenin ana prensiplerini teşkil etmek 2-Halledilmeyen sorunlara çare bulmak 3-Birimler arasında koordinasyonu ve denetlemeyi sağlamak 4-İşletmeyi üçüncü şahıslara tam temsil etmek

SORU 13) İşletmenizde ücret yöneticisi bu belirttiğiniz işlevleri yerine getirebileneğine sahip midir ?

EVET

HAYIR

Bu soruyu 17 işletme yanıtlamamıştır. Geriye kalan 100 işletmenin 84'ü (% 71)'i " evet ", 16'sı " hayır " (% 14) diye yanıtlamışlardır. (Bkz : TABLO - 5)

" Evet " diye yanıtlayan işletmelerde " ücret yöneticisi " durumunda olan kişiler genelde, üst düzey yöneticileridir. Bunu, 9 ve 10 no'lu sorulardan almış olduğumuz yanıtlar da doğrulamaktadır.

APLO - 5 : İşletmenizde Ücret Yöneticisi Bu Belirttiğiniz İşlevleri Yerine Getirme Olanağına Sahip Midir ?

İşl. No	EVET	HAYIR
1/1	x	-
2/1	x	-
3/1	-	-
4/1	-	-
5/1	x	-
6/1	x	-
7/1	-	-
8/1	-	-
9/2	x	-
10/2	x	-
11/2	x	-
12/2	x	-
13/2	x	-
14/2	x	-
15/2	x	-
16/2	x	-
17/2	-	x
18/2	x	-
19/2	x	-
20/2	x	-
21/2	-	x
22/2	-	-
23/2	x	-
24/3	x	-
25/4	-	x
26/4	x	-
27/4	x	-
28/4	x	-
29/4	x	-
30/4	-	x
31/4	x	-
32/4	x	-
33/4	x	-
34/4	x	-
35/4	x	-
36/4	x	-
37/5	x	-
38/5	-	x
39/6	-	-
40/6	x	-
41/6	x	-
42/6	-	-
43/6	x	-

TABLO - 5' den devam

İşl. No	EVET	HAYIR
44/6	-	-
45/6	-	x
46/6	x	-
47/6	x	-
48/6	x	-
49/6	x	-
50/6	x	-
51/6	-	x
52/7	x	-
53/7	-	x
54/7	x	-
55/7	x	-
56/7	x	-
57/7	-	-
58/7	-	-
59/7	x	-
60/7	x	-
61/7	-	-
62/7	x	-
63/7	x	-
64/7	x	-
65/7	x	-
66/7	x	-
67/7	x	-
68/7	-	-
69/7	x	-
70/7	-	x
71/7	x	-
72/7	x	-
73/7	x	-
74/7	x	-
75/7	x	-
76/7	x	-
77/7	x	-
78/7	x	-
79/7	x	-
80/7	x	-
81/7	x	-
82/7	x	-
83/7	x	-
84/7	x	-
85/7	-	-
86/7	x	-
87/7	x	-
88/7	-	-
89/8	x	-

40 - 5 ' den devam

İşl. No	EVET	HAYIR
87/8	x	-
91/8	x	-
92/8	x	-
93/8	x	-
94/8	-	x
95/8	x	-
96/8	-	x
97/8	x	-
98/8	x	-
99/8	x	-
100/8	x	-
101/8	-	-
102/8	-	x
103/8	x	-
104/9	x	-
105/9	x	-
106/9	x	-
107/9	-	x
108/9	x	-
109/9	-	x
110/10	x	-
111/10	-	-
112/10	x	-
113/10	-	x
114/11	x	-
115/11	x	-
116/11	-	x
117/12	x	-
TOPLAM	84	16

SORU 14) 13. Sorunun yanıtı " Hayır " ise, ücret yöneticisinin bu işlevleri yerine getirmemesinin başlıca nedenleri nelerdir ? Maddeler halinde sıralayınız.

Bilindiği gibi 13 soruyu " hayır " diye yanıtlayan 17 işletme bulunmakta idi. 17 işletmeye yönelttiğimiz bu soruyu 15 işletme yanıtlamıştır (Bkz : TABLO - 6) .

Verilen yanıtları şöylece gruplandırıp sıralamamız olurludur :

1 - İşletmede ücret yapısının kurulması, politikanın belirlenmesi ve ücretle ilgili her türlü kararın alınmasında yönetim kurulu yetkilidir. Ayrıca yukarıda sayılan konular yönetim kurulu ile sendika tarafından yapılan toplu iş sözleşmeleri ile de belirlenmektedir. Bu nedenle ücret yöneticisinin yetkileri son derece kısıtlanmaktadır.

2 - İşçi kuruluşlarının (sendikaların) yetkilerinden çok söz sahibi olmaları,

3 - Bu işlevlerin yerine getirilmemesinin başlıca nedeni politiktir (siyasal) .

4 - İşletmede ücret yöneticisi tarafından,

Tablo - 6 : Tablo 5'de Yer Alan Sorunun Yanıtı " Hayır " ise
Ücret Yöneticisinin Bu İşlevleri Yerine Getirmemesinin Başlıca Nedenleri Nelerdir ?

İşletme No	BASLIKA NEDENLER
17/2	- Yerine Getirememesinin Başlıca nedeni olarak politik nedenlerin bulunması
21/2	- İşlevleri yerine getirme olanağı, ücret yöneticisi olmadığından böyle bir konu söz konusu değildir.
25/4	- İşletmemizde ücret yöneticisi yoktur.Fakat ücretlerin belirlenmesinde yönetim kurulu ile genel müdürün ilgili sendike ile yapılan toplu iş sözleşmeleri sonucunda alınan kararlar geçerli olmaktadır. Bu durumda işletmemizde ücret yöneticisinin işletmedeki işlevleri ve bu işlevleri yerine getirmemesi söz konusu olamaz.
30/4	- İdeal olana ulaşmak,fabrikemizin genel amacı ancak gerek makinaların çalışmaları gerekse işçi ve memurların çalışmaları istenilen düzeye çıkamadığından (tabii ki bunların nedenleri var) Yöneticiler ücret konusunda tam anlamıyla başarılı olamıyorlar.
33/5	- Yönetim
51/6	- Ücret yönetiminden sorumlu olan kişi yoktur.Ücret toplu iş sözleşmesi ile belirlendiğinden ücret yöneticisine iş düşmemektedir.
53/7	1- Kanunun yetersiz olması 2- Sendikaların ve işçi kuruluşlarının yeterinden fazla söz sahibi olması 3- İşletmedeki yöneticilerin bunlara karşı çıkması

TABLO - 6'dan devam

İşletme No	BAŞLICA NEDENLER
68/7	- Böyle bir pozisyon işletmenin organizasyonunda olmadığı için.
94/8	1- Ücret politikası esaslarının yönetim kurulunca belirlenmesi 2- Yönetim kurulunun genel müdüre saptanan esaslardan fazla yetki vermemesi 3- Ücret politikasının hareket serbestisinin olması 4- Ücret politikasının esaslarını yönetim kurulu hazırladığı için belirtilen esası tam olarak yerine getirememektedir.
96/8	- Personeli tanımasına alanak yok, en yakın amir personeli daha adil olabilir.
102/8	- Şirketimiz bir aile şirketi gibi olduğundan üst yöneticilerin bu olanağı sağlayamamalarında her şeyi kendilerinin yapması isteğinden
107/9	- Tek neden işçilerin sendikalı olması ve bu yüzden grev haklarına sahip değildirlere.
109/9	- Toplu iş sözleşmelerinde bir noktaya kadar işçi ve işgören temsilcileri konuyu tartışır ve çözüm ararlar mesele daha sonra çoğu kez olduğu gibi hükümet neznine kadar kayan politik çıkarlar ön plana çıkar.
113/10	- Bu günkü toplu iş sözleşmesi düzeni seyyanen ücret esasına göre işlediğinden mümkün olamamaktadır.
116/11	- Tek bir ücret yöneticisi olmadığından yönetim kurulu işlevleri yerine getirir yalnız yönetim kurulu ücreti tek başına belirleyemez ve sendikalar ve hakemler heyetinin görüşlerini alır.

SORU 15) İşletmenizdeki işgören veya ücret yöneticisinin toplu iş sözleşmelerindeki etkinliği nedir ? Sıralayınız.

Bu soruya verilen yanıtlar da çok çeşitlidir (Ekz: TABLO - 7). Verilen bu yanıtların başlıcalarını genelde şöylece gruplandırıp, sıralamamız olurludur :

1 - Toplu iş sözleşmeleri işletmemiz adına, bağlı bulunduğumuz işveren sendikası tarafından yapıldığından, işgören veya ücret yöneticisinin toplu iş sözleşmesinde bir etkinliği yoktur. Ancak, işletmeyi temsilen toplantıya katılır.

2 - Toplu iş sözleşmesini genel müdür imzalar. Ancak işveren tarafı olarak işgören yöneticisi de, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve hukuk danışmanı yanında toplantıya katılır.

3 - Toplu iş sözleşmesi öncesi çalışmaları yapmak. Örneğin, sendika tarafından yönetilebilecek ~~unalar~~ önerileri kestirmek karşı öneri hazırlamak vb.

4 - Toplu iş sözleşmesinde tam yetkili olan genel müdüre danışmanlık yapmak.

5 - Herhangi bir etkinliği yoktur.

6 - Tam yetki ile toplu iş sözleşmesine katılır ve toplantıyı yönetir. Sözleşme hükümlerinin işletmede uygulanmasını sağlar.

7 - İşverenle, sendika arasında uzlaşma yolları arar, uyuşmazlıkları gidermeye çalışır.

8 - İşletmemizde işgörenler sendikali olmadıklarından toplu iş sözleşmesi yapılması söz konusu değildir.

Görüldüğü gibi, toplu iş sözleşmelerinde (genelde), işgören ve/veya ücret yöneticisinin edimli bir etkinliği söz konusu değildir. Ancak işveren tarafı olarak genelde toplantıyı izlemek için veya işveren tarafından danışmanı olarak toplantıya katıldığı görülmektedir.

" Tam yetkili olarak toplu iş sözleşmelerine katılır" şeklin de yanıt veren işletmelerde ise bu görevin genel müdür tarafından yürütüldüğü görülmektedir.(Ekz: TABLO - 3).

TABLO - 7 : İşletmenizdeki Personel veya Ücret Yöneticisinin
Toplu İş Sözleşmesindeki Etkinliği Nedir ?

İşletme No	BAŞLICA ETKİNLİKLERİ
1/1	1- Ücret yöneticisi (personel müdürü) prensip olarak işveren sendikalarına bağlanmayı uygun görmüştür. 2- İş yeri Adana, toplu iş sözleşmeleri iş yeri adına işveren sendikalarınca yapılmaktadır. Personel müdürü ve iş yöneticilerinin fazla bir etkinliği yoktur.
2/1	1- Müesseseyi kemsilen müzakereye katılır. 2- İşverenler sendikasıyla sözleşmeyi akid eder.
3/1	- Toplu iş sözleşmelerine işletmeyi temsil etmek üzere genel müdür, genel müdür yardımcısı, hukuk müşaviri, personel müdürü katılmaktadır. Kendi üst yöneticileri ile beraber katılan personel müdürü toplu iş sözleşmelerinde pek etkili olamamaktadır. Ancak toplu iş sözleşmesi önceki üst yöneticilerine işgörenler hakkında bilgiler vermektedir.
4/1	- Sözleşmeler, şirketimizin üyesi bulunduğu Türkiye tekstil işverenleri sendikasıyla yapılmaktadır.
5/1	1- Toplu iş sözleşmesinin yürürlükte olan maddelerin uygulanmasında etkilidir. Ancak toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi yönetim kurulu ile işverenler sendikası tarafından yapılır. 2- Genel müdürlüğün yıllık istihsalı verimli raporlar halinde ilgililere bildirilir.
6/1	1- Görüşmelere katılma 2- Toplu sözleşmenin uygulanması ve yürütümü
7/1	- Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası işletme adına yüzde yüz yetkili toplu iş sözleşmelerinde işçi sendikası karşısına çıkmaktadır.
8/1	1- Toplu iş sözleşmeleri Türkiye Tekstil Sanayi işverenler sendikasıyla yapılmaktadır. 2- Sadece teşvik sisteminin belirlenmesinde plânlama ünitesi ile sendika uzmanları birlikte sistem çalışması yapar.
9/2	1- Denetimden doğan yetkilerini sonuna kadar kullanır. 2- İşverenlerle sendika arasındaki uyuşmazlıklara çözüm yolları arar.

TABLO - 7'den devam

İşletme No	BAŞLICA ETKİNLİKLERİ
10/2	1- Tam yetki ile toplu iş sözleşmelerine etkindir. 2- Diğer iki yetkili ile görüşerek karar verme yet- kisine sahiptir.
11/2	- İşletmede çalışan işçilerin ücretlerinin yöne- timinden sorumlu olan (personel şefi) toplu iş sözleşmelerinde genel müdür için danışmanlık ya- par.
12/2	1- İşveren ve işçi temsilcilerinin arz ve taleple- rini inceler uygun görünse onaylar. 2- İtilaflı konularda anlaşır 3- Yönetici durumunda bulunanların ücretlerini on- larla anlaşarak belirler.
13/2	- Tam yetkili MEES'dir.
14/2	- Toplu iş sözleşmelerinde ücret uygulama ve di- ğer çalışma koşulları yönünden önerilerde bulu- nur ve işçi sendikasına kabul ettirmek için gayret sarfeder.
15/2	- Fiyat ve sosyal hakları teklif etmek
16/2	1- Toplu iş sözleşmesi öncesi etüd 2- Muhtemel teklifin tahmini 3- Karşı teklifin hazırlanması 4- Toplu sözleşme müzakerelerine bilfiil katılma
17/2	- İşletmenin verebileceği ücreti, toplu iş sözleş- melerinde kabul ettirmeye çalışmak.
18/2	1- Şirket adına gerekli uygulamada işçi-işveren münasebetlerini sağlamak, 2- Problemleri çözümlemek 3- İşçi-işveren münasebetlerini geliştirmek.
19/2	- İşveren sendikamız (MEES) ile bu konuda gerekli işbirliği yapılmaktadır.
20/2	- Sendika temsilcileri ile oturuma katılır.Taraf- lardan işvereni, genel müdür temsil eder.

TABLO - 7'den devam

İşl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLERİ
21/2	- Komisyonun etkinliği şu şekilde olmaktadır. Komisyon işçi sendikalarının karşısına hazırladıkları bir öneri ile çıkar. Ancak çoğu kez bir madde de sendikanın hazırlanmış olduğu öneriye uymak zorunda kalır.
23/2	- Genel müdür ve sendika karşı karşıya gelir. Ücret saptanır, yetkisi dahilinde istedikleri zammı verir.
24/3	- İşçiler sendikaya bağlı olmadıklarından toplu sözleşme yapılmamaktadır.
25/4	-- Ücret tamamen ilgili sendika tarafından belirlenir.
26/4	- Tam yetkili kişidir.
27/4	- İşletmemizi temsil eden MESS'dir. Bu sendika işçi sendikası ile toplu sözleşmeye okurur. Ancak sendikaya talimat vermede ücret yöneticileri tam yetkilidir.
28/4	1- İşgören sendikalarının yönetici ile ortaklaşa çalışmaları 2- Bu çalışma sonucu ücret ödenir. 3- Belirleme daha çok patron lehine olur. 4- Sendikal haklarının ancak % 70-73 ü veriliyor. 5- Firma satış mağazalarının personel aylıklarını kendi veriyor.
30/4	- Toplu iş sözleşmeleri ile yönetim mutakap olur- Etkinlik % 70-80 arasında lehlerindedir sendika ile paralel bir işbirliği içinde çalışırlar.
31/4	- İşveren sendikası tarafından personel adına yapılır. Ücret yöneticisinin etkinliği yoktur.
32/4	- Genel müdür toplu iş sözleşmelerine işveren temsilcisi olarak katılır. Görüşlerini belirler, tabii ki işveren sendikasına bağlı olarak sözleşmeye katılır.
33/4	- Toplu iş sözleşmelerini yürütür.
34/4	- İşveren sendikası personel adına yaparlar

İsl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLERİ
35/4	1- Toplu iş sözleşmeleri işveren sendikası tarafından yapılmaktadır. 2- Personel müdürü bu sendikaya toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde bilgi vermekle yükümlüdür.
35/4	- Maliyet açısından eski sözleşmenin maliyetini çıkarır, yenisinin ne getireceğini saptar.Eskiden sendikanın istekleri ile yeniler arasında kileri saptar.
37/5	- Önceki ücretlerle yeni verilecek olan ücretlerin saptanması, bunlar arasındaki artışın işletmeyi ne dereceye kadar yeni masraflara yönelticeğini belirler, günün ekonomik değerlemesini yapar. Bir takım istatistiki verilerden yararlanarak gelecek için bir tahmin yapar.
38/5	- İşveren ile işgören arasında dengeyi sağlar.Günün ekonomik koşullarına, işletmenin mali olanaklarına dayalı olarak çözüme pozisyonunda dir.
39/6	- Toplu iş sözleşmesi yapılmıyor.
40/6	- Bu yetki işveren sendikasına devredilmiştir.Bu sendikanın görüşleri alınarak ücret politikası genel md. tarafından saptanmaktadır.
41/6	1- Ücretin belirlenmesinde taraflardan biridir. 2- Sendikalarla pazarlığa oturur.Ancak sendikaların istedikleri ücret veriliyor.Verilmezse,işçiler greve gidiyor.
42/6	- Toplu sözleşme MESS ile yürütüldüğü için ücret ve personel yönetimine etkisi yoktur.
43/6	- İşveren haklarının savunmasını üstlenir.İşgörenle müzakere sonucu ücretler belirlenir.
44/6	- Yalnızca tekliflerde bulunuyorlar görüşmelere katılmıyorlar.
46/6	- İşveren durumundadır (İşverenin çıkarlarını gözetir)

TABLO - 7' den devam

İşl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLERİ
47/6	1- Sendikanın terfi önerilerine karşı, işletmenin terfi önerilerini hazırlamak 2- İşçi sendikalarından gelen tasarıları eleştirerek fabrika bünyesine uydurmak 3- Toplu sözleşme tahkikatını takip etmek.
48/6	1- Toplu iş sözleşmesinde personel müdürünün etkinliği yoktur. 2- Personel müdürü yalnız mali konularda toplu sözleşmeye katılan işveren vekillerine bilgi verir.
49/6	- Toplu iş sözleşmesinde genel müdürlüğün işveren tarafından oluşturulması nedeniyle genel müdürlüğe bağlı işletme birimlerinden olan Eskişehir işletmesinin personel ve ücret yöneticileri toplu sözleşme olayında etkinlik gösterememektedirler.
50/6	1- Belirli bir etkinlik mali durum ile çıkar 2- Toplu iş sözleşmesinde komitenin etkinliği söz konusudur. 3- İşletme her politikasını komite etkinliğine göre yürütür.
51/6	1- Daha önceki aksaklıklar belirlenir ve yeni yapılacak sözleşmeye işletmenin durumuna göre teklifler getirilir. 2- İşletmede çalışan emekçilere en iyi ücret düzeyini getirmeye çalışır,
52/7	- Üçüncü sırada yer alır.
53/7	- Önemli derecede bir etkinliği yoktur, Toplu iş sözleşmelerini kabul ederler.
54/7	- En son safhada pazarlığı Fb. md. ile şirket müdürü yönetir.
55/7	- Çalışma başını sağlamak
56/7	1- Toplu sözleşmelerde tam yetkilidir. 2- İşgörenlerle bireysel pazarlıkta yetkilidir.
57/7	- Yetkili birisidir.

TABLO - 7' den devam

İşl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLERİ
58/7	1- İşveren sendikası ile etkinliği var 2- İşveren ve işgörenleri toplu sözleşmede bir araya getirir.
60/7	- İşletmeyi temsil eder.
64/7	- Şirketi temsilen toplu iş sözleşmelerinde müzakerelere tam yetkili olarak oluşturur ve sonuçlandırır.
65/7	1- Sendikaları toplu sözleşme masasındaki taleplerini gerçekçi ve realist isteklerde bulunmaya zorlar. 2- Aşırı isteklerin karşısında bulunarak işletmenin kararlı bir şekilde devamını sağlar.
66/7	- Toplu sözleşmede işveren sendikası MESS piyasa konjunktüsünü, bölge şartlarını ve çim indekslerine uygun işçi sendikası ile pazarlık ederek işçi ücretlerini tespit eder.
67/7	- Ücret konusunda her hangi bir anlaşmazlık doğarsa işveren ve sendikanın istediği rakam arasında bir rakam alınır ve anlaşmaya varılır.
69/7	- İdare meclisinin aldığı kararlarda tam yetkilidir.
70/7	- Madeni eşya iş kolunda uygulanmakta olan grup sözleşmesi kapsamına girdiğiniz için toplu sözleşmelerin müzakere ve imzalanması işveren sendikamız MESS tarafından yapılmaktadır.
71/7	1- İşgörenle bireysel pazarlıkta idare meclisine bağlı olarak söz sahibidir. 2- Sendika ile yapılan toplu iş sözleşmelerinde idare meclisinin aldığı kararlarda doğrudan doğruya yetkilidir yani sözleşmede tam yetki sahibidir.
72/7	- İlgili sendikalar ile koordineyi her yönden takip ve kontrol etmek.
73/7	- Şirketi tüm yetki ile temsil eder.

TABLO - 7' den devam

İşl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLER
74/7	- Toplu sözleşmelerde genel müdür, daire başkanı, işletme avukatları ile birlikte dördüncü şahıs olarak katılır. Toplu sözleşmenin en son düzeyin de genel müdürlük etkilidir.
75/7	- İşveren temsilciliği yapar. Toplu iş sözleşmeleri oluşturur.
76/7	1- Görüşme 2- Pazarlık 3- İmza 4- Uygulama
77/7	- Ücret yöneticisi işveren rolündeki işletmedeki görüşleri işveren sendikasına bildirir.
78/7	1- Müzakerelerde işveren grubu üyesidir. 2- Toplu iş sözleşmesi uygulamasında yetkili kişidir.
80/7	- Tam yetki ile sözleşmeye oturur toplandığı verileri göz önüne alarak pazarlık yapar anlaşmayı imzalar ve uygular.
81/7	1- Finansman durumu açıklıkta toplu sözleşme masasına getirilir finansman durumunu gözeterek işçi istekleri ile denge kurulmasına gayret edilir 2- Finansmanın mali durumu ile hayat şartları arasında dürüstçe denge kurulabilmesi
82/7	1- Genel politikayı saptar 2- Toplantılara katılır ve yürütür 3- Ücret ve diğer sosyal çıkarların miktarlarının tespitinde yönetim kurulu ile ortak karar verir.
83/7	● Ücret yöneticisi sözleşmelerde yaptığı çalışmalarla, toplu sözleşmelerde ki tesbit edilmiş standartları ve hali hazır toplu sözleşme görüşmelerine detaylarıyla sunmaktır.
84/7	● Toplu iş sözleşmesini bilfiil yürütür ve başkanlığına yapar.
85/7	● İşkentin görüşlerini işveren sendikalarına iletir.

TAĞLO - 7' den devam

İşl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLER
86/7	- Yönetim kurulunun aldığı kararları tam yetkiyle temsil eder.
87/7	1- Fiyasa iş etüdü ile (direkt ve endirekt) tesbit ederek sendikanın ücret isteğini makul seviyede tutulmasını sağlayacak çalışmalar umum müdüre sunar. 2- Toplu iş sözleşmesine katılır ve yönetir.
88/7	- Sözleşmeye katılan kişi sendikayla yönetim kurulu arasında aracı durumundadır. Kendisi etkin sayılmaz.
89/8	- Sendika ile toplu pazarlık yapabilir ve sözleşmeyi imzalayabilir.
90/8	1- Yönetim kurulunun tesbit ettiği ücretler konusunda anlaşmak 2- Çalışan personelin çeşitli sorunlarına çözüm araştırmak. 3- Verimin düşmemesi için toplu iş sözleşmesi sürecini kısaltmak 4- Her şeyden önce işletmenin ilkelerine uygun olmak şartı ile sözleşmenin olumlu yönde sonuçlanmasına çalışmak.
92/8	- Genel müdürün toplu sözleşmelerde aldığı kararlar sınırsızdır.
93/8	- Ücret yöneticisinin etkinliği yoktur. Çünkü ücretler şirketin üyesi bulunduğu işveren sendikası ile işçilerin üyesi bulunduğu sendikanın müzakereleri sonunda belirlenmektedir.
94/8	1- İşletme temsilcisidir, işletme yararına kararlar alınmasına çalışmaktadır. 2- İşletme haklarını savunarak yeni ücret düzeyinin işletme yararına olmasında etkin olmaktadır. 3- İşçilerle işletmenin birbiriyle bütünleşmesinde etkin olmaya çalışmaktadır.

TABLO - 7' den devam

İŞL. No	BAŞLICA ETKİNLİKLER
95/8	1- Özellikle toplu sözleşmenin firmaya maliyetini saptamak. 2- Konjoktür durumunu göz önüne almak 3- Rakip firmaların işçilik maliyetlerini saptamak 4- Şirketin kâr önümüzdeki yıllarda ki pâyasa koşullarının incelenmesi verebileceği maksimum ücret zammını saptamak.
96/8	- Son karar organıdır.
97/8	1- Çalışanların en iyi ücret düzeyine yükseltilmesi 2- Bunun yanında işletme çıkarlarını yürütmek 3- Bu ikisi arasında işletmede çalışma barışı sağlamak.
98/8	1- Teklif tasarısını inceler 2- Karşı teklifi genel müdürlüğe bildirir 3- Sözleşme görüşmelerine katılır.
99/8	- İşveren adına sendikalar ile işgörenler hakkında pazarlığa girer.
100/8	1- Verebilecek azimli ücretin seviyesini saptamak 2- Toplu sözleşme müzakerelerinde kabul edilmesi için pazarlık yapmak.
102/8	- Etkinliği yok yalnız genel müdürün idare meclisinin kararına uyarak verdiği miktarda sendika ile anlaşmak
103/8	- Birinci dereceden yetkilidir (İdare meclisinin alacağı kararlarla) 1- İşçi zaman ücretlerinin belirlenmesi, sendikayla pazarlığa girer.
104/9	- Her türlü ücret talebine karşı müsbet veya menfi tavır takınabilir.
105/9	- Ücretlerimizin % 90 oranı toplu iş sözleşmesi ile ayarlanır.
106/9	- Ücret yöneticisinin (genel md) toplu iş sözleşmesindeki yetkinliği sınırlıdır, soruna kesinlik kazandırılmamalı beraber başkanların üstlendiği toplu iş sözleşmelerinde söz söyleme hakkı yine ona aittir.

TABLO - 7' den devam

İşl. No	BAŞLICA ETKİNLİKLER
107/9	- 14. sorudaki neden dolayısıyla işletmedeki personel ücret yöneticisinin toplu iş sözleşmesindeki etkinliği oldukça sınırlıdır.
108/9	- Toplu iş sözleşmesi işveren sendikası tarafından üyesi bulunduğu Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri sendikası tarafından saptandığından büyük bir etkisi söz konusu olamaz, işletmenin bünyesine yapılacak sözleşmenin uygun olup olmadığı hakkında bilgi verir.
109/9	- Personel veya ücret yöneticisine toplu iş sözleşmesindeki etkinliği 14. soruda belirttiğimiz gibi çok sınırlıdır, belli limitler arasında kalmıştır.
110/10	- Şirketin yetkili sözcüsü olarak toplu sözleşmeyi yürütmek
111/10	- Yönetim kuruluna bağlı olarak ücret yönetiminde tek yetkilidir.
112/10	-- Toplu iş sözleşmesinde etkinliği tam olup, son kararı da o verir.
113/10	- İşyerinde en iyi bir biçimde yönetim çeninine payver
114/19	1- Yönetim kurulunun yetki verdiği kişilere (genel müdür) toplu sözleşme yapılır. 2- Yönetim kurulu tastik eder.
115/11	1- Ücret yöneticisi işletme adına ve işçi adına sözleşmeye katılır. 2- Bu yöneticinin istemediği bir ücret geçerli olmaz 3- Sendika ile toplu sözleşmeye tam yetkilidir.
116/11	- Ücret yöneticisinin etkinliği yoktur. Karşılıklı anlaşmalarla genel müdürlük yönetim kurulu ve hakemler komitesi sendika yönetim kurulu birlikte yaptıkları müzakere ve pazarlıkla ücret belirlenir.
117/12	1- Günün şartlarına göre ücret ödeme 2- İşletmenin şartlarına uygun toplu iş sözleşmeleri yapmak.

SORU 16) İşletmenizde ücret yöneticisinde aranan başlıca nitelikler nelerdir?

Araştırma kapsamına giren işletmelerden 15'i bu soruyu yanıtlamamıştır (Bkz.: TABLO -8).

Soruyu yanıtlayan 112 işletmenin 41 (% 36) ücret, yöneticisinde "yüksek öğrenim ve tecrübe" niteliklerini aramaktadır.

7'i (% 31) "yüksek öğrenim, tecrübe ve yabancı dil bilgisi" niteliklerine sahip olmasını istemektedir. 6'sı (% 5)'i "lisans üstü öğrenim, tecrübe ve yabancı dil bilgisi" aramaktadır. 5'i (% 4) "yalnızca yüksek öğrenim", 3'ü (% 3) "yüksek öğrenim ve yabancı dil bilgisi", 3'ü (%3) "lisans üstü öğrenim ve yabancı dil bilgisi", 3'ü (%3) "lisans üstü öğrenim ve tecrübe" niteliklerini birlikte aramaktadır. 2'si (%2) "Lise öğrenimi, tecrübe ve yabancı dil bilgisi", 1'i (%0,9) "lisans üstü öğrenim", 1'i (% 0,9) "tecrübe ve uygulamaya hakimiyet", 1'i (% 0,9) "lise öğrenimi ve uygulamaya hakimiyet", 1'i (%09) "lise öğrenimi ve tecrübe" niteliklerini birarada aramaktadır.

Görüldüğü gibi işletmeler daha çok, yüksek öğrenim görmüş ve tecrübeli ücret yöneticilerine gereksinme duymaktadırlar.

İşletmelerin ücret yöneticisinde aradıkları "tecrübe"nin süresi de çok değişmektedir. Bunları yıllara göre şöylece gruplamamız olurludur :

Hiç tecrübe aramayan işletmelerin sayısı - 9

2-4 yıllık tecrübe arayan işletmelerin sayısı - 15

5 yıllık tecrübe arayan işletmelerin sayısı	-	14
6688 " " " " "	-	7
10 " " " " "	-	16
10 yılın üzerinde arayan işletmelerin sayısı	-	14

İşletmelerin ücret yöneticilerinde aradıkları diğer nitelikler arasında

- 1- Yönetim bilgisi ve teknik bilgi
- 2- Özellikle sosyal sigortalar ve sendikalarla ilgili konularda yeterli bilgiye sahipolma
- 3- Yetkili (otoriter) bir kişilik
- 4- Karar verme yeteneği

sayılabilir.

TABLO - 8 : İşletmenizde Ücret Yöneticisinde Aranan Başlıca Nitelikler Nelerdir ?

İşl No	Öğrenim Durumları					Tecrübe Evet İşe En az Kaç Yıl	Yabancı Dil Bilgisi	Öğrenim Durumu Önemli değişiklikler öğrenim hakkında uygulamaya hakkında olması	DİĞER
	ilk	ort	Lise	Yüksek	Üniversite				
1/1	-	-	-	x	-	5 yıl	Entere- san	-	Sendikalar kanu- nu bilmesi
2/1	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	-
3/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5/1	-	-	-	-	-	20 yıl	-	-	-
6/1	-	-	-	x	-	-	-	-	-
7/1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8/1	-	-	-	x	-	4 yıl	x	-	İşletme yönetimi dışında teknik bilgi gerekir.
9/2	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
10/2	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	Sosyal sigorta ve piyasaların bilin- mesi.
11/2	-	-	-	-	x	5 yıl	-	-	-
12/2	-	-	-	x	-	10-15yıl	-	-	-
13/2	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
14/2	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	-
15/2	-	-	-	x	x	10 yıl	-	-	-
16/2	-	-	-	x	-	3 yıl	x	-	-
17/2	-	-	-	x	-	-	-	-	-
18/2	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
19/2	-	-	-	-	x	-	x	-	-
20/2	-	-	-	x	-	x	-	-	-
21/2	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
22/2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23/2	-	-	-	x	-	10 yıl	İn-Fr-Al	-	Ayrıca şirketten olması gerekli
24/3	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
25/4	İşletmemizde ücret yöneticisi yoktur.								
26/4	-	-	-	-	x	7 yıl	-	x	-
27/4	-	-	-	-	x	5 yıl	-	-	Hem diploma, hem uygulama gerekli

TABLO - 8' den devam

İşl. No	Öğrenim Durumları					Tecrübe Evet ise en az kaç yıl	Yabancı Dil Bilgisi	Öğrenim Durumu önemli değildir. önemli olan Uygunluk olması	DİĞER
	İlk	Orta	Lise	Yüksek	Lisans üstü				
28/4	-	-	-	x	-	x	x	-	-
29/4	-	-	-	-	x	x	x	-	-
30/4	-	-	-	x	-	8 yıl	x	-	-
31/4	-	-	-	-	x	2 yıl	Almanca	-	-
32/4	-	-	-	-	x	12 yıl	Alm.İng	-	-
33/4	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	-
34/4	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	-
35/4	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
36/4	-	-	-	x	-	5 yıl	x	-	-
37/5	-	-	-	x	-	3 yıl	x	-	Yüksek öğ. görme si eğer bulunabil me olanağı varsa seramik bölümü olması ve yabancı dil bilmesi terci himizdir. Bunun ya nında mali işlerde örneğin, muhasebe bilgisinin olması nın tecrübe olma- sında aranan özel- liklerdir. En az 3 yıl.
38/5	-	-	-	x	x	x	x	-	-
39/6	-	-	-	x	-	3-5 yıl	-	-	-
40/6	-	-	-	x	-	14 yıl	-	-	-
41/6	-	-	x	-	-	-	-	x	-
42/6	-	-	-	x	-	-	x	-	-
43/6	-	-	-	-	x	-	-	*	-
44/6	-	-	-	x	-	6 yıl	-	Amprık işbl.	-
45/6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
46/6	-	-	-	x	-	20 yıl	Alman-	-	-
47/6	-	-	-	x	-	x	-	-	-
48/6	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
49/6	-	-	-	x	-	x	-	-	-
50/6	-	-	-	x	-	x	-	-	-
51/6	-	-	-	-	-	10 yıl	-	x	-

TABLO - 8'den devam

No	İLK	ORTA	LİSE	Yüksek	Lisans üstü	Tücrübe Evvel ise kaç yıl	Yabancı Dil Bilgisi	Öğrenim durumu önemli değil önem li olan uygulamaya hakim olmasıdır	DİĞER
52/7	-	-	x	-	-	x	x	-	-
53/7	-	-	x	-	-	2 yıl	x	-	Sosyal anlayış
54/7	-	-	-	x	-	3 yıl	x	-	-
55/7	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
56/7	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
57/7	-	-	-	-	x	15 yıl	x	-	-
58/7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
59/7	-	-	-	x	-	x	x	-	-
60/7	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	Otoriter disiplinli insan
61/7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
62/7	-	-	-	x	-	4 yıl	x	-	-
63/7	-	-	-	x	x	x	-	-	-
64/7	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
65/7	-	-	-	x	-	3 yıl	x	-	-
66/7	-	-	-	x	-	5 yıl	-	- Her iki side önem lidir -	-
67/7	-	-	-	x	-	5 yıl	x	-	-
68/7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
69/7	-	-	-	x	-	15 yıl	-	-	Fabrika içinde yetişmiş olmaları
70/7	İşletmede ücret yöneticisi olmadığı için bu sorunun yanıtı veril- memiştir.								
71/7	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
72/7	-	-	-	x	-	-	x	-	-
73/7	-	-	-	x	-	-	-	-	-
74/7	-	-	-	x	-	3 yıl	x	-	Meslekte uzmanlık
75/7	-	-	-	x	x	5 yıl	x	-	-
76/7	-	-	-	x	-	3 yıl	x	-	İş idaresi en önem- li müh. teknik bi-
77/7	-	-	-	x	-	5 yıl	x	-	-
78/7	-	-	-	x	-	-	x	-	-
79/7	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	-
80/7	-	-	-	x	-	-	-	-	-
81/7	-	-	-	x	-	8-10 yıl	-	-	-
82/7	-	-	-	x	-	6 yıl	ing.	-	-
83/7	-	-	-	x	-	10 yıl	x	Her ikisinde önemlidir	-

TABLO - 8' den devam

İl No	L K	ORTA	LİSE	Yüksek	Lisans üstü	Tecrübe Evet ise kaç yıl	Yabancı Dil Bilgisi	Eğitim Durumu önemli değildir. önemli olan uygu- lamaya hakların olmasıdır	DİĞER
84/7	-	-	-	x	-	5 yıl	x	-	-
85/7	-	-	-	x	-	x	x	-	-
86/7	-	-	-	x	-	6 yıl	x	-	-
87/7	-	-	-	-	x	10 yıl	x	-	-
88/7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
89/7	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
90/8	-	-	-	x	-	5 yıl	x	-	-
91/8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
92/8	-	-	-	x	-	5 yıl	x	-	-
93/8	-	-	-	x	-	-	-	-	-
94/8	-	-	-	x	-	6-7 yıl	x	-	-
95/8	-	-	-	x	x	5 yıl	x	-	-
96/8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
97/8	-	-	-	-	x	5 yıl	x	-	-
98/8	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
99/8	-	-	-	x	x	-	x	-	-
00/8	-	-	-	x	-	x yıl	x	-	-
01/8	-	-	-	x	-	10 yıl	-	-	-
02/8	-	-	-	x	-	5 yıl	-	-	-
03/8	-	-	-	x	x	10 yıl	x	-	-
04/9	-	-	-	x	-	28 yıl	-	-	-
05/9	-	-	x	x	-	20 yıl	-	-	-
06/9	-	-	-	x	-	2 yıl	-	-	Üst düzey yöneticileri için mecbur
07/9	-	-	-	x	x	7 yıl	-	-	-
08/9	-	-	-	x	-	15 yıl	x	-	-
09/9	-	-	-	x	-	15 yıl	-	-	-

TABLO - 8' den devam

İşl. No	İLK	ORTA	LİSE	Y. Ü. KSEK	Lisans Üstü	Tecrübe Evet ise kaç yıl	Yabancı Dil Bilgisi	Öğrenim durumu önemli değildir. önemli olan uygulanmaya hakim olmasıdır.	DİĞER
110/10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
111/10	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
112/10	-	-	-	x	-	10 yıl	x	-	-
113/10	-	-	-	x	-	2 yıl	x	x	Karar verme yeteneği
114/10	-	-	-	-	-	-	-	-	Hisse oranına göre bankaların temsilcileri ve kurucu ortaklar.
115/11	-	-	-	-	x	x	x	-	-
116/11	-	-	-	x	-	3 yıl	-	-	-
117/12	-	-	-	x	✓	4 yıl	-	-	-

SORU 17) İşletmenizin başlıca ücret politikası veya politikaları nedir/lerdir? Sıralayınız.

"TABLO - 9" un incelendiğinde görüleceği üzere bu soruya verilen yanıtlarıda çok çeşitlidir. Bunları gruplayarak şöylece sıralamamız olurludur:

- 1- İşletmemizin ücret politikası yoktur.
- 2- Eşit işe eşit ücret politikası izlenir.
- 3- Piyasa ücretinin altında ücret ödeme politikası izlenir.
- 4- Piyasa ücretine koşut ücret politikası izlenir.
- 5- Piyasadaki en yüksek ücreti ödeme politikası izlenir.
- 6- Verime göre ücret ödeme politikası izlenir.
- 7- Ücret politikasını, bağlı bulunduğumuz işveren sendikası saptar.
- 8- Piyasa ücret araştırması yapılır, en az ücretler, işgören değerlemesi ve iş değerlemesi sonuçlarına göre saptanan ücret ödeme politikası izlenir.
- 9- İşgörenin işindeki başarısı, öğrenim ve yetenekleri gözönünde bulundurularak ücret ödeme politikası saptanır.
- 10- Sendikali işçiler için toplu sözleşme hükümleri gereğince, sendikasıız işçiler için öğrenim durumu, tecrübe, iş becerisi vb. durumlarına göre değerlendirme yapılarak ücret politikası belirlenir.
- 11- İşgörene kıdeme göre ücret ödeme politikası izlenir.
- 12- Niteliksiz işçiye en az ücret (asgari ücret), nitelikli işçiye iş değerlendirme sonuçlarına göre saptanan ücret ödenir.
- 13- Ücret politikası günün koşullarına göre saptanır.
(yaşam pahalılığı ve enflasyon hızı gözönünde bulundurulur.)
- 14- Primli ücret ödeme politikası izlenir.
- 15- İşçiler için toplu iş sözleşmesiyle saptanan ücret ödeme politikası, memurlar için devlet personel yasası ile saptanmış ücret ödeme politikası izlenir.

TABLO - 9 : İşletmenizin Başlıca Ücret Politikası veya Po-
litikaları Nedir/lerdir ?

İşl. No	BAŞLICA POLİTİKALAR
1/1	- İşletmemizin ücret üzerine herhangi bir politikası yoktur. Öyle bir ücret politikası gütmeyiz.
2/1	1- Emsal Ücretler 2- Asgari Ücret 3- Liyakat 4- Arz ve talep
3/1	1- Eşit işe, eşit ücret 2- Çalışanı mükafatlandırma
4/1	1- Eşit işe, eşit ücret vermek 2- Emsallerine göre üstün başarı gösterenleri mükafatlandırmak
5/1	1- Tahsil, tecrübe 2- İşletmedeki çalışma durumu 3- Sosyal yaşantısı
6/1	1- Sendikalar için toplu sözleşme hükümleri gereğince 2- Sendikasıızlar için tahsil, tecrübe ve iş becerisi, liyakat ve terfi halleri
8/1	1- Eşit işe, eşit ücret verme eğilimi var, Ancak tam olarak uygulanamıyor. 2- Zaman zaman adama göre ücret verilir. 3- Liyakat zammı uygulanması 4- Üretim ve kaliteye bağlı teşvik sistemi
10/2	- Toplu iş sözleşmesi ile saptanır
11/2	- Zamana göre ücret politikası uygulanmakta, ayrıca maaşa ek prim ücreti ödenmektedir.
12/2	1-İşletmede taban asgari ücret düzeyindedir 2-İşçiler farklı hizmet sürelerine göre farklı ücret alır. 3-Ücretler işçilerin toplu iş sözleşmesi ile belirlenir 4-Yönetici durumunda bulunanların ücretleri sözleşme ile saptanır.
13/2	1-Tam yetkili MESS'dir
14/2	- İşletmenin ücret politikası " Ücretlerin rantabilite, karlılık ve verimlilikte ilgilendirilmesi düşünülmektedir." Politika bu olmakla beraber toplu iş sözleşmelerinde ve işçi sendikasına bu kabul ettirilmemektedir.
15/2	- Toplu sözleşme 657 sayılı kanunun işçi kesimine amiri tarafından teşvik primi veriliyor.
16/2	1-Toplu sözleşmeler 2-Piyasa ücret eğrisi 3-Görev ve pozisyonun değerlendirilmesi 4-Liyakat

TABLO - 9' den devam

İşl. No	BAŞLICA POLİTİKALAR
17/2	1- Asgari ücreti vasıfsız işçiye uygulamak 2- Daha üst seviyede olanlara da daha yüksek ücret ödemek. 3- İş durumuna göre değerlendirme (yani iş değerlemesi) yapabilmek.Ancak bunlar uygulanmadığı için ücret politikası yoktur. İstenen bu ama yapılamıyor.
18/2	1- Toplumsal anlaşmayı izlemek 2- Fiyat artışlarını izlemek 3- Emsal sözleşmelerle denge kurmak
19/2	- Dengeli ve adilane bir ücret sistemi
20/2	- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı politika K.İ.T. izlediği kanunla sınırlandırılmış,politika toplu iş sözleşmeleriyle ücret politikası saptanır.
21/2	1- Toplu sözleşme kapsamındaki personelin, işletmedeki, üretim düzeyini yüksek kılmasını sağlamak için iyi ücret ödemek, 2- Personelin sosyal yaşantısının üst düzeye ulaşmasını sağlamak ve personelden en yüksek verimin elde edilmesi.
23/2	- Özel olarak düzenlenen ücret ayarlaması 2-17 dereceleri arasında paylaştırılmıştır. Bunlar 15 yılda bir yan olarak ilerler 2.derecenin 1.kademesi 7250 17 derecenin 1.kademesi 29900.-TL. 17 " 6. " 24400.-TL.
24/3	- Ücret politikası günün şartlarına göre saptanır.
25/4	- İşletmemizde ücret politikası tamamen toplu sözleşmelere bağlıdır. İdare heyeti bir takım ilaveler yapabiliyor.
26/4	- Benzer sektörlerde çalışan işletmelerin genel ücret düzeyi göz önünde bulundurulur. Sermayenin verimliliği de ayrı bir etmendir. İşte bu iki etmen göz önüne alınarak bir ücret politikası saptanır.
27/4	1-Liyakata göre ücret belirlemek gerekir 2-İşçiye hak ettiği tatmin edici ücret verilmelidir 3-Ücret adaleti sağlanmalıdır.
28/4	- Liyakat, çevre koşulları, tavandan tabana ücret politikası, satış kanallarının bir bölümü
29/4	1-Toplu pazarlık 2-Liyakat 3-Kıdem
30/4	1-En önemlisi işe göre adam alınır. 2-Tatminkârlık sağlanır 3-Yıllık kârın bir kısmı ikramiye veya prim olarak dağıtılır.

TABLO - 9' dan devam

İşl. No	BAŞLICA POLİTİKALAR
31/4	- Ücret politikamız bölgemizi kapsar.
32/4	- Normal işe yeni giren işçiler asgari ücretten, teknisyen sanatkâr v.s. ise günümüz koşullarına göre belirlenmiş ücretle çalıştırılır, yapılan mülakatlarla iş becerisi belirlenir.
33/4	1- Benzer firmalardan yüksek ücret vermek 2- Aynı görevi yapanlar arasında eşitlik sağlamak
34/4	- Bölge tipi ücret politikası
35/4	- Her işletmenin verdiğiinden daha iyisini verebilmek ücret düzeyleri ile personeli mutlu kılmak.
36/5	1- Hayat pahalılığı 2- Başabaş hoktasına getirmek
37/5	- Bizim fabrikamızdaki işçiler genellikle sendikalı işgörendir. Bunların ücretlerini sendikaları genellikle hayat pahalılığını öne sürerek yeni zamlar istemektedirler. Bu yüzden ücret politikaları bir ölçüde bizim dışımıza çıkmaktadır.
38/6	- Günün ekonomik koşullarına uygun yaşam düzeyini sağlamak
40/6	- İşveren sendikasının genel politikası
42/6	- Toplu sözleşme
43/6	- Sendika aracılığı ile belirlenen ücret politikası geçerlidir.
45/6	- Toplu sözleşme
46/6	- İşçiyi işletmeye bağlamak için civar fabrikalardaki durumlar tetkik edilerek toplu sözleşmeler üzerine bir ücret verilebilir.
47/6	- Günün şartlarına ve toplu sözleşmelerdeki hükümlere göre ücret politikası uygulanır.
48/6	1- Personel için personel kanunundaki gösterge tablosu değiştirilerek uygulanmakta ve fiyat artışları da sabit tutularak ilave edilir. 2- İşçilerin ücretleri ise sendika tarafından toplu iş sözleşmesi ile belirlenir.
49/6	1- İşgörenin çalışma gayretlerini dikkate almak 2- İşgörenin üretime olan katkısını değerlendirmek 3- Üretimde % 70'in üzerine çıkan işgörenlere prim verilmesini sağlamak.
50/6	1- Enflasyon göz önüne alınıyor 2- Karlılık göz önüne alınıyor 3- Toplu sözleşmeler göz önüne alınıyor
51/6	1- İşçiler için toplu iş sözleşmesi ile belirlenen saat ücreti 2- Memurlar için devlet personel kanunu

TABLO - 9' dan devam

İsl. No	BAŞLICA POLİTİKALAR
52/7	- Ekonomik duruma göre tahsili asgari ücrete göre ayarlanır.
53/7	- Verimlilik
54/7	- İşde verimlilik esastır.
55/7	1- Sendikali kapsam içi elemanlarla toplu sözleşmenin getirdiği ücret politikası 2- Kapsam dışı elemanlarla sendikanın almış olduğu haklar altına düşmemek suretiyle başarı nisbetinde ücret dağılımında bulunmak
56/7	1- Toplu iş sözleşmelerinde ücretleri ayarlamak 2- Daha çok üst düzeydeki yöneticiler için ücretleri günün koşullarına göre uygulamak
57/7	1- Piyasa ücret araştırmaları 2- Emsal ücret araştırmasında uyum 3- Liyakat taktiri sistemi
58/7	1- Üst kademe için ayrı bir politika 2- İşçi-memurlar ile toplu sözleşme olduğu anda ücret politikasını belirlemek
59/7	- Ücret ayarlaması sendikaya bağlıdır.
60/7	1- Elemanın niteliğine göre 2- Tecrübesine göre 3- Tahsil derecesine göre
61/7	1- Sendikali işçilere sendikal haklarını uygulamak 2- Sendikali olmayan memurlara işçilerin sendikal haklarını aynen yansıtmak 3- Sendikali olmayan memurlarda kıdam,randıman,tahsil işe uyumu, 4- Uzun vadeli bekleyişler gözönüne alınarak sendikanın getirdiği ücret üzerine ekeler yapmak
62/7	- İşçiler ile iki senede bir imzalanan toplu sözleşme doğrultusunda ücretler saptanır.Memurların ise her sene hayat şartlarına göre ücretleri ayarlanır.
64/7	- Aynı imalat dalındaki işletmelerin ücret verilerini toplar bunları bir araya getirerek medyan-mod gibi istatistikli ölçüler kullanarak ücreti saptar.
65/7	1- Asgari ücret 2- Kişisel ücretlere dayanan bir ücret ayarlaması 3- Teşvik primi
66/7	- Bölge rayici MESS ve Türk Sevk İdare dernoğinin ücret etüdlerinden faydalanmaktadır. Genelde toplu iş sözleşmesi geçerlidir.
67/7	- En başta dikkati alınacak şey hayat pahalılığıdır. İşçilerin çalışması göz önünde bulundurulur çalışma zorluğu, işin derecesi ve memurlarda işinde gösterdiği başarı göz önüne alınır.

TABLO - 9'dan devam

İşl. No	BAŞLICA POLİTİKALAR
68/7	- İşgörenlerde benzer kuruluş, toplu sözleşmenin getirdiği ücret zamları hayat pahalılığı cari piyasa ücretleri kârlılık oranı
69/7	- Sendika toplu sözleşmesi geçerlidir, ayrıca yaptığı iş göz önüne alınır.
70/7	- Toplu sözleşme kapsamına girenler için toplu sözleşme ile saptanmış ücretler kapsamı dışı personel için geçinme indexleri ve başarı (taktire göre herhangi bir sistem yoktur)
71/7	1- İşletmeye ve işgörelere uygun gelen normal ücreti saptamak 2- Ücretleri günün değişen koşullarına göre değerlemek 3- Sendika ile yapılan toplu iş sözleşmelerine göre ayarlama yapmak.
72/7	- İşveren sendikası yetkilidir.
73/7	- Türkiyenin gelişme standartlarına göre çalışanların mevki ve durumuna göre ücretleri tespit etmek.
74/7	1- İlk planda toplu iş sözleşmeler ile ücret politikası belirlenir 2- İşe ilk girişte test ve bilgi sınavına tabi tutulur. 3- Puanlama usulüne göre ücret belirlenir.
75/7	- Gruplar teşkil eder piyasa ile karşılaştırır.
76/7	1- Piyasa araştırması 2- Piyasaya uygunluk 3- Ücret mukayesesi
78/7	- Personeli şirkete bağlı tutma ve motive etme
79/7	1- Piyasadaki gelişmeler göz önüne alınır gelişen şartlar altında işletme politikalarına yön verilir 2- Mümkün olduğu kadar uygulamaya girişmeli
80/7	1- Çalışanların kusur ile çalışmaları sağlayarak maddi olanakların verilmesi 2- Bu maddi olanaklar temin edilirken şirketi kazaya uzun vadede çıkmaza sokmamak
81/7	1- Adil ücret dağılımı (şirket içinde) 2- Piyasaya uygun ücret verilmesi 3- Refah seviyesini düzeltme
82/7	1- Piyasa ücretlerini tespit etmek 2- İşletmenin iş değerlendirmesine uygun ücret vermek
83/7	- Toplu iş sözleşmesi ile ücret politikası izlenir
84/7	1- Ücret arttırmaları ve asgari ücretin devamlı oynamasından ve toplu sözleşmelerden dolayı ücret politikası iflas etmiştir. 2- Teknik eleman ve sanatkârlara bu ücret sistemi vardır. Sistemin özü tecrübeye dayanır.

TABLO - 9'dan devam

İşl. No	BAŞLICA POLİTİKALAR
86/7	1- Yapılacak olan şey aynen en az piyasa düzeyinde olmasına dikkat edilir. 2- İş terfilerine gidilerek, iş görenin kalifikasyonunu yükseltmek ve dışardan giren kişiye bu terfiye göre atama yapmak 3- Böylece ücret düzeyini düşük tutmak.
87/7	1- Günün hayat koşullarına uygun ücret sistemi, işin ehemmiyetine göre farklı prim tatbikatı, 2- İş kıdemine ve tehlikesine göre farklı ücret
89/8	- Ekonomik durumu göre tahsile asgari ücrette göre ayarlanır.
90/8	1- Gereğinden fazla işçi çalıştırmamak 2- Mümkün olduğu kadar çalışma saatlerini işgücü ile orantılı kılmak 3- Personelde rasyonel çalışma etkinliklerini göz önüne almak 4- Çalışan personelden en yüksek verimi elde etmek.
91/8	1- Sosyal faktörler 2- Geçinme indekslerindeki artışlar 3- Diğer yakındaki işletmelerin ücret artış sistemleri 4- Diğer işletmelerin işyerinde ödenen ücretler.
92/8	- Genel ücret politikası toplu sözleşmelerle düzenleniyor.
93/8	- İşçinin geçinebileceği ücret politikasının tesbiti müessesenin kazancından ayıracağı pay.
95/8	1- Görevin özelliğine uygun personelin görevlendirilmesini sağlamak 2- Terfi yönünden eşit olanak sağlamalı 3- Personelin kişiliğine saygı maddi ve manevi haklarını korumak 4- Çalışma sevk ve hevesini arttırıcı iyi beşeri ilişkiler sağlamak 5- Personelin kendisini ilgilendiren konulardan haberdar etmek kolayca görüşme sağlamak ve kendi fikirlerini almak.
97/8	1- İşletmede ücret politikası zaman ücretine göre piyasa araştırmasına göre saptanmaktadır. 2- Bu durumda sosyal koşullarda göz önüne alınmalıdır
98/8	1- Ücreti günün şartlarına göre ayarlamak 2- İşçiye prim ödeyerek daha fazla emeğinden yararlanmak 3- Fabrikanın normal bir kâr elde etmesini sağlamak 4- İşgörenler ücret düzeyine göre farklı ücret alır
99/8	- Liyakata, tecrübeye, kabiliyete, çalışmaya göre ücret ödenir.

TABLO - 9'dan devam

İşl No	BAŞLICA POLİTİKALAR
100/8	1- Tahsil : Y.Dil 2- Liyakat 3- Tecrübe 4- Özel durumları
102/8	1- İşletme hayatının devamı 2- İşgörenlerin gerekli sosyal yaşantıya sahip ol- ması
103/8	3- Maliyeti yükseltici nitelikte olmaması 1- Eşit işe eşit ücret prensibini uygulamak 2- Adaletli bir ücret dağılımı temin etmek
104/9	1- Üretim 2- Verimlilik 3- Yapılan işlerde başarıklık
105/9	1- İşçi ücretleri toplu iş sözleşmesi ile belirle- nir. 2- Yönetici teknisyen vb. elemanlar (kalifiye) bece- ri ve iş tecrübesine göre değerlendirilir.
106/9	- Ücret politikaları toplu iş sözleşmeleriyle be- lirlenir
107/9	- Ücret politikası yoktur. (Toplu iş sözleşmesi) olduğu için
108/9	- İşçi sendikası ile işveren sendikası arasında günün şartlarına uygun olarak yapılan sözleşme- ler sonucunda belirlenir.
109/9	- Ücret politikası yoktur. Ücretler üst kademe yö- neticileri ile sendika arasında yapılan toplu iş sözleşmelerine göre belirlenir.
110/10	- Belirtilmemiş
111/10	1- Zamana göre ücret düzenlenmektedir 2- Siyasi ve bürokratik düşünceler ücret tesbitinde etkindir, Daha sonra toplu sözleşmeler devreye girmektedir.
112/10	- Toplu sözleşmelerle saptanır.
113/10	- Ücret politikasında toplu iş sözleşmesinin esas- ları gereklidir. 1- 657 sayılı kanun 2- 274-273 sayılı kanun
114/11	- Şirketin personel ve ücret yönetmeliğine göre yapılır.
115/11	- Asgari Ücret
116/11	1- İşletmede ücret politikası diye bir kavram yok- tur 2- İşletmede ücret belirlenmez 3- Karşılıklı anlaşmalarla yönetim kurulu sendika hakemler heyeti tarafından ücret belirlenir.
117/12	1- Sınıflandırma esasına göre ücret 2- Başarıya göre ücret 3- Seyyanele ücret.

SORU 18) İşletmeniz işgörenine ödenen ücret düzeyi aşağıda sayılan yöntemlerden hangisiyle belirlenmektedir ?

- A- Sendika aracılığı ile yapılan toplu iş sözleşmeleriyle
- B- İşverenle yapılan bireysel pazarlıkla,
- C- Yasa ile belirlenmiş en az ücret ödenmektedir
- D- Diğer (Belirtiniz).

Bu soruyu 2 işletme yanıtlamamıştır (Bkz.: TABLO -10).

Soruyu yanıtlayan 115 işletmenin 73'ü (% 63,5), işçilerine sendika aracılığı ile yapılan toplu iş sözleşmeleriyle ücret ödediklerini belirtmişlerdir.

13 işletme (%11,3) işçilerinin bir kesimine sendika aracılığı ile yapılan toplu iş sözleşmeleriyle bir kesimine de işverenle yapılan bireysel pazarlıkla ücret ödediklerini belirtmişlerdir.

13 işletme (%11,3), işçilerinin bir kesimine sendika ile yapılan toplu iş sözleşmeleriyle, bir kesimine de yasa ile belirlenmiş en az ücreti ödediklerini belirtmişlerdir.

8 işletme (%6,9) işgöreninin bir kesimine sendika aracılığı ile yapılan toplu iş sözleşmeleriyle, bir kesimine işverenle yapılan bireysel pazarlıkla ve diğer bir kesimine de yasa ile belirlenmiş en az ücreti ödediklerini belirtmişlerdir.

3 işletme (% 2,6) işgöreninin bir kesimine işverenle yapılan bireysel pazarlıkla, bir kesimine de yasa ile belirlenmiş en az ücreti ödediklerini belirtmişlerdir.

3 işletme (% 2,6) işgörenine, işverenle yapılan bireysel pazarlıkla ücret ödediklerini belirtmişlerdir.

2 işletme (% 1,7) işgörenine, yasa ile belirlenmiş en az ücreti ödediklerini belirtmişlerdir.

"TABLO - 10" nun incelenmesinde görüleceği üzere, "işverenle yapılan bireysel pazarlıkla ücret düzeyinin saptanması" daha çok yönetici ve teknik alanda çalışan işgören için söz konusu olmaktadır. Bunlar dışındaki işgören içinse genelde, sendikası olmayan işçilere ve özel kesim işletmelerinde çalışan memurlara, bu yöntemle ücret ödenmektedir.

Yasa ile belirlenmiş en az ücret ise, daha çok sendikası olmayan işçilere ve geçici işlerde çalışan işçilere ödenmektedir.

Devlet memurlarına başka deyişle, KİT'lerde çalışan memurlara ise, devlet personel yasasına göre maaş ödenmektedir.

TABLO - 10 : İşletmenizdeki İsgörene Ödenen Ücret Düzeyi Aşağıda Belirtilen Yöntemlerden Hangisi ile Belirlenmektedir ?

İşl. No	Sendika Aracılığı ile Yapılan Toplu İş Sözleşmesi ile	İşverenle Yapılan Bireysel Pazarlık ile	Yasa ile Belirlenmiş (Asgari) en az ücret ödenmektedir	DİĞER
1/1	x	-	-	-
2/1	x	x	-	-
3/1	x	x	x	-
4/1	x	-	x	-
5/1	x	-	-	-
6/1	x	-	-	-
7/1	x	Yöneticiler	(Sözleşkesiz işçiler)	-
8/1	x	-	-	-
9/2	x	-	-	-
10/2	x	Yöneticiler	-	-
11/2	x	-	-	-
12/2	x	-	-	-
13/2	x	-	x	-
14/2	x	-	-	Memurlar için Personel Kanunu
15/2	x	x	-	-
16/2	Sendikali	Sendikası personel için	-	-
17/2	x	-	x	-
18/2	x	-	x	-
19/2	x	-	-	-
20/2	x	-	-	-
21/2	x	-	Mutabakat işçilere	-
22/2	-	-	-	x
23/2	-	x	-	-
24/3	-	x	x	-
25/4	x	-	-	-
26/4	x	-	-	-
27/4	x	-	-	-
28/4	x	x	x	-
29/4	x	-	-	Liyakat-Kıdem (aylıklı personelin)
30/4	Sendikali işçiler	(Bakım-Onarım kontrol personeli)	-	-
31/4	x	-	-	-
32/4	x	-	-	-
33/4	x	-	-	-
34/4	-	x	x	-
35/4	x	-	-	-

2010 - 2011 dan devam

Sl.	Genel İş Sözleşme leri ile	İşverenle Yapılan Bireysel pazarlık ile	Yasa ile Belirlenmiş Enaz(Asgari) Ücret Ödemeleri ile	DİĞER
37/4	x	-	-	-
37/5	x	-	-	-
38/5	x	-	-	-
39/6	-	-	-	(Ekonomik Şartların değerlendirilmesi ile)
40/6	x	-	-	-
41/6	x	-	-	-
42/6	x	-	-	-
43/6	x	-	x	(Memur ve Üst düzey yönetici Ücretleri)
44/6	x	-	-	-
45/6	-	-	-	-
46/6	x	-	-	-
47/6	x	-	-	-
48/6	İşçilere) x	Memurlara x	-	-
49/6	x	-	-	-
50/6	x	-	-	-
51/6	x	-	-	-
52/7	x	-	x	-
53/7	x	x	x	-
54/7	x	x	x	-
55/7	x	x	-	-
56/7	x	x	x	-
57/7	x	-	-	-
58/7	x	-	-	-
59/7	x	-	-	-
60/7	-	x	-	-
61/7	x	-	-	-
62/7	x	-	-	-Memurun çalışması değerlendirilerek sendikanın üzerinde ücret ödemek
63/7	x	-	-	-Memurlar için üst yöneticinin taktirine kalmış
64/7	x	-	-	-
65/7	x	-	-	-
66/7	x	-	-	-
67/7	x (İşgören için)	-	-	-
68/7	x	-	x	-
69/7	x	-	x	-

TABLO - 10' dan devam

İş No	Sendika ile Yapılan Toplu İş Sözleşmeleri ile	İşverenle Yapılan Bireysel Pazarlık ile	Yasa ile Belirlenmiş Enaz(Asgari) Ücret Ödemeleri ile	DİĞER
70/7	x	x	-	-
71/7	x	x	x	-
72/7	x	-	-	-
73/7	x	x	-	-
74/7	x	-	-	-
75/7	x	-	-	-
76/7	x	Mühendis-Yönetici	-	-
77/7	x	-	-	-
78/7	x	-	-	-
79/7	x	x	x	-
80/7	x	x	-	-
81/7	x	-	-	-
82/7	x	-	-	-
83/7	x	-	-	-
84/7	x	-	x	-
85/7	x	-	-	-
86/7	x	x	x	-
87/7	x	-	-	-
88/7	x	x	-	-
89/8	x	-	x	-
90/8	x	-	-	-
91/8	x	-	-	-
92/8	x	-	-	-
93/8	x	-	-	-
94/8	x	-	-	-
95/8	x	-	-	Kıdem-Liyakat
96/8	x	-	-	-
97/8	x (İşçilere)	x (Memurlara)	-	-
98/8	x	-	-	-
99/8	x (İşçiler için)	x(Memurlara)	-	-
100/8	x	-	-	-
101/8	x	-	-	-
102/8	x	-	-	-
103/8	x	x	-	-
104/9	x	x	x	-
105/9	x	-	-	-
106/9	x	-	-	-
107/9	x	-	-	-
108/9	x	-	-	-
109/9	x	-	-	-

TABLO - 10' dan devam

İşl. No	Sendika Aracılığı ile Yapılan Toplu İş Sözleşmeleri ile	İşverenle Yapılan Bireysel Pazarlıkla	Yasa ile Belirlenmiş(Asgari) Enaz Ücret Ödenmektedir.	DİĞER
110/10	x	-	-	x
111/10	x	x	-	-
112/10	x	-	x	- 657 Sayılı Ka
113/10	x	-	x	657 Sayılı Ka nunla
114/11	x	-	-	-
115/11	x	-	Geçici İşçilerde	-
116/11	x	-	-	-
117/12	x	-	-	-
TOPLAM	110	30	23	8

SORU 19) İşletmenizde işgöreninize ödediğiniz ücretler sendika aracılığı ile yapılan toplu iş sözleşmeleri ile belirleniyorsa, ücret düzeyi, tüm sözleşmeli işgören için aynı mı olmaktadır? Başka deyişle, sendika ve işveren temsilcileri toplu iş sözleşmelerinde her dönem, tüm işgören için ücret artışını seyyanen (hepsine aynı oranda) mı istemektedirler ?

EVET

HAYIR

Bu soruyu iki işletme yanıtlamamıştır. (Bkz.: TABLO -11).

Soruyu yanıtlıyan 115 işletmeden 93'ü (% 80,8) "evet", 22 'si (%10,4) "hayır" yanıtını vermişlerdir.

Soruya verilen yanıtlara göre işçi sendikaları, hesaplaması kolay, zahmetsiz ancak, başarısız işçiye de öden veren "seyyanen zam" yöntemini benimsedikleri anlaşılmaktadır,

Aynı işi yapan iki işgören arasında verim ve başarı farkı söz konusu olduğunda (her ikisi de aynı yükseltimden yararlanacağından) kuşkusuz bir ücret adaletsizliği söz konusu olacaktır. Bu nedenle toplu iş sözleşmesine giden sendika yöneticilerinin bir takım art düşüncelerden(197)ve ön yargılardan uzak, nesnel olarak davranmalarında özellikle ülke ekonomisi açısından yarar bulunmaktadır. Böylece hem işinde başarılı işgöreni korumuş, hem de iş yaşamında huzurlu bir ortamın sağlanmasına yardım etmiş olacaktırlar.

(197)'Art düşüncesi" ile sendikanın, üye kaybetmeme isteği anlaşılmalıdır.

TABLO - 11 :- İşletmenizde işgöreninize ödediğiniz ücretler sendika aracılığı ile yapılan toplu iş sözleşmeleri ile Belirleniyorsa Ücret Düzeyi Tüm Sözleşmeli İşgören İçin Aynı mı Olmaktadır?

İşl. No	EVET	HAYIR
1/1	x	-
2/1	x	-
3/1	x	-
4/1	x	-
5/1	x	-
6/1	x	-
7/1	x	-
8/1	-	-
9/2	-	x
10/2	x	-
11/2	x	-
12/2	x	-
13/2	-	x
14/2	x	-
15/2	x	-
16/2	-	x
17/2	x	-
18/2	-	x
19/2	x	-
20/2	x	-
21/2	x	-
22/2	x	-
23/2	x	-
24/3	-	x
25/4	x	-
26/4	x	-
27/4	x	-
28/4	-	x
29/4	x	-
30/4	-	x
31/4	x	-
32/4	x	-
33/4	x	-
34/4	x	-
35/4	x	-
		- Sendikali ve sendika sız işçiler bulunmakta dır. Sendikasızlar iş veren tarafından sendi- kalılarda toplu sözleş- me haklarından yararlan- maktadır.
36/4	x	-
37/5	x	-
38/5	x	-

TABLO - 11 ' den devam

İşl. No	EVET	HAYIR
39/6	-	x
40/6	x	-
41/6	-	x
42/6	x	-
43/6	-	x
44/6	x	-
45/6	x	-
46/6	x	-
47/6	x	-
48/6	x	-
49/6	x	-
50/6	x	-
51/6	-	x
52/7	-	x
53/7	-	x
54/7	x	-
55/7	x	-
56/7	-	x
57/7	x	-
58/7	x	-
59/7	x	-
60/7	-	x
61/7	x (İşçiler için)	x (Memurlar için)
62/7	x	-
63/7	x	-
64/7	x	-
65/7	x	-
66/7	x	-
67/7	x	-
68/7	x	-
69/7	x	-
70/7	x	-
71/7	-	x
72/7	x	-
73/7	x	-
74/7	x	-
75/7	x	-
76/7	x	-
77/7	x	-
78/7	x	-
79/7	x	-
80/7	x	-
81/7	x	-
82/7	x	-
83/7	x	-
84/7	x	-
85/7	x	-

TABLO - 11 ' den devam

İşl. No	EVET	HAYIR
86/7	x	-
87/7	x	-
88/7	x	-
89/8	-	x
90/8	x	-
91/8	x	-
92/8	x	-
93/8	x	-
94/8	-	x
95/8	-	-
96/8	x	-
97/8	-	x
98/8	x	-
99/8	-	x
100/8	x	-
101/8	-	x
102/8	x	-
103/8	x	-
104/9	x	-
105/9	x	-
106/9	x	-
107/9	x	-
108/9	x	-
109/9	x	-
110/10	x	-
111/10	-	x
112/10	x	-
113/10	x	-
114/11	x	-
115/11	x	-
116/11	x	-
117/12	x	-
TOPLAM	93	24

SORU 20) 19. soruya verilen yanıt "hayır" ise, işgörene ödenen ücretler hangi ölçüte göre belirlenmektedir?

- A- Kıdeme göre
- B- İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve verime göre.
- C- Piyasada yapılan ücret araştırmaları sonucuna göre.
- D- İşletmede yapılan iş değerlemesi sonucuna göre.
- E- İşletmede yapılan işgören değerlemesi sonucuna göre.
- F- Piyasada yapılan ücret araştırmaları ile işletmede yapılan iş ve işgören değerlemeleri sonucuna göre.
- G- Diğer (açıklayınız).

19. soruya "hayır" diye yanıtlı olan işletmelerin sayısı 22 olmasına karşın bu soruyu yanıtlayan işletmelerin sayısı 41 dir. (Bkz.: TABLO 12). Bundan çıkan anlam, bir kısım işletmelerde toplu iş sözleşmeleriyle seyyanen zam uygulanmasına karşın aynı zamanda bu işletmelerin ücret düzeylerini saptamalarında bazı ölçütlerden yararlandıklarını göstermektedir.

Bu durumda 41 işletmenin 6'sı (% 15) kıdeme göre; 6'sı (% 15) piyasada yapılan ücret araştırmaları ile, işletmede yapılan iş ve işgören değerlemeleri sonucuna göre; 4'ü (% 10) hem kıdeme hem de işgörenin işinde gösterdiği başarı ve verime göre; 4'ü (% 10) hem kıdeme hem işgörenin işinde gösterdiği başarıya göre hem de piyasada yapılan ücret araştırmaları sonucuna göre ücretlerini belirlemektedirler. 4 işletmenin (% 10) altı ölçütü de kullandığı görülmektedir. İşletmelerden 3'ü (% 7,3) piyasada yapılan araştırmaları sonucuna göre; 3'ü (% 7,3) hem kıdeme ve

hem de piyasada yapılan ücret araştırmaları sonucuna göre; 2'si (% 4,7) hem kıdeme ve hem de işletmede yapılan iş değerlemesi sonucuna göre; 3'ü (% 7,3) hem işgörenin işinde gösterdiği başarı ve verime, hem de piyasada yapılan ücret araştırmaları sonucuna göre ücretlerini belirlemektedirler. Geriye kalan işletmelerden 1'i (% 2,4) işgörenin işinde gösterdiği başarı ve verime göre; 1'i (% 2,4) hem işgörenin işinde gösterdiği başarı ve verime göre ve hem de işgören değerlemesine göre; 1'i (% 2,4) hem kıdeme hem de ücret araştırmalarına göre; 1'i (% 2,4) hem ücret araştırmalarına hem de iş değerlemesi sonuçlarına göre; 1'i (% 2,4) kıdeme, işgörenin işinde gösterdiği başarıya ve iş değerlemesi sonuçlarına göre; 1'i (% 2,4) işgörenin işindeki başarısına, ücret araştırmaları ve iş değerlemesi sonuçlarına göre işletmede uygulanan ücret düzeyini saptamaktadırlar.

**TABLO - 12 : TABLO - 11'e Verilen Yanıt " Hayar " İse İşletmenizde
İşgörene Ödenen Ücretler Hangi Ölçüte(Kıstasa) Göre
Belirlenmektedir?**

İşl No	KIDEME GÖRE	İşindeki Ba şarı ve Ve rimo Göre	Piyasa Üc ret Araş- tırmasına göre	İş Değer lemesine Göre	İşgören Değerleme sine Göre	Ücret Araş tırması is değerleme işgören değerleme sine Göre	DİĞER
1/1	-	-	-	-	-	-	-
2/1	-	-	-	-	-	-	-
3/1	-	-	-	-	-	-	-
4/1	-	-	-	-	-	-	-
5/1	-	-	-	-	-	-	-
6/1	-	-	-	-	-	-	-
7/1	-	-	-	-	-	-	-
8/1	-	x	-	-	x	-	-
9/2	-	-	x	-	-	-	-
10/2	-	-	-	-	-	-	-
11/2	-	-	-	-	-	-	-
12/2	-	-	-	-	-	-	-
13/2	-	-	-	-	-	-	-
14/2	x	x	-	-	-	-	-
15/2	-	-	-	-	-	-	-
16/2	x	-	-	-	-	x	-
17/2	-	-	-	-	-	-	-
18/2	x	-	-	x	-	-	-
19/2	-	-	-	-	-	-	-
20/2	-	-	-	-	-	-	-
21/2	-	-	-	-	-	-	-
23/2	-	-	-	-	-	-	-
24/3	-	x	x	-	-	-	-
25/4	x	-	-	-	-	-	-
26/4	-	-	-	-	-	-	-
27/4	x	-	-	-	-	-	-
28/4	x	x	-	-	-	-	-
29/4	-	-	-	-	-	-	-
30/4	x	-	-	x	-	-	-
31/4	-	-	-	-	-	-	-
32/4	-	-	-	-	-	-	-
33/4	-	-	-	-	-	-	-
34/4	-	-	-	-	-	-	-
35/4	-	-	-	-	-	x	-
36/4	x	-	x	-	-	-	-
37/5	x	-	-	-	-	-	-
38/5	-	-	-	-	-	-	-
39/6	x	-	x	-	-	-	-
40/6	-	-	-	-	-	-	-
41/6	x	x	x	-	-	-	-
42/6	-	-	-	-	-	-	-
43/6	x	x	x	x	x	x	x
44/6	-	-	-	-	-	-	-
45/6	-	-	-	-	-	-	-

Diğer kıs-
mı kardan
Alınan pa-
ya göre

TABLO - 12 'den devam

İş No	KIDEME GÖRE	İşinde ki Başarı ve Veri- me Göre	Piyasa Ücret Araştırma- sına Göre	İş Değerle- mesine Göre	İşgören Değerle- mesine Göre	Ücret Araştır- ması + İş değeri- lenmesi ve işgö- ren değerlendirilmesi Sonuçuna Göre	DİĞER
48/6	—	—	—	—	—	—	—
49/6	—	—	—	—	—	—	—
50/6	—	—	—	—	—	—	—
51/6	x	—	—	—	—	—	—
52/7	—	—	—	—	—	x	—
53/7	x	x	x	—	—	—	—
54/7	—	—	—	—	—	—	—
55/7	—	—	—	—	—	—	—
56/7	x	x	x	—	—	—	—
57/7	—	—	—	—	—	—	—
58/7	—	—	—	—	—	—	—
59/7	—	—	—	—	—	—	—
60/7	—	—	—	—	—	x	—
61/7	x	x	x	x	x	x	x
62/7	—	—	—	—	—	—	—
63/7	—	—	—	—	—	—	—
64/7	xSendika- siz	x	x	x	x	x	—
65/7	—	x	x	—	—	x	—
66/7	—	—	—	—	—	—	—
67/7	—	—	—	—	—	—	—
68/7	—	—	—	—	—	—	—
69/7	—	—	—	—	—	x	—
70/7	—	—	—	—	—	—	—
71/7	—	x	x	—	—	—	—
72/7	—	—	—	—	—	—	—
73/7	—	—	—	—	—	—	—
74/7	—	—	—	—	—	—	—
75/7	—	—	—	—	—	—	—
76/7	—	—	—	—	—	x	—
78/7	—	—	—	—	—	—	—
79/7	—	—	—	—	—	—	—
80/7	—	—	—	—	—	—	—
81/7	—	—	—	—	—	—	—
82/7	—	—	x	x	—	—	—
83/7	—	—	—	—	—	—	—
84/7	—	—	—	—	—	—	—
85/7	—	—	—	—	—	—	—
86/7	—	—	—	—	—	—	—
87/7	—	—	—	—	—	—	—
88/7	—	—	—	—	—	—	—
89/8	x	x	x	—	—	—	—
90/8	—	—	—	—	—	—	—
91/8	—	—	—	—	—	—	—
92/8	—	—	—	—	—	—	—
93/8	—	—	x	—	—	—	—
94/8	x	—	—	—	—	—	—

TABLO - 12'den Devam

İşl. No	KIDEME GÖRE	İŞLEKİ BAŞARI VE VERİME GÖRE	PIYASA ÜCRET ARAŞTIRMA SINVA GÖRE	İŞ DEĞER- LEMESİNE GÖRE	İŞ GÖREN DEĞERLE- MESİNE GÖRE	ÜCRET ARAŞ- TIRMASI, DEĞER- LEMESİ VE İŞ- GÖREN DEĞERLE- MESİ SONUCUNA GÖRE	DİĞER
95/8	x	x	x	x	x	x	-
96/8	-	-	x	-	-	-	-
97/8	-	-	-	-	-	x	-
98/8	x	x	-	-	-	-	-
99/8	x	-	x	-	-	-	-
00/8	-	-	-	-	-	-	-
01/8	x	x	-	-	-	-	-
02/8	-	-	-	-	-	-	-
03/8	-	x	x	x	-	-	-
04/9	x	x	-	x	-	-	-
05/9	-	-	-	-	-	-	-
06/9	-	-	-	-	-	-	-
07/9	-	-	-	-	-	-	-
08/9	-	-	-	-	-	-	-
09/9	-	-	-	-	-	-	-
10/10	-	-	-	-	-	-	-
11/10	-	x	-	-	-	-	-
12/10	-	-	-	-	-	-	-
13/10	-	-	-	-	-	-	-
14/11	-	-	-	-	-	-	-
15/11	-	-	-	-	-	-	-
16/11	x	-	-	-	-	-	-
17/12	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	25	19	15	8	4	12	2

SORU 21) 20. sorunun "C" şıkkı işaretlenmişse, işletmeniz piyasa ücret araştırmalarını nasıl yapmaktadır ?

- A- Kendi bünyesindeki elemanlarla.
- B- İşletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşların hazır araştırmalarından yararlanarak.
- C- İşletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşlara özel olarak kendi işletmeniz için araştırma yaptırarak.
- D- Diğer (açıklayınız).

20. sorunun "C" şıkkını işaretleyen "15 işletme" olmasına karşın (Bkz.: TABLO - 12), bu soruyu yanıtlayan 38 işletme bulunmaktadır (Bkz.: TABLO- 13).

Buna göre, 15 işletme (% 40) kendi bünyesindeki elemanlarla; 10 işletme (% 26,5), işletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşların hazır araştırmalarından yararlanarak; 7 işletme (18,4), hem kendi bünyesindeki elemanlarla, hem de işletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşların hazır araştırmalarından yararlanmaktadırlar. 2 işletme (% 5,3) işletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşlara özel olarak kendi işletmeleri için araştırma yaptırtarak; 2 işletme ise (% 5,3) her üç yöntemden de yararlanmakta olduklarına belirtmişlerdir. 1 işletme (% 3) hem kendi bünyesindeki elemanlarla ve hem de işletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşlara özel olarak kendi işletmeleri için araştırma yaptırdıklarını belirtmişlerdir. Son işletme ise (% 3), hem işletme dışında bu alanda çalışma yapan kuruluşların hazır araştırmalarından, hem de bu kuruluşlara özel araştırmalar yaptırttıklarına belirtmişlerdir.

TABLO - 19 : 20. Sorunun " C " şıklı İşaretlenmişse Piyasa Üret Araştırmaları Nasıl Yapılmaktadır ?

İşletme No	Kendi Bünyesindeki Elemanlarla	İşletme Dışında Bu Akademi Çalışma yapan Kuruluşların Hazır Araştırmalarından Yararlanarak	İşletme Dışında Bu Akademi Çalışma yapan Kuruluşların Özel Olarak Kendi İşletmeleri İçin Araştırma Yaptırarak	DİĞER
1/1,	-	-	-	-
2/1	-	-	-	-
3/1	-	-	-	-
4/1	x	-	-	-
5/1	-	-	-	-
6/1	-	-	-	-
7/1	-	-	-	-
8/1	-	x	İşveren Sendikası tarafından belki yapılıyor	-
9/2	-	x	-	-
10/2	-	-	-	-
11/2	-	-	-	-
12/2	-	-	-	-
13/2	-	-	-	-
14/2	-	-	-	-
15/2	-	-	-	-
16/2	x	x	-	-
17/2	-	-	-	-
18/2	-	-	-	-
19/2	-	-	-	-
20/2	-	-	-	-
21/2	-	-	-	-
22/2	-	-	-	-
23/2	-	-	-	-
24/3	-	x	-	-
25/4	-	-	-	-
26/4	-	-	-	-
27/4	-	-	-	-
28/4	-	-	-	-
29/4	-	-	-	-
30/4	-	-	-	-
31/4	-	-	-	-
32/4	-	-	-	-
33/4	x	-	-	-
34/4	-	-	-	-
35/4	-	-	-	-
36/4	x	-	-	-
37/5	-	-	-	-
38/5	x	x	x	-
39/6	x	-	-	-

TABLO - 13'den devam

İşletme No	kendi Bünye- sindeki Elemanlarla	İşletme Dışında Bu Alanda Çalışmayı pun kuruluşların Hızır Araştırmak- rından Yararlanma- rak	İşletme Dışında Bu Alanda Çalışmayı pun kuruluşların özel olarak kendi işletmeleri için araştırma yaptırmak	DİĞER
40/6	-	-	-	-
41/6	x	-	-	-
42/6	-	-	-	-
43/6	x	x	x	Toplu Söz- leşme ile
44/6	-	-	-	-
45/6	-	-	-	-
46/6	-	-	-	-
47/6	-	-	-	-
48/6	-	-	-	-
49/6	-	-	-	-
50/6	-	-	-	-
51/6	x	-	-	-
52/7	-	-	-	-
53/7	x	x	-	-
54/7	-	-	-	-
55/7	-	-	-	-
56/7	x	-	-	-
57/7	-	-	-	-
58/7	-	x	-	-İşveren Sendikası ta- rafından ya- pılan pâyasa araştırmasının dan yararlanır.
59/7	-	-	-	-
60/7	-	-	-	-
61/7	x	-	-	Devlet ista- tistik ensti- tüsü ve tıcca- ret adalarının aylık geçin- me indeksle- rinden hare- ketle yapılan özel araştır- malar
62/7	-	-	-	-
63/7	-	-	-	-
64/7	-	x	-	-
65/7	x	x	-	-
66/7	-	x	-	-
67/7	-	-	-	-
68/7	-	-	-	-
69/7	-	-	-	-
70/7	-	-	-	-

TABLO - 13'den devam

İşletme No	Kendi Bünye- sindeki Elemanlar	İşletme Dışında Bu alanda çalışma yapan kuruluşlar- ın Hızlı Araştır- malarından Yararlanarak	İşletme Dışında Bu alanda çalışma yapan kuruluşlara özel ab- rak kendi işletme leri için araştırma Yaptırmak	DİĞER
71/7	x	x	-	-
72/7	-	-	-	-
73/7	x	-	-	-
74/7	-	-	-	-
75/7	-	x	-	-
76/7	-	-	-	-
77/7	-	-	-	-
78/7	-	-	-	-
79/7	-	-	-	-
80/7	x	x	-	-
81/7	x	x	-	-
82/7	-	-	-	-
83/7	-	-	-	-
84/7	-	-	x	-
85/7	-	-	-	-
86/7	x	-	-	-
87/7	-	-	-	-
88/7	-	-	-	-
89/8	-	x	-	-
90/8	-	-	-	-
91/8	-	-	-	-
92/8	-	-	-	-
93/8	x	x	-	-
94/8	-	-	-	-
95/8	x	-	-	-
96/8	x	-	-	-
97/8	-	-	-	-
98/8	-	-	-	-
99/8	x	-	-	-
100/8	x	-	x	-
101/8	-	-	-	-
102/8	-	-	-	-
103/8	x	x	-	-
104/9	-	-	-	-
105/9	x	-	-	-
106/9	-	-	-	-
107/9	-	-	-	-
108/9	-	-	-	-
109/9	-	-	-	-
110/10	-	-	-	-
111/10	x	-	-	-
112/10	-	-	-	-
113/10	-	-	-	-
114/11	-	-	x	-

TABLO - 13'den devam

İşletme No	Kendi Bünyesindeki Elemanlarla	İşletme Dışında Bu Alanda Çalışma Yapan Kuruluşların Haric Araştırmalarından Yararlanarak	İşletme Dışında Bu Alanda Çalışma Yapan Kuruluşlara Özel Olarak Kendi İşletmeleri İçin araştırma yaptırmak	DİĞER
15/11	-	-	-	-
16/11	-	x	x	-
17/12	-	-	-	-
Toplam	26	19	7	

SORU 22) 21. sorunun "B" ve "C" şıkkı işaretlenmiş işletme dışında piyasa ücret araştırması yapan bu kurumların ve kuruluşların isimlerini belirtiniz.

Bu soruyu yanıtlayan işletmelerin belirttikleri kuruluşların isimlerini söylece sıralamanız olurludur (Bkz.: TABLO-14)

- 1- Türk Sevk ve İdare Derneği
- 2- Poyraz Müşavirlik Şirketi
- 3- MESS (Türkiye Madeni eşya işverenleri sendikası)
- 4- SAMPA
- 5- Milli Prodüktivite Merkezi

TABLO - 14 : 21. Sorunun " B " ve " C " Şıkkı İşaretlenmişse İş-
letme Dışında Piyasa Ücret Araştırması Yapan Bu Ku-
ruluşun veya Kuruluşların İsimlerini Belirtiniz.

İşl. No	KURULUŞUN ADI
8/1	1- Sanpa 2- Üniversiteler 3- Sevk ve İdare Derneği 4- Milli Produktivite Merkezi
9/2	- Türkiye Çimento Sanayii
16/2	1- Türkiye Sevk ve İdare Derneği 2- Poyraz müşavirlik
19/2	- MESS (İşveren Sendikası)
24/3	- Ayvalıkta bulunan komili ve diğer zeytinyağı ve sabun fabrikalarının yaptıkları hazır araştırmalardan yararlananlar
36/4	- MESS (İşveren Sendikası)
38/5	1- Piyar 2- Pevar 3- Türk Sevk ve İdare Derneği
43/6	1- Aynı iş kolundaki kamu işletmeleri 2- Aynı iş kolundaki özel işletmeler 3- Benzer iş kolları
53/7	- Belirli bir kuruluş yoktur. Genel olarak ilgili kuruluşların araştırmasından yararlanılır.
64/7	1- Türk Sevk ve İdare Derneği 2- Poyraz müşavirlik şirketi
65/7	1- Türk sevk ve idare derneği 2- Poyraz ücret araştırma bürosu
66/7	- MESS ve Türk sevk ve idare derneği
71/7	- Adanada'ki bir işletme ile İstanbul'daki bir işletme karşılaştırıldığında ikisinin de iş görenine hemen hemen aynı ücretleri ödediğini görürüz. Bu da bize bir işletmenin diğer işletmelerin araştırmalarından yararlandığını gösterir.
75/7	- Poyraz müşavirlik şirketi sevk ve idare derneği
80/7	- Poyraz müşavirlik

TABLO - 14' den devam

İşl. No	KURULUŞUN ADI
81/7	- Bu araştırma işverenlerin bağlı oldukları MESS- le yapılıyor.
84/7	- AEG, Otosan, Otomarsan, Tofaş gibi kuruluşların araştırmalarından yararlanılmaktadır.
89/8	1- Türk sevk ve idare derneği 2- Koç Holding 3- İşverenler sendikası ücret araştırması
93/8	- Kuruluşlarla devlet iş birliği yapmamakta yalnız- ca kuruluşların çıkardığı broşürler kitaplar in- celenmekle ve istatistiki bilgileri değerlendiril- mesi şeklinde olmaktadır.
100/8	1- Poyraz müşavirlik
103/8	1- Sevk ve idare derneği 2- Poyraz müşavirlik bürosu
114/11	- Paşabahçe Ticaret Ltd'e yaptırılmıştır.
116/11	1- Zirai donatım kurumu 2- Şeker fabrikaları

SORU 23) 21. Sorunun "A" şıkkı işaretlenmişse, işletmeniz piyasa ücret araştırmalarını nasıl yapmaktadır ? Kısaca açıklayınız.

Bu soruyu yanıtlayan 29 işletme olmuştur (Bkz.: TABLO-15) İşletmeler araştırma yöntemlerini çeşitli şekillerde anlatmışlardır. Biz bunların ortak yönlerine değinerek verdikleri yanıtları şöylece gruplayıp sıralayabiliriz:

- 1- Aynı malı üreten işletmelerde doğrudan ilişki kurarak.
- 2- Önce işletmede örnek işler seçilir. Araştırmanın yapılacağı işletmeler belirlenir ve kapsama alınan işletmelerde, daha önceden ~~beçilmiş~~ işlere ödenen ücretler ~~saptanır.~~ İşletmenin halen uygulanmakta olduğu ücretin ve diğer işletmelerin uyguladıkları ücretlerin grafikleri çizilerek karşılaştırılır ve buna göre yeni ücret doğrusu belirlenir.
- 3- Aynı iş kolunda çalışan diğer işletmelerde uygulanan ücretler belirlenir, fiyat artışları gözönünde bulundurulur.
- 4- İş değerlemesi yapılır, yasal zorunlulukları ve benzer işletmelerin toplu iş sözleşmeleri gözönünde bulundurulur.
- 5- Devlet İstatistik Enstitüsü'nün geçinme indeksleri ve benzer işletmelerin ücret uygulamalarından yararlanılır.

TABLO - 15 : 21. Sorunun " A " Şıkkı İşaretlenmişse, İşletme-
niz Piyasa Ücret Araştırmalarını Nasıl Yaptırmak-
tadır ? Kısaca Açıklayınız.

İşl. No	AÇIKLAMA
4/1	1- Piyasa müşterileri ile ilişki 2- Aynı malı üreten firmalarla ilişki kurmak 3- Konusu ile ilgili olarak yurtdışı seyahatlar
16/2	- Piyasa araştırmalarınızda yukarıda saymış oldu- ğumuz bu vb. derneklere şahsen üyeyimdir.Onla- rın çok yardımı olur.
18/2	- Genellikle emsal sözleşmeleri, kıdem faktörleri (etmenleri) göz önüne alınmaktadır.
25/4	- Belirli kademedeki işgörenler için çok dar bir çevre araştırması yapılıyor. Bazen işletmeler- le ilgili ücretler saptanıyor.Aynı kademedeki işgörenlere işletmenin verimi de göz önüne ali- narak uygulanıyor.
33/4	- Diğer firmaların ücret sistemi sorularak
36/4	- İş türleri ve dallar saptanır.Bir örnek verilir. Örneğin, kaportacı,dökümcü, fiyatları saptanır. İstatistikî verilerden geçim standartları belir- lenir.Aynı işi yapan diğer kuruluşların ödedik- leri ücretler belirlenir.
38/5	- Doğrudan işletmelerle ilgi kurulur
39/6	1- Aynı iş kolunda uygulanan ücretler 2- Fiyat artışlarının takibi 3- Verimlilik için yapılan araştırmalar
41/6	1- Önce piyasadaki fiyatlara bakılıyor. 2- Diğer işletmelere toplu iş sözleşmelerinde im- zaladıkları fiyatlara göre 3- İstatistiklere göre
43/6	- Bir ailenin (ortalama 4 kişi) ne kadar ücretle geçinebileceği saptanır.
51/6	- Ticaret müdürü elemanları ve bölümleri ile araş- tırma tasarım müdürü elemanları daha önceki mu- kaveleleri inceleyerek

TABLO - 15'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
53/7	- Piyasa talepleri tesbit edildikten sonra üretim ile talep arasındaki fark esas alınarak kaliteli malların ve tüketiciye hizmetlerin en iyi bir şekilde tüketicilere ulaştırılması için çaba sarfedilir.
56/7	1- Fiyat artışlarını inceleyerek başka işletmelerin ücretlerine ve fiyatlarına bakar. 2- Fiyat artışlarını kontrol ederek, işletmelerin durumunu kontrol ederek, rakip firmaların fiyatlarını ve ücretlerini inceleyerek piyasa araştırması yapmak.
61/7	1- Benzer kuruluşlardaki indeksler değerlendirilir 2- Devlet istatistik Enstitüleri ve ticaret odalarının aylık geçinme indekslerinden hareketle yapılan özel araştırmalar. 3- İş işle karşılaştırma yöntemiyle ve kritik işler seçilip ve ücretler saptanarak diğer işlerinde ücretleri saptanır.
65/7	1- İşletmeye hazırlanan firmaların ziyaret edilen firma yöneticilerinden alınan bilgilerin derlenmesi 2- İş tasiflerinin karşılaştırılması
71/7	- Fiyat artışlarını ve işletmenin durumunu kontrol ederek rakip firmaların fiyatlarını ve ücretlerini de inceleyerek piyasa araştırması yapmaktadır.
72/7	1- MESS bültenleri ve iş değerlemesi 2- Kanun hükümleri 3- Toplu sözleşme ve diğerleri
73/7	- Sektördeki diğer firmalardan bilgi toplayarak
76/7	1- Mukayese faktörü (İşkolu benzerlik) 2- Mukayese faktörü (Pozisyon) 3- Araştırma (Ücret düzeyi kıdem ve faktörler)
80/7	1- Aynı iş kolunda imzalanan diğer toplu sözleşmeleri takip etmek, 2- Devlet istatistik Enstitüsünün geçinme indekslerini takip etmek

196 den devam

NO	AÇIKLAMA
86/7	1- Örnek iş seçimi ve firmanın tesbiti 2- Ziyaret edilecek firmalardan örnek işlere ait ücretlerin toplanması 3- Ziyaret edilen firmalarla ücret mukayese grafiklerinin çözümü, 4- Piyasadaki ücretlerle OTOSAN'daki ücretlerin mukayeseli grafiklerinin çizimi (En küçük kareler metodu ile) 5- Ücretlerle ilgili umum müdürlüğe rapor verilmesi
93/8	- İşletmenin ortakların iştiraki bulunan bir pazarlama şirketi ile yapılır.
95/8	1- Benzeri firmaların ücret politikalarından yararlanmak 2- Benzeri firmaların ücret şekillerinden yararlanmak, 3- Bu iş kolunda ödenen sosyal yardım ve ikramiyelerin belirlenmesi 4- Bu verilerin ışığında kendi firmamız bünyesinde uygulamak
96/8	- İstihbarat ile
99/8	- Formlar hazırlanır, aynı iş kolundaki fabrikaların temsilcileri ile görüşülüp hazırlanan formlar doldurulur ve değerlendirilir. Bizim dışımızdaki fabrikaların ücret politikaları öğrenilir ve değerlendirilir.
103/8	1- Türkiyedeki benzer işletmelerin personel departmanları ile görüşmeler yaparak maksat ücret düzeyi saptanır. 2- İşletmenin piyasa araştırmalarından yararlanılır. 3- Yayın takip edilir.
105/9	1- Muhtelif toplu iş sözleşmeleri değerlendirilerek 2- Diğer taraftan aynı işgören dikkate alınarak

TABLO - 15' den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
111/10	- Türkiye'deki benzer kuruluşların ücret standartları mukayese edilerek ve yıllık hayat pa- nellalaşa göz önüne alınarak tesbit edilir.
116/11	1- Gübre ücretleri satış fiyatı gübre fiyat komi- tesi tarafından belirlenir. Komitede tarım ba- kanlığı, sanayi bakanlığı, ticaret bakanlığı temsilcileri bulunur. 2- Aslında piyasa araştırması yapmıyoruz çünkü ga- rek yoktur. Türkiye gübre ihtiyacını yerli üre- timi karşılayamıyoruz, ilimizde bulunan bütün üretim satılmaktadır.

SORU 24) Piyasa ücret araştırmalarında işletmeniz aşağıda sıralanan başlıca bilgi toplama yöntemlerinden hangisini uygulamaktadır ?

- A- İş ismine göre
- B- İş tanımlarına göre
- C- İşlerin güçlük derecesine göre
- D- Diğer (Belirtiniz).

Bu soruyu 77 işletme yanıtlamıştır (Bkz.: TABLO 16).

Soruyu yanıtlayan 77 işletmenin 28'i (% 36,3) iş tanımlarına göre; 20'si (% 26) iş ismine göre; 14'ü (% 18) işlerin güçlük derecesine göre; 5'i (% 6,5) her üç yöntemde göre de; 4'ü (% 5) hem iş ismine hem de, iş tanımlarına göre; 4'ü (% 5), hem iş tanımlarına, hem de işlerin güçlük derecesine göre; 2'si (% 2,6) hem iş ismine, hem de iş tanımlarına göre ücret araştırmalarında bilgi topladıklarını belirtmişlerdir.

TABLO - 16 : Piyasa Ücret Araştırmalarında İşletmeniz Aşağıdaki Sıralanan Başlıca Bilgi Toplama Yöntemlerinin Hangisini Uygulamaktadır ?

İşletme No	İş İsmine Göre	İş Tanımlarına Göre	İşlerin Güçlük Derecesine Göre	D İ Ğ E R
1/1	x	-	-	-
2/1	-	x	-	-
3/1	x	-	x	-
4/1	-	-	-	-
5/1	x	-	-	-
6/1	-	-	-	Diğer fabrikalardaki işgörenlerin aldıkları ücrete göre
7/1	x	-	-	-
8/1	-	-	-	-
9/2	x	-	-	-
10/2	-	x	-	-
11/2	-	-	-	-
12/2	x	-	-	-
13/2	-	-	-	-
14/2	-	-	-	-
15/2	-	-	-	Toplu Sözleşmeye Göre
16/2	x	-	-	-
17/2	-	-	-	-
18/2	-	-	-	-
19/2	x	-	-	-
20/2	-	x	-	-
21/2	x	x	x	-
22/2	-	-	-	-
23/2	-	-	-	Kendi bünyesinde gösterdiği iş ve işçi durumuna göre ayarlanmaktadır.
24/3	-	-	x	-
25/4	-	x	-	-
26/4	-	-	x	-
27/4	-	x	-	-
28/4	-	x	-	Ücret-Piyasa araştırması genellikle yapılmaz ücret spekerlerin diğer firmaların ortak ücret politikası
29/4	-	-	x	-
30/4	-	-	-	İşletmemizde ücret Araştırması yapılmaz ancak geçim indeksleri hazırlanır ve imkanlar dahilinde uygulamaya çalışılır.
31/4	-	-	x	-

TABLO - 16' dan devam

İşl. No	İş İsmine Göre	İş Tanımlarına Göre	İşlerin Güçlük Derecesine Göre	D İ Ğ E R
32/4	-	-	-	x
33/4	-	x	-	-
34/4	x	x	-	-
35/4	-	x	-	-
36/4	x	-	-	-
37/5	-	-	-	Biz kendi işletmemiz olarak bir araştırma yapmadığımız için bu işi işveren sendikasının hangi yöntemle yaptığı hakkında bir bilgimiz yoktur.
38/5	x	x	x	-
39/6	-	x	-	-
40/6	-	x	-	-
41/6	-	-	x	-
42/6	-	-	-	x
43/6	x	-	-	-
44/6	x	-	-	-
45/6	-	-	-	x
46/6	x	-	-	-
47/6	-	x	-	-
48/6	-	-	x	-
49/6	-	-	-	-
50/6	-	-	-	-
51/6	x	-	-	-
52/7	-	-	x	-
53/7	-	-	-	Arz talebe göre
54/7	-	-	-	-
55/7	-	x	-	-
56/7	-	-	x	-
57/7	-	x	-	-
58/7	-	-	x	-
59/7	-	-	x	-
60/7	x	-	-	-
61/7	-	x	-	-
62/7	x	-	-	-
63/7	x	-	x	-
64/7	-	xx	-	-
65/7	-	x	-	-
66/7	-	x	-	-
67/7	x	-	-	-
68/7	-	x	-	-
69/7	-	x	-	-
70/7	x	-	-	-

TABLO - 16'dan devam

İşl. No	İş İsmine Göre	İş Tanımlarına Göre	İşlerin Güçlük Derecesine Göre	D İ Ğ E R
71/7	x	-	x	-
72/7	x	-	-	-
73/7	x	x	x	-
74/7	-	-	-	-
75/7	-	x	-	-
76/7	x	x	-	-
77/7	-	-	-	-
78/7	-	-	-	-
79/7	-	-	-	-
80/7	-	x	-	-
81/7	-	x	-	-
82/7	x	x	x	x İşçilerin Kalifikasyonu
83/7	x	-	-	İşlerin birbirine nisbi değerleri önemlidir
84/7	-	x	-	-
85/7	x	x	x	-
86/7	x	-	-	-
87/7	-	x	-	-
88/7	-	-	-	-
89/8	x	-	-	-
90/8	-	-	x	-
91/8	-	-	-	-
92/8	-	-	x	-
93/8	-	-	x	-
94/8	-	-	-	-
95/8	-	x	x	Bulmada zorluk derecesine göre
96/8	-	-	-	Subjektif değerlendirme
97/8	x	-	x	-
98/8	-	-	-	-
99/8	-	x	-	-
100/8	-	x	x	-
101/8	-	-	-	-
102/8	-	-	-	-
103/8	-	x	-	-
104/9	-	-	-	-
105/9	-	-	-	-
106/9	-	-	-	Hükümet tarafından belirlenir
107/9	-	-	-	Hükümet tarafından belirlenir.
108/9	-	-	-	-
109/9	-	-	-	-
110/10	-	x	x	-

TABLO - 16' dan devam

İşl. No	İş İsmine Göre	İş Tanımla rına Göre	İşlerin Güçlük Dere cesine Göre	D İ G E R
111/10	-	-	-	-Genel olarak tüm ücret lilerin durumuna göre
112/10	-	x	-	-
113/10	-	x	x	- Tahsil derecesine göre
114/11	-	x	-	-
115/11	-	-	-	- Sendikaya göre yapıldı- ğından böyle bir durum yok
116/11	-	-	-	x
117/12	-	-	x	-
TOPLAM	31	39	27	20

SORU 26) İşletmenizde ücret araştırması ne zaman yapılmaktadır
(yapılmıştır) ?

- A- İşletmenin kuruluşu sırasında bir kez.
- B- Ücret yöneticisinin isteğine bağlı olarak dilediği zaman.
- C- Peryodik olarak
 - a. Altı ayda bir
 - b. Yılda bir
 - c. İki yılda bir
 - d. Diğer (belirtiniz)

Bu soruyu 86 işletme yanıtlamıştır (Bkz.: TABLO- 17).

Soruyu yanıtlayan işletmeden 38'i (% 44) peryodik olarak yılda bir kez; 18'i (% 21) ücret yöneticisinin isteğine bağlı olarak dilediği zaman; 13'ü (% 15) peryodik olarak iki yılda bir; 5'i (% 5,7) işletmenin kuruluşu sırasında bir kez; 5'i peryodik olarak 6 ayda bir ücret araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin 4'ü (% 4,6) peryodik olarak yılda bir kez memur kesimi, iki yılda bir de işçi kesimi için ücret araştırması yaptıklarını; 2 işletme ise (% 2,3) ücret yöneticisinin isteğine bağlı olarak yılda bir kez; 1 işletme de (% 1) yine ücret yöneticisinin isteğine bağlı olarak ancak iki yılda bir ücret araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir.

TABLO - 17 : İşletmenizde Ücret Araştırması Ne Zaman Yapılmaktadır (Yapılmıştır) ?

İşl. No	İşletmenin Kuruluşu Sırasında bir kez	Ücret Yöneticisinin isteğine Başlayarak düzenli olarak düzenlediği zaman	Periyodik Olarak			DİĞER
			6 Ayda Bir	Yılda Bir	İki yıl da Bir	
1/1	-	-	-	x	-	Toplu Sözleşme
2/1	-	-	-	x	-	-
3/1	-	-	-	-	x	-
4/1	-	x	-	-	-	-
5/1	-	x	-	x	-	-
6/1	-	-	-	x	-	-
7/1	-	-	-	-	-	-
8/1	-	-	-	-	-	-
9/2	-	-	-	-	-	1969-1972 uygulama yılı
10/2	-	-	-	x	-	-
11/2	-	-	-	x	-	-
12/2	-	-	-	x	-	-
13/2	-	-	-	-	-	MESS'in yaptığına göre
14/2	-	-	-	-	-	-
15/2	-	-	-	M. Kesimi	İ. Kesimi	-
16/2	-	-	-	-	x	-
17/2	-	-	-	-	-	-
18/2	-	-	-	-	x	-
19/2	-	-	-	x	-	-
20/2	-	-	-	-	-	-
21/2	-	-	-	-	x	Puanlamaya göre 1954 yılında iş gören değerlendirildi.
22/2	-	-	-	-	-	-
23/2	-	-	-	-	-	-
24/3	-	-	x	-	-	-
25/4	-	-	-	-	-	-
26/4	-	x	-	-	-	-
27/4	-	x	-	-	-	-
28/4	x	-	-	-	-	Toplu Sözleşme Önerisi
29/4	-	-	-	-	x	-
30/4	-	-	-	x	-	-
31/4	-	-	-	x	-	-
32/4	-	-	-	x	-	-
33/4	-	-	-	x	-	-
34/4	-	-	-	-	x	-
35/4	-	-	-	x	-	-
36/4	-	-	-	x	-	MESS antlaşmaları ile sürekli

TABLO - 17 ' den devam

İşl. No	İşletmenin Kuruluşunda Bir Kez	Ücret Yöneticisinin İsteğine Bağılı olarak Dilediği Z.	Peryodik Olarak			DİĞER
			6 Ay- Da Bir	Yılda Bir	İki Yılda Bir	
37/5	-	-	-	x	-	-
38/5	-	-	-	x	-	-
39/6	-	-	x	-	-	-
40/6	-	-	-	-	x	-
41/6	-	x	-	-	-	-
42/6	-	-	-	-	-	-
43/6	-	-	*	x	-	Yeni eleman alındığında ücret araştırması yapılmamıştır.
44/6	-	-	-	-	-	-
45/6	-	-	-	-	-	Toplu sözleşme ile
46/6	-	-	*	-	x	-
47/6	-	x	-	-	-	-
48/6	-	-	-	x	-	-
49/6	x	-	-	-	-	-
50/6	-	-	-	-	-	-
51/6	-	-	-	-	x	-
52/7	-	x	-	-	-	-
53/7	-	-	-	-	x	-
54/7	-	-	-	-	-	Geniş kapsamlı bir ücret araştırması yoktur işkolunda çalışan diğer işverenlerin verdikleri ücretlerle paralellik arz eder.
55/7	-	-	-	x	-	-
56/7	-	-	-	x	*	Sendikayla üst düzeydeki işgörenler için yılda bir yapılan toplu sözleşmeden önce
57/7	-	-	-	x	-	-
58/7	-	-	-	-	-	Toplu Sözleşme öncesi
59/7	-	x	-	-	-	-
60/7	-	x	-	-	x	-
61/7	-	-	-	x	-	-
62/7	-	-	-	-	-	-
63/7	-	-	-	-	-	-
64/7	-	-	-	x	-	-
65/7	-	-	x	-	-	-

TABLO - 17' den devam

İşl. No	İşletmenin Kuruluşunda Bir Kez	Ücret yöneticisinin isteğine bağlı olarak dileği zaman	Periyodik Olarak			DİĞER
			Ay 6 Da Bir	Yılda Bir	İki Yılda Bir	
66/7	-	-	x	-	-	-
67/7	-	-	-	x	-	-
68/7	-	x	-	-	-	-
69/7	-	x	-	-	-	-
70/7	-	-	-	x	-	-
71/7	-	-	-	x	*	-
72/7	-	-	-	x	-	Sendikal Sözleşme ler
73/7	-	x	-	-	-	-
74/7	x	-	-	-	-	-
75/7	-	-	-	x	-	-
76/7	-	-	-	x	-	-
77/7	-	x	-	-	-	İşletmede ücret araştırması yapıl mamaktadır, yalnız önceden işaretlen miş şekilde olmak tadır.
78/7	-	x	-	-	-	-
79/7	x	-	-	-	-	-
80/7	-	-	-	x	-	-
81/7	-	-	-	-	x	-
82/7	-	-	-	x	-	-
83/7	-	x	-	-	-	Gerektiğinde yapıl maktadır genellikle le bir düzeyi seç memektedir.
84/7	-	x	-	-	-	-
85/7	-	x	-	-	-	-
86/7	-	-	-	x	-	-
87/7	-	x	-	x	-	-
88/7	-	-	-	-	x	-
89/8	-	-	-	-	-	-
90/8	-	-	-	x(memur)	x(İşçi)	-
91/8	-	-	-	-	-	-
92/8	-	-	-	-	-	-
93/8	-	-	x	-	-	-
94/8	-	-	-	x	-	-
95/8	-	-	-	x	-	-
96/8	-	-	-	x	-	-
97/8	-	-	-	x(memur)	x(İşçi)	-
98/8	-	-	-	-	x	Sendika ile yapı lan toplu sözleş me
99/8	-	-	-	-	-	Toplu sözleşmeden 6 ay önce

TABLO - 17'den devam

İşl No	İşletmenin kuruluşunda bir kez	Ücret yöneti cisinin iş tegine bağ li olarak dilediği za man	Peryodik Olarak			DİĞER
			Ayda Bir	Yılda Bir	İki Yılda Bir	
100/8	-	x	-	-	-	-
101/8	-	-	-	-	-	-
102/8	-	-	-	-	-	-
103/8	-	-	-	x	-	-
104/9	-	-	-	-	-	Ücret araştırma ması yapılmamış tır.
105/9	-	x	-	-	-	-
106/9	-	-	-	-	-	1973-1974 dönemin de birkez ücret araştırması ya- pılmış sonra iş- çiler sendikalaş tığı için toplu iş sözleşmelerin den dolayı başka araştırma yapıl- mamış.
107/9	-	-	-	-	-	İşletmede ücret araştırması yö- netim kurulu kara rından saptanmakta ayrıca işçi sendi- kalarının onayı al- lıdıktan sonra genel md.lükçe de süresi tespit e- dilmektedir.
108/9	-	-	-	-	-	Ücret araştırması yapılmıyor
109/9	-	-	-	-	-	Ücret araştırması yapılmıyor
110/10	-	-	-	x	-	-
111/10	-	-	-	-	-	-
112/10	-	-	-	-	x	-
113/10	-	-	-	x	-	Toplu iş sözleşme sine göre
114/11	-	-	-	x	-	-
115/11	-	-	-	-	-	Böyle bir araştır ma yok
116/11	x	-	-	-	-	-
117/12	-	x	-	-	-	-
TOPLAM	5	21	7	43	20	23

SORU 27) İşletmenizin yaptığı veya yaptırttığı ücret araştırmasının yapıldığı alanın büyüklüğü (kapsamı) nedir?

- A- Kent alanı içinde belirli işletmeleri kapsar.
- B- Bir'den çok kentteki belirli işletmeleri kapsar.
- C- Belirli bir coğrafi yöreyi kapsar.
- D- Tüm yurt düzeyini kapsar.
- E- Diğer (Belirtiniz).

Bu soruyu 95 işletme yanıtlamıştır.(Bkz.: TABLO- 18).

Soruyu yanıtlayan işletmelerden 29'u (% 30,5) kent alanı içinde belirli işletmeleri kapsayacak şekilde; 26'sı (% 27,3) tüm yurt düzeyini kapsayacak şekilde; 25'i (% 26,3) bir'den çok kentteki belirli işletmeleri kapsayacak şekilde; 14'ü (14,7) belirli bir coğrafi yöreyi kapsayacak şekilde ücret araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir.

Ayrıca 4 işletme (% 4,2) iş kolu seviyesinde ücret araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir.

TABLO - 18 : İşletmenizin Yaptığı veya Yaptırdığı Ücret Araştırmasının Yapıldığı Alanın Büyüklüğü(Kapsamı) Nedir?

İşl. No	Kent Alanı İçinde Belirli İşletmeler Kapsar	Birden Çok Kentteki Belirli İşletmeler Kapsar	Belirli Bir Coğrafi Bölgeyi Kapsar	Tüm Yurt Düzeyini Kapsar	DİĞER
1/1	-	-	-	x	-
2/1	-	-	-	x	-
3/1	x	-	-	-	-
4/1	-	-	x	-	-
5/1	-	-	-	x	-
6/1	-	x	-	-	-
7/1	x	-	-	-	-
8/1	-	-	-	-	-
9/2	-	-	-	x	-
10/2	x	-	-	-	Eş firmaların ücret politikalarını öğreniriz
11/2	-	-	-	x	-
12/2	-	-	-	x	-
13/2	-	-	-	x	-
14/2	-	-	-	-	-
15/2	-	x	-	-	-
16/2	-	-	x	-	-
17/2	-	-	-	-	-
18/2	-	-	-	x	-
19/2	-	-	-	x	-
20/2	-	-	-	x	-
21/2	-	x	-	-	-
22/2	-	-	-	-	-
23/2	-	x	-	-	-
24/3	x	-	-	-	-
25/4	x	-	-	-	-
26/4	-	x	-	-	-
27/4	x	x	-	-	-
28/4	-	-	-	-	Diğer fabrikalarla ortaklaşa bir ücret araştırması yapıyor,
29/4	x	-	-	-	-
30/4	x	-	-	-	-
31/4	-	-	x	-	-
32/4	x	-	-	-	-
33/4	x	-	-	-	-
34/4	-	-	x	-	-
35/4	-	İzmir, Ankara İst.İzmit, Zonguldak	-	-	-

TABLO - 18' den devam

No	Kent Alanı içinde Belir- li İşletmele- ri Kapsar	Birden Çok Kentteki Be- lirli İşlet- meleri Kapsar	Belirli bir Coğrafi Böl- geyi Kapsar	Tüm Yurt Düzeyi- ni Kapsar	DİĞER
36/4	-	-	Marmaranın Anadolu Yaka- sı	-	-
37/5	-	-	-	x	-
38/5	-	-	x	-	-
39/6	-	x	-	-	-
40/6	-	-	-	-	-
41/6	-	-	x	-	-
42/6	-	-	-	-	-
43/6	x	-	-	-	-
44/6	-	-	-	-	-
45/6	x	-	-	-	-
46/6	-	-	-	x	-
47/6	-	x	-	-	-
48/6	-	-	-	x	-
49/6	-	-	-	x	-
50/6	-	-	-	-	-
51/6	-	-	-	x	-
52/7	-	-	-	x	-
53/7	-	-	x	-	-
54/7	-	-	-	-	-
55/7	x	-	-	-	-
56/7	-	-	-	x	-
57/7	-	-	-	-	-
58/7	-	-	-	-	İş kolu seviye- si
59/7	x	-	-	-	-
60/7	-	x	-	-	-
61/7	-	x	-	-	-
62/7	-	x	-	-	-
63/7	-	-	-	-	-
64/7	x	-	-	-	-
65/7	x	-	-	-	-
66/7	-	İst ve Kocaeli	-	-	-
67/7	-	x	-	-	-
68/7	-	x	x	-	-
69/7	İst.yeterli	-	-	-	-
70/7	-	-	-	-	-
71/7	-	-	-	x	-
72/7	x	-	-	-	-
73/7	-	-	-	x	-
74/7	-	-	-	-	İş kolu düze- yinde
75/7	Büyük İşlet- meleri	-	-	-	-

TABLO - 18'den Devam

	Kent Alanı İçinde Be- lirli İşlet- meleri Kap- sar	Birden Çok Kentteki bir- den çok işlet- meleri Kapsar	Belirli Bir Coğrafi Bölgeyi Kapsar	Tüm Yurt dü- zeyini kapsar	DİĞER
76/7	Aynı Dalda rakip işlet- meleri	-	-	-	-
77/7	-	-	-	-	-
78/7	x	-	-	-	-
79/7	x	-	-	-	-
80/7	-	x	-	-	-
81/7	x	-	-	-	-
82/7	x	x	x	-	İş Kolunu Kap- sar
83/7	-	-	-	-	İş kolunu kap- sar düzeyde
84/7	-	-	Marmara Böl- gesi.	-	-
85/7	-	-	-	x	-
86/7	-	x	-	-	-
87/7	-	-	-	x	-
88/7	-	-	x	-	-
89/8	-	-	-	x	-
90/8	x	-	-	-	-
91/8	-	-	-	-	-
92/8	-	-	-	-	-
93/8	-	x	-	-	-
94/8	-	-	-	x	-
95/8	x	-	-	-	-
96/8	-	-	-	-	-
97/8	-	-	x	-	-
98/8	-	-	-	-	-
99/8	x	-	-	-	-
100/8	-	-	-	x	-
101/8	-	-	-	-	-
102/8	-	-	-	-	-
103/8	-	x	-	-	-
104/9	-	-	-	-	-
105/9	x	-	-	-	-
106/9	x	-	-	-	-
107/9	-	-	-	x	-
108/9	-	-	-	-	-
109/9	-	-	-	-	-
110/10	-	x	-	-	-
111/10	-	x	-	-	-
112/10	x	-	-	-	-
113/10	-	-	-	x	-

TABLO - 18' den Devam

İşl. No	Kent Alanı İçinde Be- lirli İşlet- meleri Kap- sar	Birden çok kentteki Be- lirli İşlet- meleri Kap- sar	Belirli bir Coğrafi böl- geyi kapsar	Tüm Yurt düzeyi ni kap- sar	DİĞER
114/11	-	x	-	-	-
115/11	-	-	-	-	-
116/11	-	x	-	-	-
117/12	-	x	-	-	-
TOPLAM	29	25	14	26	5

SORU 28) 20. sorunun "D" sıklık işaretlenmişse, işletmeniz ücret düzeyinin belirlenmesinde aşağıda sıralanan başlıca iş değerlendirme yöntemlerinden hangisini uygulamaktadır?

A- Niceliksiz Yöntemler:

- a. Sıralama Yöntemi
- b. Sınıflama Veya Dereceleme Yöntemi

B- Nicelikli Yöntemler:

- a. Puanlama Yöntemi
- b. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Bu soruyu yanıtlayan 16 işletme olmuştur (Bkz.: TABLO-19),

Soruyu yanıtlayan işletmenin 6'sı (% 37,5), nicelikli yöntemlerden, puanlama yöntemiyle; 5'i (% 31,2) yine nicelikli yöntemlerden olan faktör karşılaştırma yöntemiyle; 3'ü (% 18,7) Niceliksiz yöntemlerden, sıralama yöntemi ile; 1'i (% 6,2) niceliksiz yöntemlerin her ikisini birden; 1' (% 6,2) nicelikli yöntemlerin her ikisini birden uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Konuyla ilgili işletmelerden alınmış "iş tanıtım" ve "iş değerlendirme" formlarından örnekler çalışmamızın "EKLER" kesiminde yer almaktadır.

TABLO - 19 : 20. Sorunun "D" Şaklı Ücretlenmişse, İşletmeniz Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde Aşağıdaki Sıralanan Başlıca İş Değerleme Yöntemlerinden Hangisini Uygulamaktadır ?

İşl. No	NİCELİKSİZ YÖNTEMLER		NİCEKİKLİ YÖNTEMLER		D İ Ğ E R
	Sıralama Yöntemi	Derecele Yöntemi	Puanlama Yöntemi	Faktör Karşılama Yöntemi	
1/1	-	-	-	-	-
2/1	-	-	-	-	-
3/1	-	-	-	-	-
4/1	-	-	-	-	-
5/1	-	-	-	-	-
6/1	-	-	-	-	-
7/1	-	-	-	-	-
8/1	-	-	x	-	-
9/2	-	-	-	-	-
10/2	-	-	-	-	-
11/2	-	-	-	-	-
12/2	-	-	-	-	-
13/2	-	-	-	-	-
14/2	-	-	-	-	-
15/2	-	-	-	-	-
16/2	-	-	-	-	-
17/2	-	-	-	-	-
18/2	-	-	x	-	-
19/2	-	-	-	-	-
20/2	-	-	-	x	-
21/2	-	-	-	-	-
22/2	-	-	-	-	-
23/2	-	-	-	-	-
24/3	-	-	-	-	-
25/4	-	-	-	-	-
26/4	-	-	-	-	-
27/4	-	-	-	-	-
28/4	-	-	-	-	-
29/4	-	-	-	-	-
30/4	-	-	-	-	-
31/4	-	-	-	-	-
32/4	-	-	-	-	-
33/4	-	-	-	-	-
34/4	-	-	-	-	-
35/4	-	-	-	-	-
36/4	-	-	-	-	-
37/5	-	-	-	-	-
38/5	-	-	-	-	-
39/6	-	-	-	-	-
40/6	-	-	-	-	-
41/6	-	-	-	x	-
42/6	-	-	-	-	-
43/6	-	-	-	-	-

TABLO - 19' den Devam

İşl. No	NİCELİKSİZ YÖNTEMLER		NİCELİKLİ YÖNTEMLER		D E R
	Sıralama Yöntemi	Dereceleme Yöntemi	Puanlama Yöntemi	Faktör Karşıl tırma Yon	
44/6	-	-	-	-	-
45/6	-	-	-	-	-
46/6	-	-	-	-	-
47/6	-	-	-	-	-
48/6	-	-	-	-	-
49/6	-	-	-	-	-
50/6	-	-	-	-	-
51/6	-	-	-	x	-
52/7	x	x	-	-	-
53/7	x	-	-	-	-
54/7	-	-	-	-	-
55/7	-	-	-	-	-
56/7	-	-	-	-	-
57/7	-	-	-	-	-
58/7	x	-	-	-	-
59/7	-	-	-	-	-
60/7	-	-	-	-	-
61/7	-	-	-	x	-
62/7	-	-	-	-	-
63/7	-	-	-	-	-
64/7	-	-	x	-	-
65/7	-	-	-	-	-
66/7	-	-	-	-	-
67/7	-	-	-	-	-
68/7	-	-	-	-	-
69/7	-	-	-	-	-
70/7	-	-	-	-	-
71/7	-	-	-	-	-
72/7	-	-	-	-	-
73/7	-	-	-	-	-
74/7	-	-	-	-	-
75/7	-	-	-	-	-
76/7	-	-	-	-	-
77/7	-	-	-	-	-
78/7	-	-	-	-	-
79/7	-	-	-	-	-
80/7	-	-	-	-	-
81/7	-	-	x	x	-
82/7	-	-	-	-	-
83/7	-	-	-	-	-
84/7	-	-	-	-	-
85/7	-	-	-	-	-
86/7	-	-	-	-	-
87/7	-	-	-	-	-
88/7	-	-	-	-	-

TABLO - 19' den Devam

İşl. No	NICELIKSİZ YÖNTEMLER		NICELIKLI YÖNTEMLER		D İ Ğ E R
	Sıralama Yöntemi	Dereceleme Yöntemi	Planlama Yöntemi	Faktör Kar- şılaştırma Yöntemi	
89/8	-	-	-	-	-
90/8	-	-	-	-	-
91/8	-	-	-	-	-
92/8	-	-	-	-	-
93/8	-	-	-	-	-
94/8	-	-	-	-	-
95/8	-	-	x	-	-
96/8	-	-	-	-	-
97/8	-	-	-	-	-
98/8	-	-	-	-	-
99/8	-	-	-	-	-
100/8	-	-	-	-	-
101/8	-	-	-	-	-
102/8	-	-	-	-	-
103/8	-	-	x	-	-
104/9	x	-	-	-	-
105/9	-	-	-	-	-
106/9	-	-	-	-	-
107/9	-	-	-	-	-
108/9	-	-	-	-	-
109/9	-	-	-	-	-
110/10	-	-	-	-	-
111/10	-	-	-	-	-
112/10	-	-	-	-	-
113/10	-	-	-	x	-
114/11	-	-	-	-	-
115/11	-	-	-	-	-
116/11	-	-	x	-	-
117/12	-	-	-	-	-
TOPLAM	4	1	7	6	--

SORU 31) İşletmenizde ücret düzeyinin belirlenmesinde işgören değerlemesi uygulanıyorsa bunu nasıl yapmaktadır? Kısaca açıklayınız.

Bu soruya işletmeler çok çeşitli yanıtlar vermişlerdir (Bkz.: TABLO - 20). Bu yanıtları aşağıdaki şekilde gruplayarak sıralamamız olurludur:

- 1- Kişinin işinde gösterdiği çalışma ve başarıya göre.
- 2- İşgören, işindeki verimi, işine gösterdiği özen, kişilere karşı davranışları, ise devamı gibi ölçütlere göre üstü tarafından değerlendirir.
- 3- İşgören önceden saptanmış ölçünlere göre değerlendirilmektedir. Bunlar arasında, işe ilgisi, devam durumu, yaptığı işin niteliği ve niceliği, iş bilgisi, öğrenim durumu, iş yerindeki davranış ve hareketleri, kıdem durumu sayılabilir.
- 4- Sendika yöneticileri ile birlikte, toplu iş sözleşmelerinde değerlendirme ölçünleri saptanmaktadır.
- 5- İşletmede belirli sürelerle yapılan sınav sonuçlarına göre işgören değerlendirilmektedir.
- 6- İşgörenin bilgisi, öğrenim durumu, yaptığı işin niteliği ve niceliği, sorumluluk duygusu, muhakeme yeteneği, iş birliği yeteneği, önceliklik niteliği gibi önceden belirlenmiş faktörlere ne denli uyduğu; yetersiz, orta, iyi, mükemmel, olağan üstü şeklinde puanlanır. Belirli bir süre sonra bu puanlar toplanarak işgörenin başarı derecesi saptanır.

İşletmelerde uygulanan işgören değerlendirme formlarından örnekler çalışmamızın EKLER kısmında yer almaktadır.

TABLO - 20 : İşletmenizde Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde " İşgören Değerlemesi" Uygulanıyorsa Bunu Nasıl Yapmaktadır ?

İşl. No	AÇIKLAMA
1/1	1- Kişinin çalışmasına göre 2- İşinde gösterdiği başarıya göre 3- Bazan takdire kalmış bir husus oluyor.
2/1	- Takdir, amirlerin referansı yoluyla kişilerin devamı, beşeri münasebetlerde tutum içindeki başarısı gibi.
3/1	- Üretimi ölçülebilen işgören değerlemesi yapılmaktadır. Dokuma makinelerinde çalışan iplik makinelerinde ve onlara yardımcı olan işgörelere teşvik ücretini belirlemek amacıyla işgören değerlemesi yapılır. Bu da önceden belirlenmiş standartların üzerine çıkmakla söz konusudur.
4/1	- Bunun için gerekli formlar, personelin bağlı olduğu kısım müdürlerince tanzim ve imza olunur. Fabrika müdürünün onayını takiben ilgilisine gerekli ücret zammı yapılır.
5/1	1- Üretim verimliliğine göre 2- İşlere dikkat ve itina edeceğine göre 3- Tavrı ve hareketlerine göre
8/1	- Bazı üniteler işçiler için değerlendirme formları düzenler ve ona göre zaman zaman ferdi zam uygular. Ancak işçi sayısı çok fazla olmadığı için işçiler üst kademe tarafından tanınır.
9/2	- Belirli işlerin yapılması için önceden saptanmış standartlara göre değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca iş ilgisi, devamlılık, yaptığı işin kalitesine göre de değerlendirme yapılmaktadır.
11/2	- İşletmede işgören değerlendirme yapılmakta ancak bu ücret düzeyinin belirlenmesinde uygulanmamaktadır. Nedeni ise sendikaların bunu kabul etmemiş olmasıdır.
12/2	- Sendika ve işçi temsilcileri ile yapılmakta
13/2	- Uygulanmamaktadır.

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
15/2	- Şirket olarak daha önceden fiyat tesbitleri yapılır. İşçi sendikasının getirdiği fiyatlarla karşılaştırılarak işçi sendikası ve işveren olarak anlaşmaya varılır.
16/2	- Toplu iş sözleşmeleri ile
18/2	- Uygulanmamaktadır.
19/2	1- İş Bilgisi : Bulunduğu iş ehliyet sınıfı standart iş tarifi ve kıymetlendirilmesindeki görevi başarmadaki iş bilgisi derecesini belirtir. 2- İş Kalitesi : İş bilgisinin uygulamadaki ölçüsüdür. Gördüğü vazife ve yaptığı işlerin kalitesi ile saptanır. 3- İş Miktarı : Normal çalışma şartlarında istenilen kalitede çıkarılacak iş hacmi ile ölçülür. 4- Meşru ve hastalık mazeretleri dışında personelin devamlı ve işinde hazır bulunma için gösterdiği istikrar ve tutum ile ölçülür. 5- İş Birliği ve Tavrı Hareketi
20/2	1- İşgören değerlemesi K.İ.T.lerinde uygulanmaz. 2- Toplu iş sözleşmesi yapılıyor. 3- Genel müdürlükçe bir teknik kurul saptanır. İşgören değerlemesi bu kurulca yapılır.
21/2	- Herhangi bir iş yerindeki işler saptanır. Buna iş tanımı denir. Bu işin yapılabilmesi için gerekli öğrenim ve bilgi seviyesi öğrenilir. Deneme süresi incelenip öğrenilir. Çalışma şartları (soğuk, sıcak, nem, toz, alçaklık, yükseklik) değerlendirilir. Sorumlu olduğu makinaların değerleri tesbit edilir.
23/2	- İşgören değerlemesi ücret ve maaş ayarlamalarında kullanılmaktadır. Ücret ayarlaması puanlamaya göre yapılmaktadır. Bazen işten çıkarılacaklarda puanlamaya göre yapılmaktadır.
25/4	- İşletmemizde işgören değerlemesi uygulanmaktadır.

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
28/4	- Ustabasının belirlediği şahıslar ilerde kalfa yada ustabaşı olabiliyorlar. Böylece maaş veya ücretleri artmış oluyor. Ayrıca kârın bir kısmı işgörenin sınıfına göre dağıtılıyor.
29/4	- Çalışanlar hakkında personel servisinde devam kartları ve sicil kartları tutulmaktadır.
30/4	- İşletmemizin her bölümünün kalite ve personel kontrol uzmanları vardır. Bu kişilerin hazırladıkları rapor ve yazılar her yıl mayıs ayında personel müdür yardımcısına verilir. Bu bilgiler sonucu personelin hem maaşı artar, hem de kıdem tazminatı artar. Bu artışlar toplu iş sözleşmeleri dışında tutulur.
32/4	- İşçinin çalışma durumuna göre ücret düzeyi belirlenmektedir. Tahsilli her bir işçi aynı çalışma düzeyini göstermemektedir. İşçi işgörenderin ücretleri 10-20 TL. farklı olmaktadır.
35/4	- İş tarifi, iş plânlaması ve sıralama yöntemleri ile belirlenmektedir. İşlerin sıraları belirlendikten sonra aralarında saptanan en belirgin farklılık olan gruplar. Bu işlem puanlar oranında gerçekleştirilir. En düşük fiyatla en yüksek fiyat arasındaki fark belirlenir. Bu fark belirli kategoriler içinde sıralanır. Bu açıklığın ne olması isteniyorsa o ölçüde sıralanır ve diğer gruplar arasındaki açıklık puanlama ve puan korelasyonu dikkate alınarak, ücret piyasası araştırmaları değerlendirilerek ücret düzeyleri belirlenir.
37/5	- Biz bir işgören değerlemesi yoluna gitmiyoruz. Yukarıda belirttiğimiz gibi işgören ücretlerinin artışında toplu sözleşmeler söz konusu olmaktadır.
38/5	- Bizzat işgörenlerden yaptıkları iş detayı ile işlenir. Zamanlanması da istenir .

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
41/6	- Öncelikle işgörenin kıdemi göz önüne alınır, Örneğin, üç yıllık bir işgören ile emekliliğine 2 yıl kalmış bir işgören farklı ücret alıyor. Ayrıca bir işgörenin işinde gösterdiği başarı verimliliğe bakılıyor. Diğerine oranla daha verimli çalışan işgörene teşvik primi veriliyor.
43/6	- İşletmede iş kolları arasında belirli bir fark yoktur.
44/6	- İşçi statüsündeki bütün görevliler ünvanları itibarıyla değerlendirilmiş ve ücret seviyeleri farklı olan gruplar içersine alınmıştır. Ayrıca işgörenin sendika nezdinde çalışması değerlendiriliyor.
49/6	- İşgören değerlemesinde, yan durumu, hammadde ve yedek parçanın kullanımı şekli ve ölçüleri incelenir. Tezgahların çalışma ve kapasite durumları etüd edilir. Önceden belirlenmiş bir takım kıstaslardan yararlanarak tezgah başındaki işgören bu ölçülere göre değerlendirilir. Randımanın düşmesini yoksa artmasını gerektiği dikkate alınır. Ve bu ölçüt olarak kullanılır. Bu ölçütlerin belirlenmesi bir zaman içinde birer saat aralıklarla yapılır ve makinanın durumu incelenir ve bunlara bağlı olarak da işgören değerlemesine gidilir.
51/6	- İşletmede işgören değerlemesi her üç yılda bir imtihan edilerek bir üst dereceye terfileri sağlanır. Bu ücretlerini etkiler.
52/7	- Saat ücreti olarak uygulanıyor.
54/7	- İşgören değerlemesi şirket müdürü aracılığı ile yapılır bu değerlendirme makinanın kapasitesi kontrol edilerek işgören kontrol edilir.
57/7	1- Kapsam içi personelin hepsine ücret artışı uygulanıyor. 2- Kapsam dışı personele iş tanımlarına göre saptanan etmenlerin verimlilik dürüst çalışma cetvelleri uygulanır. Kök ücret ve liyakat takdiri sistemi personelin skalalarındaki verimini tayin eder.

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
59/7	- Ücret düzeyi daha çok işgören değerlemesi sonucu ortaya çıkmaktadır.
60/7	- İşçinin çalışmasına göre, işletme gösterdiği başarıya göre işgörenin uzmanlaşma derecesine ve piyasadaki fiyat artışına göre uygulanır.
64/7	1- İşgören değerlendirme raporu 2- İşgörenin ilk ve ikinci amirleri tarafından ayrı ayrı doldurulur, eğer bu iki amir arasında tenakuz varsa üçüncü amir tarafından ayrıca doldurulur.
65/7	- İşçinin bilgi iş kalitesi iş hacmini sorumluluk muhakeme yeteneği iş birliği inisiyatif kullanmış ve iş kanunlarına cayma gibi sair faktörler yetersiz vasat iyi mükemmel olağanüstü olarak her kişi için rakamlarla puanlandırılmakta ve elde edilen toplam puanda bir genel başarı derecesi bulunmaktadır.
66/7	- Bölge arz ve talep rayic ücretleri verilir.
68/7	- Bağlı bulunduğu yönetici departmanı müdürleri başarısı hakkında gerekli görüş ve mütalası alınarak saptanır.
69/7	- İşletmede çalışan memurun tahsil, işçi ise kılme bakılır devam durumuna bakılır yaptığı iş üzerindeki tecrübeye, yeteneğe ve beğeri ilgililere bakılır.
70/7	- Maden iş sendikası ve MESS tarafından iş kolu düzeyinde yapılan toplu sözleşmelerde aynı ücret uygulanmaktadır, onun için işgören değerlendirilmesi yapılmamaktadır.
72/7	- İşveren sendikası tarafından yürütülmektedir. Toplu sözleşme gereği
74/7	- Örnekte görüldüğü gibi planlama föyleri düzenlenerek yapmaktadır. Bu föylerde tecrübe, beceriklilik ve yetenek, dikkat ve gayret gibi unsurlar tesbit edilir.

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
76/7	1- Tahsil durumu 2- Yaşı 3- Tecrübesi 4- Teknik bilgisi 5- Piyasa rayici 6- Emsallarına tanınan haklar göz önüne alınır.
77/7	- İşçiler için senelere göre ücret değerlemesi yapılıyor. Ancak mühendisler ve üst yönetici kısmı, bundan yararlanamıyor, işveren isterse işçi-memur-mühendislerle liyakat zammı verebiliyor.
81/7	- Liyakat taktir formu ile yapılır.
82/7	- Puanlama sistemi ile belirlenir değerlendirilecek olan nitelikler kişisel ve kayıt tutularak analiz yapılır.Bundan önce değerlendirmenin kapsamı belirlenir. Bunların toplanması saklanması işgörenin üstü tarafından tanınmasına yardımcı olur. Buna göre ücret artışı (kişisel olarak) ençok puan toplayana en fazla liyakat zammı az ve orta puan alanlara buna göre ücret artışı verilir.
84/7	- Liyakat basamakları katagorileşmiştir. İş ünvanları için ağırlık derecelerine göre 4.dereceden 12. dereceye kadar liyakat taktiri vardır.
86/7	- İşler ağırlıklarına göre gruplara ayrılırlar sonra işgören değerlendirilmesi buna göre yapılır. İlk önce değerlendirilecek nitelikler belirlenir.Bunlar günün şartlarına göre hazırlanır daha sonra değerlendirilmeye girecekler belirlenir. Değerlendirme personel servisine bağlı ücret maaş amirliği yapılır.Buna göre işgörenin her fişi maaşının liyakat zammı yapılır bu çok cüzi'dir.
93/8	- Toplu sözleşme ile ücretlerin ayarlanması söz konusu olduğundan işgören değerlemesinin olmadığı görülmüştür.

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
95/8	- Her departman liyakat puan ortalaması alınır Burden de firmanın liyakat ortalaması bulunarak bu ortalamanın üzerindeki her on beş puandan sonra bir liyakat zammı verilir. On beş puanın altında ise bu kimsenin firmaya yararlı olmadığı belirlenmiştir. Bu kendisine ikaz edilir. Tekrarlarsa ilişki kesilir.
97/8	- İşçinin işe bağlılığı ve işe verdiği önem, iş arkadaşları ile geçimi, şirket çıkarlarını ve amaçlarını ne derece gözettiği düzenli çalışıp çalışmadığı, yeterli derecede verimli olup olmadığı göz önüne alınır.
99/8	- İşletmemizde böyle bir değerlendirme yapılmıyor fakat düşünüyoruz. Bu tür değerlendirmeleri yapacak bir müfettiş arıyoruz.
101/8	- Toplu iş sözleşmesi ile belirlenen ücret düzeyine paralel olarak kapsam dışında kalanlara (yöneticiler hariç) kıdem, görevin niteliği ve başan durumları değerlendirilerek ücretler saptanır.
103/8	- Toplu sözleşme ile ücretlerin ayarlanması söz konusu olduğundan işgören değerlendirmesinin olmadığı görülmektedir.
104/9	1- Sözleşmeli işgörenler sendika aracılığı ile ücretini artırabilmektedir. 2- Ancak sözleşmesi, işgörenlerin bir yılda yapması olduğu işler göz önünde bulundurularak ve çalıştığı, sekiyonda gözle görülebilir müsbet farklılıklara ve müesseye yeni buluşlar kazandırmasına göre yapılmaktadır.
106/9	- Toplu iş sözleşmesi gereği işgören değerlendirmesi uygulanmamaktadır.
107/9	- Kuruluşu takip eden ilk yıllarda işgören değerlendirmesi uygulandığı halde son yıllarda toplu iş sözleşmesi gereği uygulanmamaktadır.

TABLO - 20'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
108/9	1- İşveren işgörenle işçi sendikasının ücret politikasıyla belirlendiği limitler dışında işgörene değişik ücret sistemi uygulamaz 2- Ancak işgören bir üst kadroya geçtiği anda sendika tarafından belirlenmiş ücreti alır.
109/9	- İşletmede işgören değerlendirme formu kullanılmakta ise de bu formlar ücret düzeyinin belirlenmesinde rol oynamamaktadır.
110/10	- Sendikaların toplu iş sözleşme arefesinde yapacakları öneriler işgören tarafından incelenir ve bir pazarlık sonucu ücret artışıları saptanmış olur.
112/10	- Toplu sözleşmelere bağlı olduğu için sözleşme ye göre yapılıyor.
113/10	- Toplu sözleşme vasıtasıyla yapılmakta ve işgörenlerin istekleri onların temsilci olarak saptadıkları sendikalar vasıtasıyla ortaya atılmaktadır.
114/11	1- Eğitim durumuna bakılır 2- Küçük bir çevre araştırması yapılarak işgörenin toplumsal ilişkileri çalışkanlığı, liyakatı ve becerileri değerlendirilir.
115/11	- Toplu sözleşme olduğu için genellikle işgören farklılığı gözötilmiyor. Yalnız çok cüzi olarak iş ağırlığı zammı veriliyor. (5 TL. 7,5 TL gibi)
116/11	- Sendika karşımıza çıkıyor. Bazı kişilerin aldığı ücret indirilmiyor ve değerlendirme tatbiki olmuyor.

SORU 33) 20. sorunun "F" sıkkı işaretlelenmişse, piyasa ücret araştırmaları, iş ve işgören değerlemeleri sonucu işletmenizde ücret düzeyi nasıl belirlenmektedir ? Kısa-
ca açıklayınız.

Bu soruya verilen yanıtlar da oldukça çeşitlidir (Bkz.: TABLO- 21). Bu nedenle 33. soruya verilmiş yanıtları genelde şöylece gruplandırarak, sıralamamız olurludur:

- 1- İşletmede iş ve işgören değerlemesi yapılır. Ayrıca hazırlanan ücret araştırması formları önceden saptanan işletmelerde uygulanır. Araştırma sonuçlarıyla, iş ve işgören değerlemesi sonuçları karşılaştırılarak, işletmenin yeni ücret düzeyi belirlenir.
- 2- Aynı iş kolunda çalışan diğer işletmelerin belirli işlere verdikleri ücretle, işletmenin durumu karşılaştırılarak bir ücret düzeyi belirlenir.
- 3- Genel olarak sendikanın toplu iş sözleşmesi ile getirdiği ücret artışından az olmamak üzere, işgörenin kişisel yeteneklerinin değerlendirilmesi sonucu ücretine zam yapılır. Ayrıca piyasa ücret araştırması gözönüne alınarak aynı düzeydeki benzer işgörene ödenen en az ücret limitinde bulunmağa özen gösterilir.
- 4- Yapılan piyasa araştırması sonuçlarının değerlendirilmesiyle aynı işlere diğer işletmelerin ödediği ücret düzeyi belirlenir. İşletmedeki işgörene, konjoktürel zam, işgörenin kıdem durumu ve liyakat değerlendirilmesi sonuçlarına göre belirli bir zam yapılır. Buna karşın, piyasada aynı işe ödenen ücretin altında bir ücret düzeyi ortaya çıkıyorsa, bu fark yapılan 2. bir zamla giderilir. Böylece piyasa da uygulanan ücretle denge sağlanmış olur.

TABLO - 21 : 20.Sorunun " F " Şıkkı İşaretlenmişse, Başka De-
yişle, Piyasa Ücret Araştırmaları, İş ve İlgören
Değerlemeleri Sonucu İşletmenizde Ücret Düzeyi Na
sıl Belirlenmektedir ?

İşl. No	AÇIKLAMA
9/2	- Toplu iş sözleşmelerine bizzat işveren temsilci si olarak katılırım.Onlar bize normalden biraz kabarık teklifler getirirler. Biz de bunları da ha önceden kestirmişizdir. Bizde onlara karşı teklif getiririz. Daha önce saydığım bu alan- da çalışmalarını olan derneklerin de bize yararı olmaktadır. Ama yöneticiler için belirli bir üc ret düzeyi vardır. İşletmemizde itiraz söz konu su olmamaktadır.Ancak sendikasıız işgörenler üc ret düzeylerini coğrafi bölge göz ardı edilme- den işverenle kişisel pazarlıkla çözüme kavus- turulur dediler.
12/22	- Piyasanın üzerinde kesismektedir.
35/4	- Hazırlanan ücret araştırması formları ve işgö- ren değerlendirme formları, bu formlar ücret araş- tırması yapılarak işletmelere ve işgörenlere verilerek elde edilen bilgiler değerlendirilir. Ve sıralama yöntemi yardımıyla ücret düzeyleri belirlenir.
36/4	- Hazırlanan ücret araştırması formları ve işgö- ren değerlendirme formları.Bu formlar ücret araş- tırması yapılacak işletmelere ve işgörene veri- lerek elde edilen bilgiler değerlendirilir. Ve sıralama yöntemi yardımıyla ücret düzeyleri be- lirlenir.
38/5	- Piyasada ücret bakımından yerimiz var.Hedef bu yerde de en iyi noktaya ulaşmak işgörenin eko- nomik durumunu en üst düzeye çıkarmak.
43/6	- Diğer aynı iş kollarında faaliyet gösteren iş- letmelerin verdiği ücret ve işletmemizin duru- mu göz önüne alınarak bir ücret belirlenir.

TABLO - 21'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
49/6	- İşletmede seyyaneci zam uygulanmasının yanı sıra burada belirlenen ücretin dışında işgörene verilecek prim miktarının saptanmasında iş ve işgören değerlemelerinden yararlanılmaktadır. İşgörenin çalışma koşulları başında bulunduğu makinanın verimliliği, kopuş sayısı, durma süresi belirlenmiş maksimum üretim miktarı içinde % 70 kapasitenin üzerine çıkan işgören kapasitede yarattığı artış oranı dikkate alınarak ücretine ek olarak prim adı altında ücretinde artış sağlanmaktadır.
52/7	1- Saat ücreti olarak uygulanıyor 2- Yapılan işe göre uygulanıyor
60/7	- Uzmanlaşmasına göre, piyasada uzman işgörene verilen ücrette göre iş üzerindeki tecrübesine göre ücret düzeyi belirleniyor.
61/7	1- Muhtelif iş tarifeleri için yılbaşı değeri itibariyle minimum geçinme değeri saptanır. 2- Buna yıl içi fiyat artışları katkı payı ilave edilir, bulunan değer brüt ücrette çevrilir. 3- Elde edilen asgari iş tarifi karşılığı ücret o işgörenin özel değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan faktörler ışığında revüze edilir. Bunu formülle şöyle izah ederiz. 1- Kadro → Sosyal ihtiyaç → en az geçinme değeri 2- $A \times B = Y$ (Y'den Y'nin brüt değeri bulunur) 3- Ücret = $z(x, y, t)$ A → en az geçinme değeri B → yıl içi fiyat artış payı Z → Y'nin brüt değeri (x, y, t) → değerlendirme sonucu faktörler - 20. sorunun yanıtında verilmiştir.
68/7	- Fiyat artışları ve endirekt işçinin niteliği, uzmanlık, yetenek.
69/7	- Sendika zammını işgören aldıktan sonra işin güçlük derecesini, işgören tecrübesine, devam durumuna bakılarak ücret düzeyi tekrar saptanır.

TABLO - 21'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
76/7	1- Genel olarak sendikanın sözleşme ile getirdiği genel artıştan az olmamak üzere şahsi yetenek ve değerlendirme sonucunda değişen miktarlarda zam yapılmaktadır. 2- Ayrıca piyasa araştırması göz önüne alınarak aynı düzeyde benzer idarecilerin minimum limitleri altında kalmamağa özen göstermelidir.
79/7	- Araştırma ve değerlemeler yapılmadan sendika ile yapılan değerlendirme sonucu yapılmaktadır.
81/7	- Bütün veriler toplanır karar verilir.
84/7	- İlk iki derece saatte 60 krş son derece saatte 210 krş tur. Bu zamları ödemek için terfilerde daire müdürleri 1-2 liyakat, genel müdür 3-4 liyakat zam vermek yetkisine sahiptir.
95/8	- Yapılan piyasa araştırması ve değerlemeler sonucu her birinin bir ücret seviyesi belirlenir. Buna göre konjonktürel zam+ kıdem+ liyakat zammı piyasa ile arasında ücret potansiyeli bakımından geride kalmış ise bu fark da ücret zammına ilave edilerek piyasa ile ücret dengesi sağlanır.
97/8	- Piyasa ücret araştırmaları sonucu özellikle aynı iş kollarında ödenen ortalama ücretler tesbit olunurken çeşitli iş yerlerinde bölgelere göre aynı işe ödenen ücretlerin ortalaması göz önüne alınıyor, bu ortalama göre bir minimum ve bir maksimum ücret düzeyi ortaya çıkar. İşletmenin oluşturacağı yöntem ise işgörene göre minimumun altına düşmemeli ve maksimumun üstüne çıkmamak şartı ile bu seviyede bir noktada olur. Bunun yanında ücret yöneticisinin 31. soruda açıklanan niteliklere göre personelin durumuna bakılarak yapılır.
105/9	- Toplu pazarlık ve emsal iş yerlerinin sözleşmelerinin kıyaslanması.

TABLO - 21'den devam

İşl. No	AÇIKLAMA
115/11	1- İş ve işgören tanımları işletmemizde yok demektir. Bunun için herşey toplu iş sözleşmesine kalıyor. 2- Ücret ayrılıkları yok, herkese eşit zam veriliyor.
116/11	1- Belirleme yoktur yani işletme içinde böyle bir şey söz konusu değildir. 2- Yönetim kurulu ve hakemler heyeti ücret düzeyini belirlemek için masaya otururlar.

SORU 34) İşletmenizde uygulanan ücret sistemi aşağıda sıralananlardan hangisidir:

- A- Zaman Ücreti
- B- Akord ücreti
 - a. Zaman Akordu
 - b. Para veya Parça Akordu
- C- Prim Ücreti
 - a. Zaman Prim Ücreti
 - b. Parça prim Ücreti
 - c. Paylaşım Prim Ücreti
 - aa) Rowan Sistemi
 - bb) Bedaux Sistemi
 - cc) Halsey Sistemi
 - d. Diğer (Belirtiniz).

Araştırma kapsamına giren 117 işletmenin 107 si bu soruyu yanıtlamıştır (Bkz.: TABLO -22).

Soruyu yanıtlayan 107 işletmenin 78'i (% 66,6), işletmelerinde "zaman ücreti" yönteminin; 11'i (% 9,4) "zaman ücreti ile zaman prim ücreti" yöntemlerinin birlikte uygulandığını belirtmişlerdir.

İşletmelerden 10'u (% 8,5) soruyu yanıtlamamıştır.

Geri kalan işletmelerden 2'si (% 1,7) "zaman akordu" yöntemini, 2'si (% 1,7) "parça prim ücreti" yöntemini, 2'si (% 1,7) "zaman ücreti ve zaman akordu" yöntemlerini birlikte, 2'si (% 1,7) "zaman ücret ve parça akordu" ücret yöntemlerini birlikte, 2'si (% 1,7) "zaman ücreti ve parça prim" ücreti yöntemini birlikte, 2'si (% 1,7) "zaman ücreti ve Bedaux prim ücreti" yöntemini birlikte uyguladıklarını belirtmişlerdir. 1 işletme (% 0,8), "zaman

ücreti; zaman ve parça akord ücreti" yöntemlerini birlikte, 2 işletme (% 1,7) "zaman ücreti, parça akord ücreti ve parça akord ücreti ve parça prim ücreti" yöntemlerini birlikte, 1'i (% 0,8) zaman ücreti, zaman akordu ve zaman prim ücreti" yöntemlerini birlikte ve 1'i de (% 0,8) zaman ücreti, zaman prim ücreti ve Rowan sistemi" yöntemlerini birlikte uyguladıklarını belirtmişlerdir.

TABLO - 22 : İşletmenizde Hangi Ücret Sistemi/leri Uygulanmaktadır ?

İŞL. NO	ZAMAN ÜCRETİ	AKORD ÜCRETİ		PRİM ÜCRETİ					DİĞER
		Zaman Akor- du	Parça Akor- du	Zaman Prim Ücreti	Parça Prim Ücreti	ROWAN SİST.	BEDAUX SİST.	HALSEY SİST.	
1/1	x	-	-	-	-	-	-	-	-
2/1	x	-	-	x	-	-	-	-	-
3/1	x	-	-	-	x	-	-	-	-
4/1	x	-	-	x	-	-	-	-	-
5/1	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6/1	x	-	-	-	-	-	-	-	-
7/1	x	-	x	-	x	-	-	-	-
8/1	x	-	-	x	-	-	-	-	-
9/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
10/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
11/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
12/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
13/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
14/2	x	-	-	x	-	-	-	-	-Ayrıca % 50 prim ve imalata % 25 prim
15/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
16/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
17/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
18/2	x	-	-	x	x	-	-	-	Takdireh üretim primi
19/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-
20/2	x	x	-	x	-	-	-	-	-
21/2	x	-	-	x	-	-	-	-	-
22/2	-	-	-	-	-	-	-	-	x
23/2	x	-	-	-	-	-	-	-	-Senehik kârdan çalışkan işçilere genel md.emriyle prim verilir. Aylık Ücret Veri- liyor.
24/3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
25/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
26/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
27/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
28/4	x	-	-	x	-	x	-	-	-
29/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-Kâr Prim
30/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
31/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
32/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
33/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
34/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
35/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-

TABLO - 22' den Devam

Sı- No	ZAMAN ÜCRETİ	AKORD ÜCRETİ		PRİM ÜCRETİ					DİĞER
		Zaman Akordu	Parça Akor- du	Zaman PrİM Ücreti	Parça PrİM Ücreti	ROWAN SİST.	BEDA- UX SİST.	HALSEY SİST	
36/4	x	-	-	-	-	-	-	-	-
37/5	x	-	-	-	-	-	-	-	-
38/5	x	x	x	-	-	-	-	-	-
39/6	-	-	-	-	-	x	-	-	-
40/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
41/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
42/6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
43/6	x	-	-	-	-	-	-	-	- Seyyanen
44/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
45/6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
46/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
47/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
48/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
49/6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50/6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
51/6	x	-	-	-	-	-	-	-	-
52/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
53/7	-	-	-	-	-	-	-	-	Sözleşme ile olan pazarlık sistemi
54/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
55/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
56/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
57/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
58/7	-	x	-	-	-	-	-	-	-
59/7	x	x	-	-	-	-	-	-	-
60/7	x	-	-	x	-	-	-	-	-
61/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
62/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
63/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
64/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
65/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
66/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
67/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
68/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
69/7	-	-	-	x	-	-	-	-	-
70/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
71/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
72/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
73/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
74/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
75/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
76/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
77/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
78/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-

TABLO - 22' den Devam

İst. No	ZAMAN ÜCRETİ	AKÖB ÜCRETİ		PRİM ÜCRETİ					DİĞER
		Zaman Akordu	Paça Akordu	Zaman Prim Ücreti	Paça Prim Ücreti	KOWAN SİST.	BEDAUX SİST.	HALSEY SİST.	
79/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
80/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
81/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
82/7	x	-	-	x	-	-	-	-	Üretim program tamamlama primi
83/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
84/7	x	-	x	-	-	-	-	-	-
85/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
86/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
87/7	x	-	-	x	-	-	-	-	-
88/7	x	-	-	-	-	-	-	-	-
89/8	x	x	-	-	-	-	-	-	-
90/8	-	-	-	-	-	-	-	-	x
91/8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
92/8	x	-	-	-	-	-	-	-	-
93/8	x	-	-	-	-	-	-	-	-
94/8	x	-	-	-	-	-	-	-	-
95/8	x	-	-	-	-	-	-	-	-
96/8	x	-	x	-	x	-	-	-	-
97/8	x	-	-	-	-	-	-	-	Memurlara maaş
98/8	x	-	-	x	-	-	-	-	-
99/8	-	-	-	-	-	-	-	-	Toplu sözleşme- nin getirdiği
100/8	x	-	-	-	-	-	-	-	-
101/8	x	-	-	-	-	-	-	-	-
102/8	x	-	-	-	-	-	x	-	-
103/8	x	-	-	x	-	-	-	-	Üretim primi
104/9	x	-	-	-	-	-	-	-	-
105/9	x	-	-	-	-	-	-	-	-
106/9	x	-	-	-	-	-	-	-	-
107/9	-	x	-	-	-	-	-	-	-
108/9	x	-	x	-	-	-	-	-	-
109/9	x	-	-	-	-	-	-	-	-
110/10	x	-	-	-	x	-	-	-	-
111/10	x	-	-	-	-	-	-	-	-
112/10	x	-	-	-	-	-	-	-	-
113/10	-	-	-	-	-	-	-	-	- 657 sayılı ka- nunla toplu sözleşme

TABLO - 22' den Devam

İşl. No	ZAMAN ÜCRETİ	AKORD ÜCRETİ		PRİM ÜCRETİ					DİĞER
		Zaman Akordu	Parça Akordu	Zaman PrİM Ücreti	Parça PrİM Ücreti	ROWAN SİST.	BEDLUX SİST.	HALSEY SİST.	
114/11	x	-	-	-	-	-	-	-	-
115/11	x	-	-	x	-	-	-	-	-
116/11	x	-	-	-	-	-	-	-	-
117/12	x	-	-	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	102	6	5	15	5	3	1	--	14

SORU 35) İşletmenizde uyguladığınız bu ücret sisteminin/lerinin sizce yararlı ve sakıncalı yönleri nelerdir? Nedenleriyle birlikte sıralayınız.

Bu soruya verilen yanıtlar da çok çeşitlidir (Bkz.: TABLO - 23). Bunları da gruplayıp, sıralamamız olurludur.

ZAMAN ÜCRETİ'nin Yararları:

- 1- Tüm işgörenler standart ücret alırlar. Kişinin daha önceden ne kadar ücret alacağını bilmesinin psikolojik yararı vardır. İşçiler arasında anlaşmazlık çıkarmamaktadır.
- 2- Yalın ve uygulaması kolay bir sistemdir.
- 3- İşletmemizin konusu gerği (çimento imalatı), en uygun ücret sistemi zaman ücretidir.
- 4- İşgören zorunlu olmadıkça izne çıkmıyor. İşe devam artıyor. İş disiplini daha kolay sağlanabiliyor. Bu da üretim artışına neden oluyor.
- 5- Herhangi bir yararı yoktur.
- 6- Ücretlerin hesaplanmasında kolaylık sağlar.
- 7- Toplu iş sözleşmelerinde tarafların anlaşması Bu sistem nedeniyle daha kolay olmaktadır. Üretimin niteliği (kalitesi) yükselmektedir.
- 8- Yıllık bütçelerin hazırlanmasında kolaylık sağlar.
- 9- İşgören çalıştığı sürece ücret alabilir.
- 10- İşgörenin yönetimi daha kolay olmakta, nitelikli iş elde edilmekte, kullanılan malzeme daha az ziyan olmaktadır.

ZAMAN ÜCRETİNİN SAKINCALARI

- 1- Herhangi bir sakınca söz konusu değildir.
- 2- Üretimin niceliği azalmaktadır. Başka deyişle az iş yapanla, çok iş yapan arasında ücret bakımından bir fark olmadığından verim düşmektedir.
- 3- Bu ücret sistemi özendirici değildir.
- 4- İşgörenleri sürekli denetim ve gözetim altında tutmak gerekmektedir. Aksi halde işçilerin çalışma hızı çok düşmektedir. İşçilerin gözü sürekli saattedir.
- 5- Maliyet giderlerini tam olarak saptamak çok güçtür. Ne var ki verimin düşük olması, maliyetleri yükseltici bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır.

AKORD VE PRİM ÜCRETLERİNİN YARARLARI

- 1- İşgöreni daha çok çalışmaya özendirir. İşgörenin işletmeye daha çok bağlanmasına neden olur.
- 2- Yapılan işin niceliği artar.
- 3- Bu sistemler özellikle işletmede iş ve işgören değerlemelerinin yapılmasını gerektirir. Böylece işinde başarılı olan işçi, başarılı olanıyanâ oranla daha çok gelir sağlamış olur. Ücret adaleti sağlanır.
- 4- Verim arttığı için, maliyetler de düşüş görülür.
- 5- İşgörene ödenen ücretlerde esneklik sağlanmış olur.
6. İşgörenin sürekli denetimi söz konusu değildir.

AKORD ve PRİM ÜCRETLERİNİN SAKINCALARI

1. İşgörenin çok çalışması sonucu, kısa sürede sağlığı bozulabilir.
2. Yapılan işin niceliğinin artmasına karşılık, niteliğinde bir düşme görülür.
3. Ücretin ne şekilde hesaplandığının açık ve anlaşılır bir şekilde işgörene anlatılması gereklidir. Aksi halde işgörenler arasında huzursuzluk nedeni olabilir.
4. Bu tür sistemlerle ücretin saptanması zaman ücretine oranla daha karmaşık olduğundan, işçi sendikaları tarafından pek kabul görmemektedir.

TABLO - 23 : İşletmenizde Uyguladığınız Bu Ücret Sisteminin/le-
rinin Sizce Yararlı ve Sakıncalı Yönleri Nelerdir?

No	YARARLARI	SAKINCALARI
1/1	- Herkez standart bir ücret alır.Kişinin daha önceden bunu bilmesinin psikolojik bir yararı vardır.	-Zaman esasına göre zaman ücreti daha uygun görülmüştür.
2/1	- Prim ücreti işçiyi çalışmaya teşvik eder.Oransal olarak devamsızlık için ve savurganlıklar önler.	-Prim ücretinin zararı, iyi takip ve denetimi bırakır. Kaliteyi düşürür.
3/1	- Prim ücreti üretim arttırmayı zorlamaktadır.Zaman ücreti, değerlendirilmesi yapılmayarak işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde en uygun yoldur.Zaman ücreti mükafatlandırmada garanti ücret yada çıplak ücret ele alınmakta ve değerlendirilmiş işgörenin ücreti çıkmaktadır.	-Zaman ücreti işgören değerlemesine gidilmesini gerektirmemekte zaman ücreti esasına göre ücreti belirlenen işgörenlerin çalışması değerlendirilmemektedir.Zaman ücreti esas alınmadığında işgörenler üzerinde sıkı bir denetim söz konusudur.
4/1	- İşçiyi daha verimli çalışmaya teşvik eder.İşçinin devamlılığını sağlar.	-Kaliteyi düşürebilir.
5/1	1-Çalışma zamanı içinde işçilerin programlanması 2-Çalışma zamanına göre ücret ödenmesi 3-Çalışma süresinin kesinlikle belirlenmesi 4-Normal çalışanlara,fazla çalışma halinde ek ücret ödenmesi.	- Yok denecek kadar azdır.
6/1	1-Yalnız ve uygulaması kolay bir sistemdir. 2-Zaman ücreti bir nevi çalışmaya teşviktir.	1-Daha fazla üretim gayretini engeller. 2-Az çalışanlarla çok çalışanı eşit ücret alma sonucuna götürür.
7/1	1-Teşvik ücreti üretimi arttırmaktadır. 2-Teşvik ücreti işgören değerlemesine enayak olmaktadır. 3-Zaman ücreti çıplak ücretin belirlenmesine bir kolaylık sağlar. 4-Teşvik ücreti çalışanı değerlendirir.	1-Zaman ücretine tabi işgörenlerin değerlendirilmesinin yapılmasından işletmeye olumsuz bir etki yapar. 2-Zaman ücreti sıkı bir denetimi gerektirmektedir.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
8/1	-Üretimi belirli bir düzeyde tutmak ya da arttırmak, işgöreni zaman ücreti olayında panaca desteklemek, az çalışan ile çok çalışan arasında biraz olsun farklılık yaratmak, kaliteyi belirli bir düzeyde tutmak ya da arttırmak işçinin devamını sağlamak	- Kaliteyi düşürebilir. -----
9/2	-İşletmemiz çimento imal ettiği için en uygun ücret zaman ücretidir. Her işçi çalıştığı zaman kadar para alır, emeği kaybolmaz.	-Zamanı doldurmak için işçi gizlice iş yapmayabilir veya daha yavaş yapabilir.
10/2	-----	-İşçinin çalışmaması söz konusudur.
11/2	-İşverene göre bu ücret sisteminin hiçbir yararlı yönü yoktur. İşveren zaman akordu ücreti sisteminin uygulamak istemini uygulamak istemektedir.	1-Tembel ve çalışkan işçi aynı ücreti alıyor işçi kabiliyetini gösterip yükselme olanağı bulamıyor. 2-Bu ücret sistemiyle işi daha çok çalışmak üretmek ihtiyacını duymuyor.
12/2	-İşçi mecbur kalmadıkça işe çıkmıyor. İşe devamlılığı artıyor. İş disiplini sağlanıyor. Üretim artıyor çalışmadığı zaman ücret ödenmiyor.	-İşçi isteksiz ve verimsiz oluyor.
13/2	-İşçilerle uyumsuzluk bir noktada önlenmiş oluyor.	-İşçi kayıtarabiliyor, suistimaller rahatça olabiliyor.
14/2	1-Toplu iş sözleşmesiyle yapılan ücret düzeyi ne işçi açısından ele alırsak büyük yararlıklar sağlamakta. 2-İşletme açısından düşünürsek verimlilik kârlılığı yöneltmediğinden yararlı olduğunu söyleyemeyeceğim.	1-Ücret sistemi toplu sözleşme ile belirlendiğinden ücret ve prim kazanılmış bir hak gibi görülmekte 2-Ayrıca işletmenin ücret politikası toplu iş sözleşmelerinde işçi sendikasına kabul ettirilememekte.
15/2	-İşçiler belirli zamanlarda işe gelmek zorundadırlar. Parça başına olsaydı maliyet artardı.	-Üretim çalışan işçi için önemli değildir. İsteddiği zaman çalışır istemez ise çalışmaz. İşveren işgücü maliyet giderlerini planlamada güçlük çekebilir. İş-

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
16/2		çiler yavaş çalışma eğilimi gösterilebilir. -Tasvık unsuru olmadığı için gerekli motivasyonu sağlamıyor.
17/2	- Yararı yok	-Yapılan toplu iş sözleşmelerinin tüm işçiler kapsamında dolayı ağır işçi veya hafif işçi diye bir ayırım yapılmaması herkese aynı ücretin ödenmesi, tehlikesi daha fazla olan örneğin, bir dolun işçisinin aldığı ücretle bir odacının aldığı ücretin aynı olması haksız bir durum yaratmakta bu da huzursuzluklara neden olmaktadır,
18/2	-İşletmeye bağlılık ve verimlilik sağlar,	
19/2	-Her işin ağırlığına göre ücret veriyoruz. Bu sistem fabrikamızda iş değerlemesinin sıralama yönteminde göre yapılmaktadır. Bu yöntemin daha gelişmiş olan puan esasına göre yapılmasında fayda var.	
20/2	1-Yapıcı işgörende yüksek ücret ve prim uygulanıyor. 2-K.İ.T."lerde hak ve çıkarları koruma yönünden akord sistemi işgöreni çalışmaya ve üretimi arttırmaya yarar. 3- Eşel-Mobil sistemi uygulanmamıştır.	1-Tektip iş ve presli işlerde otomatikde prim sakıncalıdır. 2-Toplu iş sözleşmelerinin 2 yılda bir yapılması.
21/2	1-Hesaplama da kolaylık sağlar. a)Maliyet hesaplarında kolaylık sağlar b)Ücret tahakkuklarında kolaylık sağlar. 2-Hesaplamanın kısa sürede gerçekleşmesini sağlar.	-Yöneticilerin, işleri ve işçileri iyi bir gözetim altında tutmaları gerekmektedir. Aksi durumda işçiler işlerine gerektiği ölçüde önem vermekten kaçınırlar. Bu sistemde işveren, işgücü maliyet giderlerini planlamada güçlük çekebilir.

TABLO - 23'den devam

	YARARLARI	SAKINCALARI
23/2	- Zaman ücretinde işgören eğer iyi çalışıyor? puanlama lehinne olur.	- Zaman ücretinde işçi sureyi iyi kullanmadığı zaman ücretinde kesilmeler olur.
24/3	1-Muhasabe işlemlerini kolaylaştırıyor. 2-Bazı işçiler asgari ücret ile çalıştığı için finansman kaybı olmuyor. 3-İşçiler arasında ihtilaf yaratmıyor. 4-Aylık ücrete mükafatlandırma ve prim olmadığı için işçi daha verimli çalışıyor.	1-İşçi bir-iki gün izin aldığında çalışmadığı günlerin ücreti aylığından kesiliyor.
25/4	1-Araştırma yapmayı gerektirmiyor. 2-Bağımsız bir çalışma düzeni getiriyor 3-İşgörenlerin işe kendilerini tatbik etmesini olumlu kılar 4-Yapılan işin daha kaliteli olmasını sağlar	1-Başarılı olmayı teşvik etmiyor 2-İyi bir denetimin olmaması halinde işçileri daha yavaş çalışmaya yöneltir. 3-İşgörenler yalnızca çalışma saatlerinin dolmasını bekliyorlar.
26/4	1-Kaliteyi düşürmez.İşletmemizde işgörenlerin üretim miktarlarını saptamak zordur. 2-Zaman temeline dayanan ücret düzeyini uygulamak kolaydır. 3-Toplu sözleşmelerde daha kolaylıkla anlaşmaya varılmasına yardımcı olur.	1-İşgörenler saat doldurma çabası içindedirler makinalar atıl vaziyette (düşmesi açık çalışıyor ancak mamul üretilmiyor boş çalışmak boş kaldığı zaman enerji israfı oluyor maliyet yükseliyor.
7/4	-Toplu sözleşmelerde zaman standartları kolay tartışılıyor kalite değeri korunuyor.Adaletsiz bir ölçüde azaltılıyor.	1-İşçi maliyetleri artıyor 2-İşler sarsaklanıyor 3-Her işçinin ustalığı ölçülmez ücret verilemiyor.
28/4	1-Daha kaliteli mallar 2-Fazla üretim nedeniyle çok kâr 3-Yüksek moral ve başarı	1-Bugüne kadar herhangi bir sakıncası görülmedi
29/4	-En az iki yıllık işgören giderleri saptanabilir.Dolayısıyla yıllık bütçelenebilir.	

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
30/4	-Personel ritmik çalışır.Böyle verimli olur.İşçiler prim ve liyakat nedeniyle dikkatli çalışır.Verim yükseltir.Sendikal anlaşmazlıklar kolayca çözülür.	-Makinelenmiş bir kitle oluşur. Sosyal faaliyetlerin gelişmiş olmadığından personelde genel de bir yavaşlama vardır.Ateşleme ve döner fırın işçilerimiz kısa ve aralıklı çalışmaktadır.
31/4	-Çalıştığı sürece para alır.Çalışmadığı zaman almaz.	
32/4	1-İşgören çalıştığında para almakta,çalışmadığı zaman para almamaktadır. 2-Zaman ücreti bir nevi çalışmaya teşviktir.	1-Bizim için bir sakıncası yoktur. 2-Ancak bazı işletmeler için sıkı bir denetimi gerektirir.İşgören vakit geçirmekle,yani iyi bir çalışma temposu uygulanmamaktadır.
33/4	-Ücret garantisi sağlanmış oluyor.	-İşçileri adalete sevk ediyor. Fazla çalışmanın faydası görülüyor.
34/4	-Zaman ücreti uygulanmasının tek yararlı yönü işçilerin çalıştıkları zaman paralarını almaları çalışmadıkları zaman almamalarıdır.	
35/4	-Zaman esasına dayanan sistemden işgören belli zamanda belli işleri yapmakla yükümlü olduğundan ve üretimi arttırmak için,0 iş için zammın minimuma indirilmesinde yararlı olmaktadır. Montaj hattında diğer bölümlerden gelecek için zaman yönünden aksamadığında.	-İnsan iradesiyle ilgili olması ve bu iradenin kullanılabilmesi yönünden sakıncalıdır.Aynı zamanda zaman kaybının yüksek olması yönünden de sakıncaları bulunmaktadır.
36/4	-En iyi ücret sisteminin bulmak zor.Bu sistemin pratik faydaları var.Herşey belirgin kalifiye elemanlar toplarız,işgücü devri düşük işgören memnun 10 yıllık kıdem tazminatı 250.000 Bu etken olabilir.İdari elemanlarla işgören arasında iyi ilişki var.İyi eğitim görmüş kişilerle teknik elemanlar arasında fark yok koşullar eşit.	-Kıdem konusunda kişileri pasifize ediyor.Bu sistem devlet memuru yapıyor.Çünkü nasılsa yeni hayat pahalılığı zammını alırım.Bir şey yapmama gerek yok.

TABLO- 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINÇALARI
36/4	5 yılda bir araba alma sırası verilir.	
37/5	Bizim politikamız Türkiyenin çoğu işletmelerinde olduğu gibi toplu sözleşmelere ve bunun karşıtı olarak işverenin ücret verme durumuna göre ve tabii ki çalışan işgören için kıdem önemli olduğuna göre bir nokta da bizim dışımızda bir işlem olarak önümüze çıkıyor ve bir anlamda bu işten soğutuyor.Bu nu derken bu işler tüm bizim dışımızda olmayıp kabul etmemize bağlıdır.	Kıdem tazminatları ve emekli olma durumunda ve ikramiye komusundadır.Belli bir süreyi çalışmakla kateden işgören belirli bir ikramiyeye hak kazanmaktadır.Bu süre dolunca nasıl olsa bu ikramiyeyi alacaktır.Onun için işgören işini yapsa da yapmasa bu ikramiyeyi alacaktır.Onun için fazla iş yapmaktan kaçınırlar.
38/5	1-Akordda çok çalışırsa çok para alır. 2-Zaman ücreti kişiye o iş verilmiş,ölçüsü belirli olduğu için verdiği kadar iş yapıyor o ücret ödeniyor.	1-Akord ücreti üretimin kalitesini düşürebilir. 2-Zaman ücreti:Boş zamanı verse daha çok çalışma olanağı varsa gereksiz yere orada tutunmuş olur.
39/6	Kısıtlı zamanda daha fazla verim elde ediliyor.	Verimlilik artarken kalitenin bozulması.
40/6	1-İki yılda bir saptanması,ücret anlaşmazlığı çıkmaması	1-Başarılı olanın hakkını alamaması. 2-İş gücü
41/6	1-Ücret adaleti var. 2-Moral bakımından çalışanları etkiliyor. 3-Maliyet saptanmasında kolaylık sağlıyor.	İş kolu bakımından akord(parça başına)ücret sistemi uygulanmadığı için yararlı ve daha az ya yararlı işçilere aynı ücret konulmak zorundadır.Örneğin 8 saat hiç durmadan çalışan işçi ile ondan daha az çalışan işçi aynı ücreti alıyor.
43/6		Çalışan da, çalışmayan da ayırt edilmiyor.Her iki kişi de aynı ücreti alıyor.
44/6	-Adil ücret dağılımı oluyor.	Kimi işçiler nasıl olsa az da çalışsak çok da çalışsak aynı ücreti alacağız diye gevsek davranabilirler.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
45/6	-Ücret düzeyinin yararlı tarafının herkese aynı oranda olduğunu bunun da güzel bir şey olduğu belirtildi.	-Sakıncalarını hiç düşünmediklerini olursa halledebileceklerini söylediler.
46/6	-Eşitlik prensibi yaratılıyor	1-Az çalışanla çok çalışan aynı ücreti almaktadır.Bu ücret sistemine göre iyi bir gözetim ve denetim zordur. 2-Maliyet giderlerini planlamak çok güçtür.
47/6	-Pratik ve sendika isteklerine uymak.	
48/6	1-Bütün işçiler aynı ücreti almakta 2-Üretim kalitesi devamlı aynıdır.	1-Çalışan da çalışmayan da ücret yönünden eşit tutulmakta 2-Üretim maliyetleri kesin olarak belirlenmemekte. 3-İşçileri daha yavaş çalışmaya yöneltmektedir.
49/6	1-İşgören çalışmasının karşılığını alıyor.Sistem işgören üstünde itici bir güç oluşturuyor.Üretim de meydana getirilen artışkarşılığı olarak prim alınıyor. 2-Çalışmak çalışmayan ayırımının yapılmasında kolaylık sağlıyor.İşgörenin denetlenmesine aşırı gerek duyulmuyor. 3-Adilane bir ayırma olanak sağlıyor.	-Bu ücret sistemine geçişin tarihinin çok yakın olması nedeniyle belirgin bir sakıncası görülmemiştir.
50/6	-İşgören çalıştığı sürece parasını alıyor.Gelmediği zaman boşu boşuna ücret ödemiyor. Her kişi emeğinin karşılığını alıyor.	-Sakınca görülüyor.
51/6	1-Ağır sanayi kesimi olduğu için akord sistemi uygulanmaz. 2-Malzeme eksikliği nedeni ile seri imalat durumu doğmadığından işçinin diğer işlere kaydırılması mümkün değildir.	-İşletmede çalışan herkeze eşit ücret almaktadır.Çalışan işçiler teşvik edilmemektedir.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINICALARI
52/7	- Belirli saate göre çalıştıkları için çalışanların ne zaman işe girip çıktıkları belli oluyor.	
53/7	1-Toplu sözleşmelerle birbirine dayanan şartlarda sapta- nan ücretler kişinin yetiş- tirilmesine yararlı olmuyor. 2-Zira belli toplu sözleşme devrelerinde sendikaların iş verenlerle pazarlık suretiyle sendika üyesi işçiler için sağlayacağı ücret işçi- lerin lehine olmakla beraber çoğu zaman işçiyi monoton çalışma sistemine soktuğu için işletmeye zararlı olmaktadır.	- Bu nedenle gerek işçilerin yetişmeyi teşvik edilmeleri bu suretle işletmelere faali- yetlerinden rasyonel sonuç al- ınabilmesi için işçilerin fi- yakate kabiliyeti ve kıdemi göz önünde bulundurularak ü- cretin tesbit edilmesi işlet- meleri geliştireceği gibi tec- rübeli ve uzman işgören yetiş- mesini sağlayacaktır.
54/7	1-Kapasitenin belli oluşu iş- görenin kontrolünü sağlar. 2-Kapasitesi bakımından 3-Mukayese	1-İyibir gözetim ve kontrolü zo- runlu kılar. 2-İşveren, işgücü maliyet giderle- rinin planlamada güçlük çekmez.
55/7	-Ücret hek edildiği sürece ve rilir.	-Seyyane zamlar
56/7	-Toplu sözleşmelerde bu siste- min pazarlığı kolay olmakta- dır.	1-Çalışan ile çalışmayan aynı ü- creti almakta. 2-Önemli bir görevde çalışanla az önemli bir işte çalışan ay- nı ücreti almaktadır. 3-Gâyretli çalışanların ve önem- li bir işte çalışanlarla bu durum huzursuzluk yaratmakta- dır.
57/7		- Sistem kendi isteğimizle uy- lanmıyor, sendika zamları sey- yane geliyor işe göre ücret tesbiti olanaksız.
58/7	1-Esneklik sağlıyor. 2-Aradaki eşitsizlik kaldırıl- ıyor.	-Yoktur.
59/7	-Verimi arttırmak, kaliteyi art- tırmak bu iki neden için za- man ücreti akord ücreti ve prim ücreti üçü birarada uy- gulanmaktadır.	

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
60/7	-Çalışana göre işletmenin şartlarına göre ücret verilir, çalışanların memnun olması için uğraşılır.	
61/7	-Standart veya aheng sağlıyor.	-Teşvik unsuru zayıf
62/7	-Bütün işçiler eşit ücret almaktadır.	1-İşçileri daha yavaş çalışmaya yöneltir. 2-Maliyetler belirlenememektedir 3-Her işçi yaptığı işten sorumlu değildir.
64/7	1-Çalışma süre ve saatlerin tesbitine yarar. 2-Çalışmama süreler değerlendirilmeyeceği için fazla ödeme yapılmaz. 3-İşçinin çalışmasının karşılığı tam olarak ödenir. 4-İşe gelmedi saatlerde ücret alamıyacağını bilen işçi işi aksatmamaya çalışır. 5-Disiplin yaratır.	-Sakinçaları daha çok işçiler açısından dır.
65/7	1-Enflasyondan etki azalıyor 2-İş değerlemesi fonksiyonları devam ettiriliyor. 3-Kalifiye eleman ile kalifiye olmayan elemanlar arasındaki ücret farkı muayyen olarak devam edilebiliyor.	1-Scyyoner zamları 2-Kalifiye olan ve kalifiye olmayan eleman arasında ücret dengesiizliği yeralmaktadır. 3-Enflasyonu değişik oranda etkilemektedir.
66/7	-İşletme mecburi olarak bu sistemi uygulamaktadır.	-İşveren için işi yavaşlatma ve direnmelerde iş kaybindan zarar büyük olmaktadır,
67/7	1-Muhasebe kolaylaşır 2-Finansman kaybı olmaz	
68/7	-Çaşılanlara iş teminatı vermesi.	-Parça skordu ile daha fazla çalışma olanağı vardır.Ancak sendikal iş yerlerinde uygulama olanağı yok.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
70/7	-Bize göre bu ücret sisteminin faydası yoktur.Yalnız işkolu düzeyinde yapılan toplu iş sözleşmesinde maden iş sendikası'nın başka sistemi kabul etmesinden dolayı bu sistemi uygulamak zorundayız.	-Ücret sisteminin maden iş sendikası MESS tarafından aynı işkolu düzeyinden yararlanması işletmede işgören değerlemesi yapılmasına fırsat tanımamakta ve işgörenlerin verimliliğinden yararlanılmamaktadır.
72/7	1-Öngörülen kanunların yerine getirilmemesi 2-İşle sürekliliğin saptanması	
74/7	1-Normal çalışma süresi normal iş çıkarmak olanağı sağlar, vardiya çalışma sistemi gelişir. 2-İşgününde işe gelen işgören mecburi nedenlerle az çalışma zorunda kalırsa tam günlük ücretini alır. 3-Viziteye çıkma halinde istirahat alınmadan derhal görevi dönülürse ücret kesintisi yapılmaz. 4-2 ve 3 vardiyalarda çalışan kişilerin tam çalışma saatleri ödenir.	1-Bazı hallerde üretimi geciktirebilir. 2-Az iş yapanla çok iş yapan aynı haklara sahip olmakta bu da işçileri teşvik edici olmamaktadır.
75/7	-Düzenli bir ücretin olması	-Zam miktarları aynı olup az çalışanlarla çok çalışanlar arasında bir farkı olmaması
76/7	1-Miktar tesbiti 2-Tempo tesbiti 3-Mukayese 4-Hurda azlığı	1-Performan düşüklüğü 2-Kontrol
77/7	1-Uygulamada güçlük çekilmiyor 2-Toplu sözleşme sırasında anlaşmada kolaylık sağlıyor.	-İyi bir denetim ve gözetim yapılmayan bu da işgörenleri daha yavaş çalışmaya itiyor.
79/7	1-Yönetim kolaylığı 2-Kaliteli iş 3-Hurda azlığı	1-Verimin diğerine göre düşük olması 2-Kapasite(Miktar) azlığı

TABLO- 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
90/7	-Toplu sözleşmelerde bu sistemin pazarlığı kolay olmaktadır.	1-Çalışan ile çalışmayan aynı ücreti almaktadır. 2-Önemli bir görevde çalışanla az önemli bir işte çalışan aynı ücreti almaktadır. 3-Gayretli çalışanların ve önemli bir işte çalışanlarda bu durumdan huzursuz olmaktadır.
80/7	1-Açık bir ücret sistemi oluşu hangi tarihte ücreti ne kadar alacağını bilmesi maddi iş güvencesi 2-Terfi bakımından fayda sağlamak.	-Seyyanele zam uygulanması sakıncalı olarak
83/7		1-Aynı kademedeki işgörenlerden az çalışanda çok çalışanda aynı ücreti almakta 2-Grev ve iş yavaşlatmalarında işletme zarara girmektedir.
84/7	-Çalışan kişiyi memnun ettirmek firma içinde terfi ettirmek.	-Yatay nakillerde güçlük çekiliyor sonradan gelen kalifiye işçinin intibakında güçlük çekiliyor.
86/7	-Eşit işe eşit ücret verilmesi işgörenler arasında huzuru sağlar.	-Sistem systemsizlikten iyi olduğu için herhangi bir sakınca olmamaktadır.
87/7	1-Muhasebeyi kolaylaştırıyor 2-Finansman kaybı olmuyor. 3-Prim verildiğinde işgören daha verimli çalışıyor.	1-Prodüktiviteyi artırır.
89/8	1-Zaman akordunda talebin arttığı dönemlerde ek işgücü almaya gereksinim duyulmadan piyasadan gelen talep karşılanır. 2-Zaman ücretinde otobant sistemi ile ilgilenir üretim yapıldığından işçiden verimli bir şekilde faydalanılır. 3-Zaman akordundaki ek ücret işçiyi daha fazla çalıştırıp daha fazla kazanma isteği verir.	1-Artan üretimden işçinin yararı olmayacağından arzu edilen verim hiç bir zaman alınamaz 2-Ücret işe göre değil zamana göre ödendiğinden ve ücret garantilendiğinden daha fazla üretim için işçi gayret sarfetmez. 3-Zaman akordu ücretindeki ek prim işgören maliyetini arttırıcı bir faktördür.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
90/8	- İşgören gelmediği zaman ücreti hemen kesiliyor sarraf dan kazanılıyor, yevmiye sisteminde işçi daha verimli çalışıyor yevmiye sisteminde işgörenin çok kısada olsa çalışmadığı zamanlar saptanıp kesildiği halde maaş ve ücret sistemlerinde bu husus gözden kaçıyor.	-----
92/8	-Zaman ücreti hesaplamada kolaylık sağlayan standart ücret ödemesi yapılıyor.	
93/8	-Kontrolün kolay ve geçerli olması	-Eğer denetim eksikliği varsa işçinin veriminin değerlendirilememesi
94/8	1-Düzenli bir çalışma sistemi oluşturmakta 2-Toplu sözleşmeye göre 8 saat çalışılmakta 3-Mesailer bitkinlik verici olmakta 4-Daha bir takım faydalar sağlanıyor.	1-Daha çok çalışma, daha çok kâr olabilir (daha fazla mesai) gibi
95/8	-İşçi belirli bir zaman mecburen çalışmaktadır. Üretim planlanan zaman ve miktara yakın yapılır.	-Emek yağun olduğundan üretim seviyesinin yükseltilmesi için motive edici ekstra üretim primi ödenir. İşletme çalışması da belirlenmiş ücret ödemek zorundadır. Normal çalışma zamanının üzerinde fazla mesai ödenir.
96/8	-Akord daha fazla üretim daha fazla ücret prim randımanı yükseltmek ve kaliteli imalat	
97/8	-En belirgin yararı yapılan iş veya üretilen mal miktarı zamana göre artış gösterse dahi ücret düzeyinin değişmemesidir. Çalışan kişinin böyle durumlarda aynı ücretle daha fazla üretime katkıda bulunacağı söz konusu olacaktır ki bu da işletmenin lehine bir durumdur.	-İşçinin normal bir süre içinde yapabileceği işi daha uzun sürede yapmasıdır. Bu da işletmenin aleyhine bir durum gösterir. Bunun önüne geçebilmek için iyi bir denetlemenin olması gerekmektedir, bu da ayrı bir maliyet muhasebesi oluşturur. Ayrı işgücü maliyetini oluşturur.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
97/8		Ayrıca işgücü maliyetinin hesaplanmasını da zorlaştırır.
98/8	1-İşin gereği zaman ücretine uygun geldiğinden uygulanmak tadır. 2-İşçiye moral verir,işine bağlılığı artar. 3-Türkiye'de yaygın benimsenmiş bir sistemdir. 4-İşgören mecbur kalmadıkça izine çıkamıyor.	
99/8	-Toplu sözleşmenin verdiği ücret ödenir.	
100/8	1-Disiplinli ve iyi kontrol edilirse ücret hakkaniyete uygun olabiliyor. 2-Daha düzenli bir çalışma sağlıyor (İşçi sağlığı yönünden) 3-Verimi arttırmak için olağan üstü bir çaba gerekmiyor.	1-Sendikalı işçilerde verim ve çalışma değerlendirilemiyor. 2- Teşvik yok
101/8	1-Kıdem sorunu yok 2-Verimliliğe göre ücret üretimi arttırmada itici güç olmaktadır 3-Ham madde bulduğumuz zaman tam kapasiteye yakın bir şekilde üretim.	1-Kıdem sözkonusu olmadığından saygınlık yok 2-Çalışma barışı kolay sağlanıyor. 3-Kalite yönünden azda olsa düşme oluyor
102/8	1-Teşviki ücret sistemi uygulanır. 2-Belirli ücret garanti edildikten sonra üretimin beliren miktarının gerçekleşmesine göre prim tahakkuku yapılır.	
104/9	-Belirli zamanlarda yapıldığı için işgörenlerde bütçeleme buna göre ayarlamaktadırlar işgörenler daha fazla ücret alabilmek için daha uzun süre çalışmak isteyebilirler.	1-Uygulama bazı güçlükler olmakta 2-Gecikmeden dolayı biriken ücretleri ödeme güçlüğü doğmaktadır. 3-Hayat standartlarının genellikle altında kalmaktadır.

TABLO - 23'den devam

İşl. No	YARARLARI	SAKINICALARI
105/9	-Seyyane ücret sistemimiz toplu pazarlıkla belirlendiğinden teorideki yararları iş yerimiz içinde söz konusudur.	-Keza teorideki sakıncaları iş yerimiz içinde geçerlidir.
106/9	-Yararları yok denecek kadar az.	-Toplu iş sözleşmeleri herkese eşit zam yapılmakta dolayısıyla kalifiye işçilerin fonksiyonu sifıra inmektedir. Bu durumda kalifiye işçi daha rahat bir iş bulduğunda hemen işten ayrılmakta bu yüzden üretim düşmekte işgücü boşa harcanmaktadır.
107/9	1-Üst düzey yöneticileri tarafından adam kayırma ortadan kalkıyor. 2-Her işçi icabında cezalandırılabilir.	1-Üretim kaybına neden olabilir 2-İşçiler arasında huzursuzluklara neden olabiliyor.
108/9	1-Akord ücret sisteminin getirdiği faydası bakımından işgörenle işletme içinde daha çok çalışmakta buda işletmenin verimini arttırmaktadır. 2-Ölçülmesi mümkün olmayan işçiliklerde zaman esasına dayalı ücret sistemi uygulanır	
109/9		-Fabrikada ağır işte çalışan işçi ile hafif işte çalışan işçi zaman ücreti sistemine göre aynı ücreti almaktadır. Yapılan işin kalitesi düşmekte adi-Kalifiye işçi ayırımını getirmektedir.
111/10		1-Ücret artışları sendika tarafından belirlendiğinden zaman ücreti sisteminin tipik aksaklıkları görülür. 2-İşçilerin tembelliği ve arka-larında heran sendikayı bulabilmeleri.

TABLO - 23'den devam

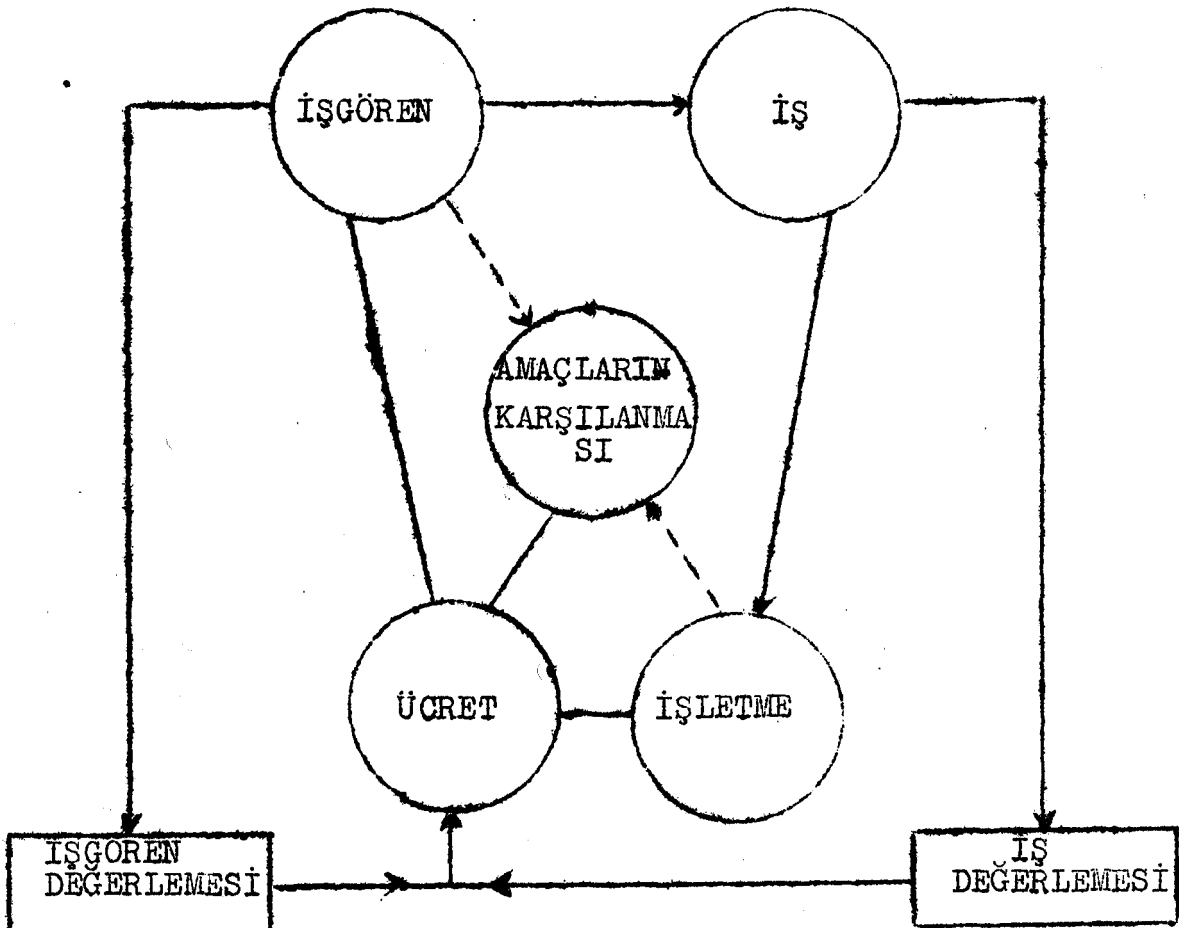
İşl. No	YARARLARI	SAKINCALARI
112/10	- Zaman ücretinde sakıncalı bir taraf yoktur. Genellikle bütün işletmeler bu sistemi kullanır. Akord sistemi ol sa idi o zaman olabilirdi. Diğerlerini de uygulamamıza gerek yok çünkü seri imalat yapılıyor.	
113/10		- Çalışana, çalışmayana, sakata aynı ücret ödeniyor toplu sözleşme ile ücretin sınırı yok. Pazarlık olmadığı için en üst düzey de ücret isteniyor. Toplu sözleşmeye biz teklifimizi götürürüz onların talebi, ortası ücret oluyor. Ancak bu ücret normalin üstünde olur. Ustabaşı, teknisyen, sanatkarlar da aynı ücreti alıyor. Bu nedenle hiç bir kimse terfi etmek istemiyor. Çünkü ücretle bir değişme olmuyor. Bu durumda çalışma disiplinini bozuyor.
114/11	- Yararlı olduğunu sanmıyorum ancak Türkiye'de başka sistemi uygulamak çok zordur.	- Aynı işi yaptığı halde az çalışanlarla çok çalışanları aynı ücreti almaktadır.
115/11	1-Az işçi gerektiriyor 2-Daha fazla randıman alınıyor 3-Yemek ve diğer giderler azalıyor.	-İşgörenler arasında yorulma ve bitkinlik gösteriyor, isteksiz çalışıldığı için iş yavaş ilerliyor. Özellikle yazın geçici işçi alınmamasına karşın sıkıntı baş gösteriyor.
116/11	- Yararı yok denilebilir.	-Bir işçi tam randımanla çalışsa veya çalışmasın ücretinde bir değişiklik yapılmıyor, tembellik oluyor. Üretim kaybı artıyor.
117/12	1-Farklılık yaratmak mümkündür. 2-Bütün personele az sayılacak ücret vermeli mümkündür.	1-İşin randımanı verimli olmuyor. 2-Tesvik olmuyor.

V - SONUÇ

" Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama " başlığı altında, çağımızın çok yönlü ve güncel olan ücret konusunu, bu çalışmamızla, kuramsal ve uygulamalı bir şekilde incelemeye çalıştık.

Bu çok yönlü ve karmaşık konuya, özellikle İŞLETME, başka deyişle, İŞGÖREN YÖNETİMİ açısından bir yaklaşımda bulunduk.

Buna göre işletmede, ücret yapısının kurulmasında ve yönetilmesinde temel öğeler olan; İŞ, İŞGÖREN, İŞLETME ve ÜCRET DÜZEYİ arasında bir ilişki kurmaya özen gösterdik. Bu ilişkiyi bir şekil yardımıyla (ŞEKİL- 51) daha açık olarak şöylece göstermemiz olurludur (198).



ŞEKİL- 51 : İşgören, İş, İşletme ve Ücret ilişkisi

Şekilde de açık olarak görüldüğü gibi, bu "sistem bağıntısı" içinde iş, işgören, işletme ve ücret, sürekli etkileşim içinde bulunan ögelerdir.

İş, işletme içinde yer alan, işgörenin çalıştığı, nesnel niteliği olan bir ögedir. Buna karşılık işgören, işletmeye canlılık veren, onun sürekliliğini sağlayan ve amacına/larına ulaştırmağa çalışan, ekonomik, sosyal, kültürel çevre ve psikolojik etmenlerden sürekli etkilenen, genelde duygusal bir öge olarak kanşımıza çıkar.

Diğer iki öge işletme, başka deyişle işletme yönetimi ve ücret'i birlikte ele almamızda açıklama kolaylığı açısından yarar vardır.

Ücret, işgörenin amaçlarını karşılamada temel bir araç, işletme yönetiminin önemli bir gideri niteliğindedir.

Bilindiği gibi insanın amaçlarının başında herşeyden önce temel gereksinmelerinin karşılanması gelir. Bu gereksinmelerini karşılayacak her ekonomik mal veya hizmetin ise bir fiyatı vardır. Bu nedenle de işgören, gereksinmesini karşılamak için bu mal veya hizmetlere fiyatları karşılığı olan "parayı" ödemek zorunluluğundadır. İşte bunun için de kişinin bir "gelir sahibi" olması gereklidir. İşgörenin geliri ise bedensel veya düşünsel çabasının karşılığı olan ücrettir. Kuşkusuz bu ücretin de işgörenin gereksinmelerini karşılayacak düzeyde olması gerekmektedir.

İnsanın karşılaması, gerekli gereksinmelerinin sayısı ise giderek sonsuza ulaşmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki bu gereksinmelerine de bir takım ekonomik ve sosyal etmenler biçimlendirmektedir. Bu da, işgörenin yaşam standardını oluşturur. Şu halde işletmede çalışan işgörenin ücretinin, kendi yaşam standardına uygun olması gerekmektedir. Eğer ücret düzeyi yaşam standardına uygun değilse, işgören, kanışa ulaşmak için ya aynı iş yerinde başka bir işe geçecek veya kendini o standarda ulaştırarak düzeyde ücret veren bir başka işletmeye geçecektir. Kuşkusuz işletmede, ücret düzeyinden kanış duymayan işgören sayısının artması, işletme yönetimi için büyük bir huzursuzluk kaynağı olacaktır. Bu duruma biran önce bir çözüm bulunamaması halinde, sendikanın da desteğiyle işgören, işverenin karşısına büyük bir baskı grubu olarak çıkacaktır.

İşletmede ücret kanışsızlığı, işletme yönetimini olumsuz yönde etkileyen önemli bir etmendir. Şöyle ki, kanışsızlık sonucu işletmede çalışanlar arasında şikayetler, devamsızlık, işgören devir hızı artmakta ve grevlerin başlıca nedenini oluşturduğu görülmektedir.

Buna göre işletmenin ücret yönetiminin başlıca amacının işletmede huzursuzluk kaynağı olmayacak bir ücret yapısını gerçekleştirmek olması gerektiği söylenebilir.

İşletmenin işgörenine kanış sağlayacak ücret düzeyinin ne olacağı, işletmenin ücret yönetimince yapılan işletme içi ve

A

işletme dışı ücret karşılaştırmalarıyla bir ölçüde belirlenebilir. Bilindiği gibi işgören, kendi işletmesinde diğer arkadaşlarının ne kadar ücret aldığı ile yakından ilgilendiği kadar, aynı şekilde, aynı yörede veya iş kolunda çalışan diğer işçilerin aldığı ücretle de yakından ilgilidirler. Başka deyişle, çalıştıkları işletmenin kendilerine ödediği ücretle, aynı veya benzer işi yapan diğer işletmelerin çalışanlarına ödedikleri ücretleri karşılaştırmakta ve buna göre de kanışa ulaşmakta veya ulaşamamaktadırlar.

Ancak unutulmamalıdır ki, işletmede tüm işgörenin ücretini arttırmakla da, hepsinin aynı oranda kanış düzeyine ulaşmaları olurlu değildir. En azından çalışanlar arasındaki başarı farkı bir kısım işgöreni düş kırıklığına uğratacaktır.

Ayrıca bu arada, işletmenin içinde bulunduğu durumu da gözönünde bulundurmak gereklidir. Şöyle ki, özellikle işletmenin ödeme gücü, ödeyebileceği ücret düzeyini sınırlayan önemli bir etmendir. Bunun dışında, işletmenin karlılığı, boyutu, piyasadaki rekabet durumu, sendikaların tutumu ve yasalar işletmenin ücret düzeyini veya politikalarını belirlemede karşılaşılan başlıca kısıtlayıcılardır.

Herşeye karşın, işletmelerin ücret yönetimi bölümü, başka deyişle işletme yönetimi, işgören için huzursuzluk kaynağı olmayacak, adil bir ücret yapısını kurmak ve ücret düzeyini saptamak durumundadır. Bunun için de işletme yönetimi, İŞGÖREN, İŞ, ÜCRET

ilişkisini örgütün amaçlarına göre değerlemek durumundadır. Kuşkusuz burada en önemli konu, örgütün amaçlarının iyi bir şekilde tanımlanmış olmasıdır. Çünkü bu amaçlara göre işletmede iş gerekleri saptanabilecek ve ona göre de iş değerlemesi yapılacaktır. Ancak işletmede hakça bir ücret yapısının kurulabilmesi yalnızca iş değerlemesi ile gerçekleşemez. İşletme yönetimi yalnızca iş değerlemesi ile yetinirse, bu durumda ücret açısından, işinde yüksek başarı gösteren işgörenle, başarılı olamayan işgören arasında bir fark gözetilemeyeceğinden, işletmede ücret adaletinden söz etmek de kuşkusuz olanaksızlaşacaktır.

Bu nedenle işletme içi ücret adaletini gerçekleştirmek için, iş değerlemesi yanında, işgörenin işteki başarı- rısı, başka deyişle, işgören değerlemesinin de yapılması zorunludur.

İş değerlemesi ile, işgören değerlemesi birbirini tümleyici nitelikte iki çalışmadır. İş değerlemesi, işgörenin yaptığı işi değerlendirirken, işgören değerlemesi de o işi yapanın (işgörenin) kişiliğini, başarısını, niteliklerini vb. değerler. Her iki değerlendirme sonuçlarına göre işletme içi tutarlı ve adil ücret yapısının kurulması gerçekleşmiş olur.

Kuşkusuz işletme içi ücret düzeyinin saptanmasından unutulmaması gerekli bir diğer önemli konu ise, aynı yörede veya iş kolunda faaliyette bulunan diğer işletmelerdeki ücret düzeylerinin ne olduğunun belirlenmesi konusudur. Ancak bu taktirde işlet-

me, işgörenini işyerinde tutabilecek veya gerektiğinde diğer işletmelerden nitelikli işgücünü işletmesine aktarabilecektir. Bunun için de işletmenin, işletme içinde iş ve işgören değerlemesi çalışmalarının yanı sıra, işletme dışında "piyasa ücret araştırması" yapması veya yaptırtması gereklidir. Böylece, diğer işletmelerde aynı işlere ödenen ücret düzeyleri öğrenilerek, işletmenin şimdiki ücret düzeyi ile karşılaştırılarak yeni, tutarlı ve somut temellere dayalı bir ücret yapısı kurulabilmektedir.

Çalışmamızın uygulamaya ilişkin kesiminde, 18'i kamu (KİT), 99'u özel kesimde olmak üzere 117 endüstri işletmesinde yapmış olduğumuz araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre, ülkemizde bu -yük boyutlu işletmelerin giderek arttığı görülmektedir. Kuşkusuz bu büyüme, işletmelerin karşılaştıkları sorunları da daha karmaşıklaştırmaktadır.

Özellikle sendikalaşmanın hızla geliştiği ülkemizde, endüstri işletmelerinde işgören kesimi, işverenlerin karşısına büyük bir baskı grubu olarak çıkabilmektedir. Bu durumda işletme yönetimi de bu baskı grubunun istemlerine karşı kararlı, tutarlı ve somut verilere dayanan bir politikayla çıkmak ve bunu uygulamak durumundadır.

Günümüzde işgören-işveren anlaşmazlıklarının odak noktasını ücretler, başka deyişle, ücret yönetimi oluşturmaktadır. Ücret yönetimi ise, bilindiği gibi işgören yönetiminin (personel yönetimi) en önemli bir işlevidir. Bu işlev işletmede ne denli iyi uygulanabilirse, çalışanlar arasında da o denli huzur sağlanmış olur. Bu da işletmenin başarılı ve verimli çalışmasının temel koşuludur.

Yapmış olduğumuz araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre, işletmelerimizin ücret yönetimiyle ilgili olarak karşılaştıkları başlıca sorunlar şunlardır :

1. Kamu kesiminde, işçi-memur ayırımından doğan büyük bir huzursuzluk bulunmaktadır. Başka deyişle aynı işi yapan kişiler arasında, gerek sosyal ve yasal haklar açısından, gerekse ücretler açısından büyük bir eşitsizlik söz konusudur (Bkz.: TABLO - 2).
2. Genelde işletmelerimizin ücret yönetiminden sorumlu olan orunu, üst düzey yönetimi ve özellikle " genel müdür " ler olmaktadır.
3. İşletmelerimizde ayrı bir " ücret yönetimi bölümü " ve " ücret yöneticisi " bulunmamakta, genelde bu işler " işgören (personel) bölümlerince " yürütülmektedir. İşletmede bulunan işgören bölümlerinde çalışanların genelde, işgören kayıtlarını tutmaktan, sigorta işlemleri ve bordroları düzenleyip, puanlama işlerini yürütmekten ve toplu iş sözleşmelerine -bazen- izleyici olarak (işgören yöneticisi) katılmaktan öte, işlevsel nitelikte yetkileri son derece azdır. Başka deyişle, işgören yöneticilerinin işletmede ücret yapısını kurma, ücret düzeyini belirleme vb. konularda karar verme yetkileri son derece kısıtlıdır. Genelde yalnızca, üst düzey yöneticisinin kararlarını uygulamaya durumundadırlar (Bkz.: TABLO- 3,4 ve 5).
3. İşgören yöneticisi her ne kadar işverenin temsilcisi ise de, işletmede işgörene en yakın, onların sorunlarını bilen, onlarla en çok ilişkisi bulunan bir kişi olmasına karşın, özellikle toplu iş sözleşmelerinde hemen hiç bir etkinliği bulunmamaktadır. Bu durumda hem işveren, hem de işgören sorunlarını en iyi bilen kişinin etkinliğinin bulunmaması kanımızca, toplu iş sözleşmelerinin bir an önce sonuca bağlanması için büyük bir engel teşkil etmektedir.

lanmasını önlemektedir (Bkz.: TABLO- 7).

4. Genelde, işletmelerimizin ücret politikalarına sendikalar, başka deyişle toplu sözleşmeler etkili olmaktadır. İşletmelerimizin işgören bölümlerinin bu konuda işlevsel yetkilerinin bulunmaması, işletme içi tutarlı bir ücret politikasıyla sendika karşısına çıkılmasını engellemekte ve genelde sendikaların istemlerine (büyük ölçüde) uymak durumunda kalınmaktadır (Bkz.: TABLO- 9).
5. Ücret artırımları, sendikayla yapılan toplu iş sözleşmeleri sonucu belirlenmekte ve bu artışların yaklaşık % 80'i (yapmış olduğumuz araştırma bulgularına göre) "seyyane zam" niteliğinde olmaktadır. Bu da, işletme içi ücret adaletsizliğine neden olan bir başka örnektir (Bkz.: TABLO - 11).
6. Genelde işletmelerimizde sağlıklı bir, iş ve işgören değerlenmesiyle, piyasa ücret araştırması yapılmamaktadır. Bu durumda işletmelerimizde, ücret yapısı öznel temellere dayalı olmakta, belirlenen ücret düzeyleri işletme içi ücret adaletini sağlamaktan uzak bulunmaktadır. (Bkz.: TABLO - 13-14-15-20-22)
7. Genelde işletmelerimizde "zaman temeline dayalı ücret sistemi" uygulanmaktadır. Bilindiği gibi bu ücret sistemi, işletmelerde ve toplu iş sözleşmelerinde hesaplanması ve üzerinde kolayca anlaşmaya varılması olanaklı bir sistem olmasına karşın, başarıyı özendirmeyen,

başarılı işgörenle başarısız işgören arasında ayırım yapmayan bir sistemdir. Böyle bir sistemin işletmelerde uygulanması, kuşkusuz işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyici bir etmen olmaktadır (Bkz.: TABLO - 22-23).

İşletmelerimizin karşılaştıkları bu sorunlara getirebileceğimiz çözüm önerilerimizi şöylece sıralayabiliriz:

- 1- K.İ.T.'lerinin en büyük sorunu olan işçi-memur ayırımı her şeyden önce soruna devletin eğilmesini gerektiren bir konudur. Bu konuda yasal önlemler alınarak K.İ.T.'lerdeki bu ikilem ortadan kaldırılmalı, her iki kesime de eşit sosyal, yasal ve ekonomik haklar tanınmalıdır.
- 2- Özellikle sendikalar açısından kolay bir yöntem olan işgörene seyyanen ücret artışı, yönteminden vaz geçilmeli veya bu yöntem iyileştirilerek uygulanmalıdır. Çünkü bir işletmede aynı işi yapan, aynı nitelik ve yetenekteki işgörene farklı ücretlerin ödenmesi (işçi-memur gibi) veya aynı orundaki (statüdeki) fakat başarı düzeyleri farklı işgörene aynı ücretin ödenmesi-daha önce de değindiğimiz gibi- işletmede ücret adaletsizliğine neden olan etmenlerdir. Bu durumdaki çalışanların ücretlerine bir de toplu iş sözleşmeleriyle seyyanen yükseltim (zam) yapıldığında adaletsizlik oranı daha da arttırılmış olacaktır. Özetleyecek olursak, makro düzeyde ekonomik gelişme, verim artışına bağlı

olduğuna göre, ücretlerde büyük adaletsizlik yaratan ve işletmenin verimli çalışmasına engel olan seyyanen ücret arttırımı yöntemine toplu iş sözleşmelerinde yer verilmemelidir.

- 3- İşletmeler büyüdükçe sorunları karmaşıklaştığından, bir kişinin tüm işlere yetişmesi, başka deyişle, tüm sorunlara tek kişinin çözümleri getirmesi olanaksızdır. Bu nedenle işletmelerimizde aşırı merkezci yönetimden kaçınılmalıdır. Uzmanlaşmaya önem verilmeli, amaçları iyi saptamak ve denetlemek koşuluyla tek elde toplanmış yetkiler, uzman kişilere göçerilmeli, iş bölümüne gidilmelidir.

Böylece işletmelerdeki her bölüm, kendisini ilgilendiren konularda, işletmenin genel amaçlarına ve politikalarına uygun olarak karar alma yetkisine sahip olmalıdır.

Bu durumda zamandan arttırım sağlayacak üst düzey yöneticisi, bu zamanını işletmenin ileriye yönelik uzun dönem plan ve programlarını yapmaya, çevre ile ilişkilerini daha rahat bir biçimde yürütmeye ayırabilecektir.

- 4- İşletmelerin işgören veya ücret yönetimi bölümleri, işletmede sağlıklı ve nesnel temellere dayalı bir ücret yapısı kurmak ve ücret düzeyini belirlemek için düzenli aralıklarla işletme içinde iş ve işgören değerlemesi, işletme dışında piyasa ücret araştırması yapmalıdır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgulara göre işletmenin yeni ücret düzeyini belirlemeli, politikalarını saptamalıdır.

5. İşletmede uygulanacak ücret sistemi olarak, işletmenin çalışma konusuna ve yapısına en uygunu seçilmelidir. Dıştan gelecek her türlü baskıya karşın, işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyecek nitelikte seçilmiş bu sistem üzerinde kararlı davranmalıdır. Ancak seçilen sistem biraz karmaşık nitelikteyse, işgören yöneticisi, bunu işgörenine onların anlayabileceği bir şekilde açıklamalıdır. Aynı zamanda sistem işletmede nesnel bir şekilde ve ayırım yapmaksızın tüm işgörene uygulanmalıdır. Bu sistem, işletmenin amaçlarına uygun olduğu kadar, kuşkusuz işgörenin beğarısını ödüllendirecek, işletme içi ve dışı ücret adaletini sağlayacak niteliklere sahip olmalıdır.

İşletmede, çalışma düzenini bozmadan, işgücünü isteyerek çalışmaya yönelten, eşit işe-eşit ücret ilkesini gözönüne alarak bulundurarak hakça bir ücret yapısına gerçekleştirebilmek, özelde işletmenin verimini, genelde ülke ekonomisini ve kalkınma hızını olumlu yönde etkiliyebilmek açısından, işletmelerin işgören yönetimlerine büyük sorumluluklar düşmektedir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- ADELBERG, Morton • An Occupational Approach to Wage and Salary Surveys. The Personnel Man and His Job. American Management Association, Inc., New York, 1962.
- ANDREN, Sikula • Personnel Administration and Human Resources Management. John Wiley-Sons., Inc., Canada 1976.
- ARTAN, Sinan • Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama. Eskişehir, İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN, İnal Cem • İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama. MPM Yayını, Gürsoy Basımevi, Ankara, 1969.
- AŞKUN, İnal Cem • "Yarışım Boylandırması", Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi (ESADER), C.VII, S.2., Haziran 1972.
- AŞKUN, İnal Cem • İşgören Değerlemesi. Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN, İnal Cem • "İşgören Güdülemesi", Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Dergisi (ESADER), C.XIV., S.2., Haziran, 1978.
- AŞKUN, İnal Cem • İşgören. Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını Eskişehir, 1978.

- ATAAY, İsmail Durak - "Ücret Oluşumunun Temel Öğeleri", İstanbul Üni., İşletme Fak., Dergisi, İşletme Fak.Yayını, C.7., S.2., Kasım, 1978.
- ATCHISON, Thomas-
FRENCH, Wendell - "Pay Systems For Scientists and Engineers", Industrial Relations, Bölüm, 7, S.1, Ekim 1967.
- AYTEK, Bintuğ - İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik. Ankara İ.T.İ.Akademisi Yayını, Ankara, 1975.
- BACKMAN, Jules - Wage Determination An Analysis of Wage Criteria. D.Van Nostrand Comp., Inc., New York, 1959.
- BALKAN, Gündüz - Ücret Sistemleri. Ege Üni.Mühendislik Bilimleri Fak.Yayını, İzmir, 1976.
- BEACH, Dale S. - Personnel: The Management of People at Work. The Macmillan Comp., New-York, 1969.
- BELCHER, David W. - Wage and Salary Administration. 2.B., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 1962.
- BELCHER, David W. - Compensation Administration. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff, New-Jersey, 1974.

- BURK, Samuel **K. B.** • "Bases for Sound Salary Determination" Readings in Personnel Administration, Der.: PAUL PIGORS-CHARLES A. MYERS, McGraw-Hill Book Comp., New-York, 1952.
- CEM, Cemil • "İşgörenin Değerlendirilmesi", Sevk ve İdare Dergisi, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, Y.12, S.107, Temmuz 1977.
- CEMALCILAR, İlhan-
AŞKUN, İnal Cem-
BAYAR, Doğan,
ÖZ-ALP, Şan • İşletmecilik Bilgisi. 3.B., Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Ankara, 1976.
- CHESLER, D.S.-
LEUKART, R.H.-**OTIS, J.**
L. • Ücret Yönetimi. Olgaç Yayınevi, Ankara, 1976.
- CHRUDEN, Herbert **J. B.**
SHERMAN, Jr. Arthur W. • Personnel Managemenet. 4.B., South-Western Publishing Comp., Cincinnati, Ohio, 1972.
- ÇÖMLEKÇİ, Necdi • İstatistik. Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Ankara, 1975.
- DOWLING, W.F.-
HILES, L.R. • How Manager Motivate. McGraw-Hill Book Comp., New-York, 1957.

- DUNLOP, John. T. - "The Task of Contemporary Wage Theory",
New Concepts in Wage Determination, Der.:
GEORGE W. TAYLOR-FRANK C. PIERSON, McGraw-
Hill Book Comp., New-York, 1957.
- DUNN, J.D.-RACHEL,
Frank M. - Wage and Salary Administration: Total Com-
pensation systems. McGraw-Hill Book Comp.,
New-York, 1971.
- DUNN, J.D.-STEPHENS,
Elvis C. - Management of Personnel Manpower Management
and Organizational Behavior. McGraw-Hill
Book Comp., New-York, 1972.
- EKİN, Nusret - Endüstri İlişkileri, İstanbul Üni.İktisat
Fak. Yayını, İstanbul, 1976.
- GALBRAIGHT, Jay-
CUMMINGS, L.L. - "An Emprical Investigation of the Motiva-
tional Determinants of Task Performance:
Interective Effects Between Instrventibilty-
Valance and Motivation -Ability", Readings
in Organizational Behavior and Human Perfor-
mance, Der.: L.L.CUMMINGS-W.E.SCOOT, Richard
D.Irwin Inc., and The Dorsey Press, Homewood
Illiois, 1969.
- GELLERMAN, Saul W. - Motivation and Productivity. American Mana-
gement Association, Inc., New-York, 1963.

- ÖZDAMLA, Aynur - İş Değerlendirmenin Türkiye'deki Uygulan-
masının Analizi ve Ücretler, MPM Yayınları,
Ankara, 1968.
- GÜRTAN, Kenan - İstatistik ve Araştırma Metodları. İstanbul
Üni. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1977.
- HALL, W.B. - "Employee Self-Appraisal for Improved
Performance", American Management Associ-
ation, Personnel Series, No. 140, 1951.
- HEPNER, H.W. - Perceptive Management and Supervision.
Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New-Jer-
sey, 1964.
- HERAL, İsmail - İşletmede Yönetim ile Çalışanların İlişki-
leri, Mars Matbaası, Ankara, 1974.
- HIÇ, Mükerrerem - Para Teorisi. İstanbul Üni. İktisat Fak.
Yayını, Sermet Matbaası, İstanbul, 1969.
- HİMMETOĞLU, Bülent A. - Personel Yönetimi. Temel İlkeler ve İşlev-
ler. (Çoğaltma), Ege Üni. İşletme Fak.
Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu
Yayını, Aydın, 1979.
- HOLLERBACH, F.R. - "Determining Wage and Salary Policy",
Handbook Wage and Salary Administration,
Der.: MILTON ROCK. McGraw-Hill Book Com-
pany, New-York, 1972.

- HOMANS, G.C. - Social Behavior: It's Elementary Forms.
Harcourt, Brace and Comp., Inc., New-York,
1961.
- IŞIKLI, Alpaslan - Ücret. Doğan Yayınları, Ankara, 1975.
- İLKİN, Akın - Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi. İstanbul
Üni., İktisat Fak.Yayını, İstanbul, 1974.
- KEYNES, Jonh Maynard - The General Theory of Employment, Inte-
rest and Money-Harcourt, Brace and Comp.,
Inc., New-York.
- KNOWLES, Willam H. - Personnel Management A Human Relation
Approach. American Book Co., New-York,
1955.
- KRECH, D.-SRUCTCHFIELD,
Richard S. - Elements of Psychology. Alfred A. Knopf,
New-York, 1958
- KOÇEL, Tamer - "Örgütsel İlişkiler Açısından Yöneticilik
ve Motivasyon", Organizasyon, İstanbul
Üni. İşletme Fak.Yayını, Y.1, S.4., 1976.
- LANHAM, Elizabeth - Administretion of Wages and Salaries.
Harper and Row Publishers, New-York, 1963.
- LANHAM, Elizabeth - Job Evalvation, McGraw-Hill Book Comp.,
New-York, 1955.
- LANGSNIER, Adolph-
ZOLLITSCH, Herbert G. - Wage and Salary Administration. South-
Western Publishing Comp., Ohio, 1961.

LAWLER III, Edward E. - Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, McGraw-Hill Book Company, New-York, 1971.

LAWLER III, Edward E. - "The Role of Pay in Organizations", Readings In Organizational Behavior and Human Performance, Der.: W.E.SCOTT-L.L.CUMMINGS, Richard D.Irwin, Inc., Homewood Illinois, 1973.

LAWLER III, Edward E.

PORTER, Lyman W. - "The Effect of Performance on Job Satisfaction", Industrial Relations. Bölüm 7, S.1, Ekim 1967.

LOPEZ, F.M. - Evaluating Employee Performance. Public Personnel Association, Chicago, 1968.

LOWEJOY, Lawrence - Wage and Salary Administration. The Ronald Press, Comp., New-York, 1959.

MAHONEY, Thomas A. - Building the Executive Team. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 1961.

MASLOW, Abraham H. - Motivation and Personality. Harper and Brothers, New-York, 1954.

MASLOW, Abraham H. - "A Theory of Human Motivation", Management and Motivation, Der.: V.H.VROOM-E.L.DECI, Penguin Book Ltd., Middlesex, 1972.

- MATHIS, Robert L.-
JACKSON, Jonh H. - Personnel Contemporary Persvectives and Applications. West Publishing Co., New-York, 1976.
- McDERMID, Charles D.- "How Money Motivates Man", Readings in Management, 2.B., Der.: MAX D.RICHARDS-WILLIAM A.NIELANDER, South-Western Publishing Comp., Cincinnati, Ohio, 1963.
- MINER, John B. - Personnel and Industrial Relation: A Managerial Approach. The Macmillan Comp., London, 1970.
- MINER, John B.
MINER, Mary G. - Personnel and Industrial Relations a managerial approach. 2.B., The Macmillan Comp., New-York, 1973.
- MYERS, Scott M. - "Who Are you Motivated Workers? " Harward Business Review, Bölüm 42, No.1, Ocak-Şubat 1964.
- NASH, Allan N.-
CARROL, Jr.Stephan - The Management of Compensation. Books Cole Publishing Comp., California, 1975.
- OPSAHL, Robert L.-
DUNNETTE, Marwin D. - "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Der.: L.L.CUMMINGS-W.E.SCOTT, Jr., Richard D.Irwin, Inc., and Dorsey Press, Homewood, Illinois, 1969.

OTIS, Jay L.-

- BEUKART, Richard H. - Job Evaluation. 7.B., Prentice-Hall Book Comp., New-Jersey, 1965.

ÖZ-ALP, Şan

- Yeni Gelişmeler Kargısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1972.

PATTON, J.-LITTLEFIELD,

C.L.-SELF, S.A.

- Job Evaluation, Text and Cases. 3.B., Richard D. Irwin Inc., Homewood Illinois, 1964.

RICHARDSON, Roy

- Fair Pay for Work. Heinemann, London, 1971.

ROSENFELD, M.J.-

SMITH, J.M.

- "Management Theory Z, Applied to System of Management Trainin, Salary and Wage and Promotion", Personnel Journal, Ocak, 1966.

RSITZKE, R.H.

- Paper Trade Journal, Mart 20, 1941'den, LAWRENCE L. BETHEL-FRANKLIN S. ATWATENR-GEORGE H.E. SMITH- HARVEY A. STACKMAN, Jr. Industrial Organization and Management. 3.B., McGraw-Hill Book Comp., Inc., New-York, 1956.

RUPE, J.C.

- "When Workers Rate The Boos", Personnel Psychology, Bölüm 4, No. 3, Eylül 1954.

SAVAŞ, Vural F.

- İktisadi Analiz. Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Ankara, 1965.

- SCANLAN, Burt K. - Principles of Management and Organizational Behavior. John Wiley and Sons, Inc., New-York, 1973.
- SCOTT, Walter D. -
- CLOTHIER, Robert C. -
- SPRIEGEL, William R. - Personnel Management. 6.B., McGraw-Hill Book Comp., New-York, 1961.
- SHERIDAN, James F. - "Establishing The Wage and Salary Structure", Handbook of Modern Personnel Administration. Der.: JOSEPH PAMULORA, McGraw-Hill Book Comp., Inc., New-York, 1972.
- SIBSON, Robert E. - Wages and Salaries: A Handbook for Line Managers. Revised Edition, American Management Association, Inc., New-York, 1967.
- SORAL, Erdoğan - Özel Kesimde Türk Mütessesbisi, Ankara İ.T.İ.A.Yayını, Ankara, 1974.
- ŞANDA, Hüseyin Avni - Reaya ve Köylü. Habora Mitabevi, İstanbul, 1970.
- ŞENATALAR, Ferhat - Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul İ.T.İ.Akademisi Siyasal Bilimler Yüksek Okulu Yayını, İstanbul, 1975.
- TALAS, Cahit - Sosyal Ekonomi. 3.B., 2.Kitap, Ankara Üni., Siyasal Bilgiler Fak.Yayını, Ankara, 1972.

- TALAS, Cahit - "Toplu Müzakere Müessesesi ve Milli Ücret Politikası", Türkiye'de İşçi Ücretleri, C.2., MPM Yayını, Ankara, 1965.
- TELİMEN, Osman - "Motivasyon Teorileri İçinde Başarma Güdüsünün Yeri ve Önemi", Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Dergisi (ESADER), C.XIV, S.1, Ocak, 1978.
- THOMPSON, Donald, R. - "Solving Technical Problems in Establishing the Pay Structure", Handbook of Wage and Salary Administration, Der.: MILTON L. ROCK, McGraw-Hill Book Comp., Inc., New-York, 1972.
- TİFTİK, Yalçın M. - "Ücret Teşvik Sistemleri" Sevk ve İdare Dergisi, Türk Sevk ve İdare Derneği Yayını, Y.12, S.109, Eylül, 1977.
- TOSUN, Kemal - İşletme Yönetimi. 1.C., Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.
-
- Toplu iş Sözleşmelerinin Tahlili. Türkiye Madeni Eşya Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayın, Tugrul Başimevi, İstanbul, Nisan, 1977.
- TOYNBEE, A. - The Endüstriyel Revaluation. The Bacon Press, Boston, 1960.

- TÜMER, Melih - İşletme Nedir. Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, 1975.
-
- Ücret Esasları ve Primli Ücret Sistemleri, MPM Yayını, Ankara, 1969.
- VROOM, Victor H. - Work and Motivation. John Wiley and Sons. Inc., New-York, 1964.
- WOLF, William B. - The Management of Personnel. Wadsworth Publishing Comp., Inc., San Francisco, 1961.
- YALÇIN, Selçuk - Personel İdaresi. İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1971.
- YALÇIN, Selçuk - Türkiye'de İş Değerlemesi Tatbikatı. İstanbul Üni., İşletme Fak., Yayını, Sermet Matbaası, İstanbul, 1969.
- YODER, Dale - Personnel Management and Industrial Relations. 4.B. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1958.
- YODER, Dale - Personnel Principles and Policies Modern Manpower Management, 2.B., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1959.
- YODER, Dale - Personnel Management and Industrial Relation. Prentice-Hall of India Private Ltd., New Delhi, 1969.

YODER, Dale-HENEMAN,
H.G.

- Labor Economics. 2.B., South Western Publishing Co., Cincinnati, 1965.

YODER, Dale-HENEMAN,
H.G.-TURNBULL, Jr.

John, G.-STONE, Harold
C.

- Handbook of Personnel Management and Labor Relations. McGraw-Hill Book Comp., New-York, 1958.

ZAİM, Sabahattin

- Çalışma Ekonomisi. 2.B., Kurtuluş Matbaası, İstanbul, 1972.