T.C
İSTANBUL ÜNİ VERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Nihat ALAYOĞLU
2502412833

Tez Danışmanı:
Doç.Dr. Ahmet Cevat ACAR

Düzeltilmiş Tez

İstanbul, 2005

DÜZELTME HAKKINDA AÇIKLAMA

Birinci tez savunmasında, jüri, esas olarak tezin araştırma kısmını oluşturan "Örnek Olay" çalışmasını yetersiz bulmuş ve çalışmanın "İşletmelerde Stratejik Ücret Yönetiminin Varlığı ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi " konulu bir alan araştırması olarak yenilenmesi ve geliştirilmesi tavsiyesinde bulunmuştur. Ayrıca, tezin, "Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi" konusunun işlendiği birinci bölümün gereğinden uzun olduğu görüşüyle; gereksiz kısımların çıkarılarak bu bölümde, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücret Yönetimi konularının daha kısa olarak ele alınması tavsiye edilmiştir.

Jurinin tavsiyeleri doğrultusunda, gerekli kısaltma ve düzenlemeler yapılmış, buna bağlı olarak tezin teorik bölümü yeniden tasarımlanmıştır. Bu çerçevede, önceki tezdeki "stratejik yönetim ve stratejik İKY" ile ilgili kısımlar çıkarılarak, birinci bölüm konuyla ilgisi ölçüsünde, İKY ve Ücret yönetimi konularını kapsar hale dönüştürülmüştür. Bu düzenleme çerçevesinde, teorik kısmın bütünlüğünü sağlayacak şekilde bölümler içinde yer alan kısımlar arasında kısmi yer değişikleri yapılmıştır.

Yine öneriler doğrultusunda tezin dördüncü bölümünde, "İşletmelerde Stratejik Ücret Yönetiminin Varlığı ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi"ne ilişkin araştırmaya yer verilmiştir. Alan araştırmasında incelenen önemli konulardan biri olan "Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi", ayrı bir bölüm olarak, daha kapsamlı bir şekilde üçüncü bölümde ele alınmıştır. Birinci savunmaya sunulan teze ilave olarak yapılan çalışmalar, alt bilgi kısmında "düzeltme" ibaresi ile tez içinde gösterilmiştir.

ÖZ

Bu çalışma, stratejik ücret yönetimi yaklaşımı ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin uygulamalar açısından yerli ve yabancı işletmeler arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek üzere, İstanbul'da faaliyet gösteren YASED (Yabancı Sermaye Derneği) üyesi işletmeler ile İstanbul Sanayi Odası (İSO)'nın 2003 yılında yayınladığı ilk 500 şirket içinde yer alan işletmelerde ücret yönetiminin stratejik niteliğin varlığı ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin uygulamaların belirlenmesine yönelik tanımlayıcı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, yerli işletmelerde biraz daha ağırlıklı olmakla birlikte, her iki grupta da geleneksel ücret yönetimi uygulamalarının varlığını sürdürdüğü, bununla birlikte üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin uygulamalarda stratejik ücret yönetimi yaklaşımına uygun uygulamaların da kısmen var olduğu belirlenmiştir. Sonuç itibariyle, ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerde stratejik ücret yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi yönünde daha çağdaş uygulamalara ve farklı yaklaşımlara ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır.

ABSTRACT

This study is dedicated to find out the possible differences between the Turkish and foreign capital owned firms in terms of their strategic compensation approaches and types of pay policies applied to executives as a strategic workforce. This is a descriptive research, addressing issues of strategic compensation management and compensation management of executives in the member companies of YASED (Foreign Investors Association) and Top 500 companies of ISO (Istanbul Chamber of Industry) in 2003 which are active in Istanbul. It is concluded that, although applications of traditional compensation management in both groups heavily observed, especially in the domestic companies, the strategic compensation management system for executives, in some companies are also identified. The major implication is that modern applications and strategic approaches towards management system in domestic companies in Türkiye are needed.

ÖNSÖZ

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanmaya başlanan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, toplumun tüm kesimlerini derinden etkilemiş; bir çok alanda yeni anlayış ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, iş ve yönetim dünyası yeni kavramlar ve yaklaşımlarla tanışmıştır. Bu yaklaşımlar çerçevesinde, yaklaşık yüzyıllık geleneksel personel yönetimi anlayışı, yerini "insan kaynakları yönetimi"ne bırakmış; son yıllarda ise, insan sermayesini işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak, sürekli geliştirilmesi gereken stratejik bir kaynak olarak gören "stratejik insan kaynakları yönetimi"nden ve buna bağlı olarak stratejik ücret yönetiminden daha çok söz edilir olmuştur.

21. yüzyılda etkisini katlayarak sürdüren bilgi, iletişim ve teknolojik gelişmeler ise, hem işlerin, hem de iş yapma modellerinin niteliğini değiştirmiştir. Bu değişim, işletmelerin üstün niteliklere sahip insan gücü ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Buna göre, beden gücünün yerini daha çok akıl ve zihin gücü almış, işletmeye katma değer sağlayacak yetenekli insanlar aranır hale gelmiştir. Böyle bir durumda işletmelerin içinde bulunduğu en büyük meydan okuma, bir yandan işletmelerindeki nitelikli işgörenleri elde tutmaya çalışırken, diğer yandan ihtiyaç duydukları nitelikte yetenekli insanları kendilerine çekebilmek şeklinde tanımlanabilir.

Stratejik çalışan grubu olarak da nitelendirilebilecek bu kişilerin cezbedilmesi ve elde tutulmasının yanında, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesi, şirketin hedeflerine ulaşılması yönünde davranmalarını ve potansiyellerini kullanmalarını sağlamak, ayrı bir önem arzetmektedir. Bu çerçevede geleneksel ücret ve ödül yöntemi uygulamalarının yetersiz kaldığı genel kabul görmüş, bu yetersizliği gidermek için, geleneksel işe dayalı ücret planlarından uzaklaşıp, bilgi ve beceriye önem veren, çalışanların işletmeye olan katkılarını daha isabetle değerlendirip, ödüllendiren yeni ücret yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmuştur. Bu anlayış, parasal ödemeler yanında, insanlara değerli olduklarını hissettirecek psikolojik ödülleri de dikkate alan ücret yönetimine stratejik yaklaşımı ifade etmektedir.

Öte yandan, özellikle işletmelerin üst düzey yöneticileri, eylemleri ve kararlarıyla işletmenin mevcut ve gelecekteki başarı veya başarısızlığında etkili olabilecek en kritik işgören grubudur. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin ücret ve ödüllendirilmeleri konusu, işletmeler tarafından üzerinde hassasiyetle durulan bir başka konu olmuştur.

Dolayısıyla, gerek stratejik ücret yönetimi anlayışının varlığı ve gerekse üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin uygulamalar, işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını koruma ve sürdürmeleri açısından kritik hâle gelmiştir. Bu münasebetle, özellikle ülkemizde, ücretlendirme konusunda yeterli sayıda araştırma yapılmaması, yapılan çalışmalara da katılım konusunda işletmelerin isteksizliği bu alanda yerli literatürün gelişmesini engellemiştir. Böyle bir çalışmadan elde edilecek bulguların, gerek ülkemiz işletmeleri, gerekse bu alanda yapılacak daha sonraki çalışmalara önemli ölçüde kaynak teşkil edeceği beklenebilir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde, konusu "Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma" olarak belirlenen bu çalışma ile, araştırmaya dahil edilen işletmelerin stratejik ücret yönetimi konusundaki yaklaşımları ve stratejik çalışan grubu olarak üst düzey yöneticilere yönelik ücretlendirme politika ve uygulamalarına ışık tutulması amaçlanmıştır.

Bu sebeple, çalışmada, tezin temel konusunu oluşturan stratejik ücret yönetiminin temel unsurlarının neler olduğunun yanı sıra, özellikle stratejik öneme haiz üst düzey yöneticilerin işletmenin hedef ve stratejileri doğrultusunda davranmalarının hangi yollarla sağlanabileceği, böylelikle işletme başarısı ve performansına ne şekilde katkıda bulunabileceği konuları, İstanbul'da faaliyet gösteren İstanbul Sanayi Odası (İSO) 2003 yılı en büyük 500 işletmesi ile Yabancı Sermaye Derneği (YASED) üyesi uluslararası işletmeler kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmalarım sırasında sabır, katkı ve destekleri için danışmanım Doç. Dr. Ahmet Cevat Acar ve tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Cavide Uyargil ile Prof. Dr. Canan Çetin'ne, jürimde yer alan Prof. Dr. Hayri Ülgen ve Prof.Dr. Zeki Adal'a, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Mahmut Paksoy, Prof. Dr. Hüner Şencan ve Doç. Dr. İbrahim Öztürk'e, tavsiyeleri ve görüşleri ile katkıda bulunan Prof. Dr. Tamer Koçel ve Prof.Dr. Esin Can Mutlu'ya, çalışmam süresince desteklerini esirgemeyen Dr. Lâle Tüzüner ve Dr. Ercan Öge'ye, ayrıca çalıştığım kurumun Genel Başkanı Dr. Ömer Bolat olmak üzere Yönetim Kurulu üyeleri ve mesai arkadaşlarıma; tez konumla ilgili yaptığım anket uygulamasına katılarak çalışmaya destek veren işletmelerin üst düzey yönetici ve insan kaynakları müdürlerine; ve nihayet her zaman yanımda olan ve çalışmamı sürdürebilmek için her türlü fedakârlıkta bulunan sevgili eşim Elif ve çocuklarım Fuat Orhun ile Vedat Emre'ye teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ (ABSTRACT) iii

ÖNSÖZ iv

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ xiii

ŞEKİLLER LİSTESİ xv

KISALTMALAR LİSTESİ xvi

GİRİŞ 1

1. BÖLÜM: İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ 4

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 6

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı ve Kapsamı 9

1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 11

1.2. ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ 14

1.2.1. Ücret Tanımı ve Önemi 14

1.2.2. Ücret – İşgören Motivasyonu ve Tatmini 16

1.2.3.Ücret Yönetiminin Tanımı, Amaç ve İlkeleri 24

1.2.4. Ücret Yönetimin Kapsamı 27

1.2.4.1. Ücret Politikaları ve Ücret Düzeyi 27

1.2.4.1.1. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde Etkili Olan Dış Faktörler 28

1.2.4.1.2. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde İşletme Düzeyinde Etkili Olan Faktörler 31

1.2.4.1.3. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde İş Düzeyinde Etkili Olan Faktörler 33

1.2.4.1.4. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde İşgören Düzeyinde Etkili Olan Faktörler 35

1.2.4.2. Ücret Yapısı 35

1.2.4.2.1. Geleneksel Ücret Yapısı 39

1.2.4.2.2. Geniş Bant Yapısı 40

1.2.4.2.3. İki Kademeli Ücret Yapıları 44

1.2.4.3. Ücret Sistemleri 46

1.2.4.3.1. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri 46
1.2.4.3.2. Özendirici Ücret Sistemleri 47
1.2.4.3.3.Ücret Ayarlamalarına İlişkin Diğer Uygulamalar 49
1.2.5. Ücret Yönetiminin İKY İşlevleri İle İlişkisi ve İK Yöneticilerinin Rolü 51
1.3. ÜCRET YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ: GELENEKSEL ÜCRET YÖNETİMİ YAKLAŞIMINDAN STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİNE GEÇİŞ 54
1.3.1.Geleneksel Ücret Yönetimi Yaklaşımının Dayandığı Temel Teoriler 56
1.3.1.1. Adalet Teorisi 56
1.3.1.2. Neo-klasik İşgücü Pazar Teorisi 59
1.3.2.Geleneksel Ücret Yönetimi Yaklaşımından Uzaklaşma Nedenleri 60
1.3.3. Stratejik Ücret Yönetimi İle İlgili Teoriler 63
1.3.3.1. Vekâlet Yaklaşımı 63
1.3.3.2. Davranışsal Yaklaşım 65
1.3.3.3. Öğesel Yaklaşım 66
1.3.3.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı 68
1.3.3.5. Rekabetçi Strateji Yaklaşımı 69
2. BÖLÜM: STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ 73
2.1. STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ' NİN TANIMI VE NİTELİĞİ 74
2.1.1. Stratejik Ücret Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri 76
2.1.2. Stratejik Ücret Yönetiminin İK ve İşletme Stratejileriyle İlişkisi 78
2.1.3. Stratejik Ücret Yönetiminin Geleneksel Ücret Yönetiminden Farklılıkları 83
2.1.4. Ücret Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci 87
2.1.4.1. Toplam Ücret Uygulamalarının Değerlendirilmesi 88
2.1.4.2. Toplam Ücret Stratejisi 92
2.1.4.3. Uygulama 92
2.1.4.4. Yeniden Değerlendirilme 92
2.1.5. Stratejik Ücret Yönetiminin Amaçları ve Temel Unsurları 93
2.1.5.1. İşletme İçi Uyumun Sağlanması 94
2.1.5.2. İşletme Dışı Rekabet Edebilme Yeteneği 95
2.2.5.3 İşgören Katkılarına Önem Verme 96
2.2.5.4. Ücret Sisteminin İdaresi 96
2.2. YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ 97
2.2.1. Durumsallık Yaklaşımı ve Uyum Modeli 100

2.2.2. Stratejik Seçim ve Koalisyon Modeli 103
2.2.3. Ücret Stratejileri, Rekabet Stratejisi Modeli ve İşletme İşletme Performansı 105
2.2.4. İşlem Maliyetleri Modeli, Ücret Stratejisi ve İşletme Performansı 109
2.2.5. Kaynak Bağımlılığı Modeli, Stratejik Çalışan Grupları ve İşletme Performansı 112
2.3. STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİNİN TEMEL ÖĞELERİ VE STRATEJİK ÜCRET MODELLERİ / YAKLAŞIMLARI 117
2.3.1. Ücret Yönetiminin Temel Öğelerine İlişkin Stratejik Tercihler 117
2.3.1.1. Temel Politikalara İlişkin Tercihler 118
2.3.1.2. Ücret Yapısına İlişkin Tercihler 127
2.3.1.3. Ücret Siteminin İşleyişi ve Yürütülmesine İlişkin Tercihler 131
2.3.2. Stratejik Ücretleme Modelleri / Yaklaşımları 136
2.3.2.1. İşlemsel (Geleneksel) Ücret Modeli/Yaklaşımı 137
2.3.2.2. Deneysel (Stratejik) Ücret Modeli/Yaklaşımı 139
2.4. ÜCRET DÜZEYİNE İLİŞKİN POLİTİKALAR 142
2.4.1.Piyasa Liderliği Politikası 142
2.4.2 Piyasaya Uyum Politikası 143
2.4.3. Düşük Ücret Politikası 143
2.4.4. Esnek (Karma) Ücret Politikası 144
2.5. ÜCRET YAPILARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR 147
2.5.1. İşe Dayalı Ücretleme Yaklaşımı 148
2.5.1.1. İşe Dayalı Ücretleme Yaklaşımının Temel Öğeleri ve Araçları 149
2.5.1.1.1. İşletme İçi Eşitlik 149
2.5.1.1.2. Dışsal Eşitlik 154
2.5.1.1.3. Bireysel Eşitlik 156
2.5.2 İşe Dayalı Ücretlemeden Kişiye Dayalı Ücretleme Yaklaşımına Geçiş 157
2.5.3 Kişiye Dayalı Ücretleme Yaklaşımları 158
2.5.3.1. Becerilere Dayalı Ücretleme 159
2.5.3.2. Yetkinliklere Dayalı Ücretleme 162
2.6. STRATEJİK ÜCRET SİSTEM VE UYGULAMALARI 165
2.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri 165
2.6.1.1. Liyakate Dayalı Ücret Sistemleri 166
2.6.1.2. Teşvik Edici Ücret Sistemi 167
2.6.2. Sonuç Odaklı Değişken Ücret Yaklaşımı 169

2.6.2.1. Değişken Ücretin Tanımı ve Kapsamı 169
2.6.2.2. Değişken Ücret Sistemleri 172
2.6.2.2.1. Kısa Dönemli Değişken Ücret Planları 172
2.6.2.2.2. Uzun Vadeli Değişken Ücret Planları 178
2.6.3. Toplam Ücret ve Ödül Yönetimi Yaklaşımları 181
2.6.3.1. Toplam Ücret Yönetimi Yaklaşımı 181
2.6.3.2.Toplam Ödül Yaklaşımı 183

3. BÖLÜM: ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ 188

3.1. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE NİTELİĞİ 190

3.1.1. Stratejik Ücret Yönetimi Açısından Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi 191
3.1.2. Üst Düzey Yönetici Ücretleri ve İşletme Stratejisi İlişkisi 193

3.2. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ İLE İLGİLİ TEORİLER 197

3.2.1. Marjinal Verimlilik Teorisi 197
3.2.2. İdari Teoriler 201
3.2.2.1. Yönetimcilik 201
3.2.2.2. Vekâlet Teorisi 203
3.2.3. Yapısal Teori 205
3.2.4. Beşeri Sermaye Teorisi 206
3.2.5. Sembol Olarak Üst Düzey Yönetici Ücreti 207
3.2.5.1. Turnuva Teorisi 207
3.2.5.2. Politik Bir Model ve Stratejist Olarak Üst Düzey Yönetici 208

3.3. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN POLİTİKA VE UYGULAMALAR 210

3.3.1. Ücret Felsefesinin Tanımlanması 211
3.3.2. Üst Düzey Yönetici Ücret Stratejisinin Geliştirilmesi 213
3.3.2.1. Üst Düzey Yönetici Ücret Stratejilerinin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler 215
3.3.2.1.1. İç Çevre Faktörleri 216
3.3.2.1.2. Dış Çevre Faktörleri 218
3.3.2.2. Stratejik Ücret Planının Tasarlanması 221
3.3.3. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Etkili Olan Organlar 227
3.3.3.1. Yönetim Kurulu 228

3.3.3.2. Danışmanlar 228
3.3.3.3. Ücret Komitesi 230
3.3.3.4. Tepe Yönetici 232
3.3.4. Üst Düzey Yöneticilerin Toplam Ücret Paketlerinin Temel Bileşenleri 233
3.3.4.1. Kök Maaş 234
3.3.4.2. Yıllık Primler 235
3.3.4.3. Kısa Vadeli Teşvik Ediciler 238
3.3.4.4. Uzun Vadeli Teşvik Ediciler 239
3.3.4.4.1. Piyasa Bazlı Planlar 242
3.3.4.4.2. Performans Bazlı Planlar 248
3.3.4.5. Altın Paraşüt 249
3.3.4.6. Ek Ödemeler 250
3.3.4.6.1. Sosyal Haklar 250
3.3.4.6.2. İmtiyazlar 252
3.3.5. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Performans Değerlendime 253
3.3.5.1. Üst Düzey Yöneticilerin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 254
3.3.5.2. Performans Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Sonuç Kartı Tekniği 257

BÖLÜM 4 : İŞLETMELERDE STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİNİN VARLIĞI VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 267

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI 267

4.2. YÖNTEM VE ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 268

4.2.1. Araştırmanın Modeli, Önkabul ve Sınırlılıkları 268
4.2.2. Ana Kütle ve Örneklem 269
4.2.3. Veri Toplama ve Ölçüm Aracı 270
4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri 277
4.2.5. Uygulanan İstatistiksel Analizler 279

4.3. BULGULAR 280

4.3.1. Tanımlayıcı Analiz 280

4.3.1.1. İşletmelerin Sektörel Dağılımı 280
4.3.1.2. İşletmelerin Sermaye Yapısı 281
4.3.1.3. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı 282
4.3.1.4. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı 282

4.3.1.5. İşletmelerin İstihdam Ettiği İşgören Grupların Oransal Dağılımı **283**
4.3.1.6. İşletmede Toplu Sözleşme Yapmaya Yetkili Sendikanın Bulunma Durumu ve Sendikalı Çalışanların Toplam İşgücü İçindeki Oranı **284**
4.3.1.7. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sayıları ve Dağılımları **284**
4.3.1.8. İşletmelerin İşgücü Devir Oranı ve Ortalama Devamsızlık Gün Sayısı **285**
4.3.1.9. Toplam İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine ve Üst Düzey Yönetici Ücret Maliyetinin Toplam İşgücü Maliyetlerine Oranı **286**
4.3.1.10.İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı **286**
4.3.1.11.Faaliyet Gösterilen Pazarın Algılanma Durumu **287**
4.3.1.12.İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Pazarların Oransal Dağılımı **288**
4.3.1.13.İşletmenin Algılanan Rekabet Avantajı **288**
4.3.1.14.Uluslararası Bir İşletmeye Bağlı Olma Durumu **289**
4.3.1.15.Uluslararası Bir İşletmeye Bağlı Şirketlerin Ülkelere Göre Dağılımı **289**
4.3.1.16.İşletmelerin Stratejik Yönetim Unsurlarına Sahip Olma Durumu **290**
4.3.1.17.Temel Ücret Politikasının Belirlendiği Merkez **291**
4.3.1.18. Ücretlemede Yönetim Kurulu'nun Rolü **291**
4.3.1.19. Ücretlemede Üst Düzey Yöneticilerin Rolü **292**
4.3.1.20. Ücretlemede İnsan Kaynakları Yöneticisi/Birimi'nin Rolü **293**
4.3.1.21. Ücretlemede Bölüm Yöneticileri' nin Rolü **293**
4.3.1.22. Ücretlendirme Konusunda Özel Bir Kurulun Varlığı **294**
4.3.1.23. Farklı İşgören Gruplarının Ücretlendirilmesinde En Fazla Dikkate Alınan Faktörler **296**
4.3.1.24. Temel Ücret Politikası **297**
4.3.1.25. Üst Düzey Yöneticilerin Toplam Ücret Paketini Oluşturan Bileşenler **298**
4.3.1.26. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirmede Dikkate Alınan Faktörler **299**
4.3.1.27. Teşvik Edici Ücret Kalemleri **300**
4.3.1.28. Üst Düzey Yöneticilere Verilen Teşvik Edicilerin Performans Kriterleri **301**
4.3.1.29. Statülerine Göre Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Ek Ödemeler **302**

4.3.1.30. Ücret Yönetiminin Stratejik Niteliği **304**

4.3.1.30.1. Temel Ücret Politikası **304**

4.3.1.30.2. Ücret Yapısı **309**

4.3.1.30.3. Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi **313**

4.3.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular **317**

4.3.2.1. Geleneksel ve Stratejik Ücret Yönetimi Yaklaşımına Sahip Olma Düzeylerinin İşletmelerin Çeşitli Özelliklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi **317**

4.3.2.2. Ücret Yönetiminin Stratejik Niteliğinin Örgütsel Sonuçlarla İlişkisine Yönelik Hipotezin Test Edilmesi

4.3.2.3. Ücret Bileşenlerinin Toplam Ücret İçindeki Ağırlığına İlişkin Hipotezin Test Edilmesi **321**

SONUÇ VE ÖNERİLER **323**

KAYNAKÇA **335**

EKLER **360**

ÖZGEÇMİŞ **368**

TABLOLAR

Tablo 1.1	Ücret Konusunda Altı Tehlikeli İnanış	**54**
Tablo 2.1	Geleneksel ve Yeni Ücret Yapıları Arasındaki Farklar	**85**
Tablo 2.2	Geleneksel ve Stratejik Ücret Yaklaşımlarında Vurgulanan Temel Hususlar	**86**
Tablo 2.3	Deneysel (Stratejik) ve İşlemsel (Geleneksel) Ücret Yönetimi Modellerinin Temel Özellikleri	**138**
Tablo 2.4	Rekabetçi Ücret Politikaları ve Hedefleri Arasındaki Muhtemel İlişkiler	**147**
Tablo 2.5	Becerilere Dayalı Ücretlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları	**161**
Tablo 2.6	Ücret Yapılarına İlişkin Yaklaşımların Karşılaştırılması	**164**
Tablo 2.7	Üretim Tesisi İçin Örnek Kazanç Paylaşımı Ölçütleri	**175**
Tablo 2.8	Kısa Dönemli Değişken Ücret Planlarının Avantajları ve Dezavantaiları	**177**
Tablo 2.9	Farklı Ücret Programlarının Karşılaştırılması	**179**
Tablo 2.10	Toplam Ücret Paketinin Temel Bileşenleri	**182**
Tablo 2.11	Toplam Ödül Bileşenleri	**185**
Tablo 3.1	Zaman ve Risk Boyutu Açısından Yönetici Ücretleri	**192**
Tablo 3.2	Ücret Politikası ve Örgüt Yaşam Döngüsü Evreleri	**217**
Tablo 3.3	Ücretlemeye Dair En İyi Uygulama Seçenekleri	**224**
Tablo 3.4	Yan Ödeme ve Sosyal Haklar	**251**
Tablo 3.5	Üst Düzey Yönetici Performansı Değerlendirmede Kullanılan Kalitatif Ölçütlerden Örnekler	**256**
Tablo 3.6	Tepe Yönetici (CEO) Değerlendirilmesinde Roller ve Sorumluluklar	**264**
Tablo 4.1	Faktör Analizi Sonuçları	**271**
Tablo 4.2	Sektörlere Göre Dağılım	**281**
Tablo 4.3	Sermaye Türlerine Göre Dağılım	**281**
Tablo 4.4	Kuruluş Yıllarına Göre Dağılım	**282**
Tablo 4.5	Çalışan Sayılarına Göre Dağılım	**283**
Tablo 4.6	İşgören Gruplarının Oransal Dağılımı	**283**
Tablo 4.7.	Sendikaya Sahip Olma Durumu	**284**
Tablo 4.8	Yönetim Kurulu Üyelerinin Dağılımı	**285**
Tablo 4.9	İşgücü Devri ve Devamsızlık	**285**
Tablo 4.10	Toplam İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine ve Üst Düzey Yönetici Ücret Maliyetinin Toplam İşgücü Maliyetlerine Oranı	**286**
Tablo 4.11	Cirolarına Göre Dağılım	**287**
Tablo 4.12	Faaliyet Gösterilen Pazarın Algılanma Durumuna Göre Dağılımı	**287**
Tablo 4.13	Faaliyet Gösterilen Pazara Göre Dağılım	**288**

Tablo 4.14 İşletmenin Algılanan Rekabet Avantajı **288**
Tablo 4.15 Uluslararası Şirkete Bağlı Olma **289**
Tablo 4.16 Bağlı Olunan Ülke **290**
Tablo 4.17 Stratejik Yönetim Unsurlarına Sahip Olma **290**
Tablo 4.18 Ücret Tayininde Etkili Merkez **291**
Tablo 4.19 Yönetim Kurulu'nun Ücretleme Üzerindeki Etkisi **292**
Tablo 4.20 Üst Düzey Yöneticilerin Ücretleme Üzerindeki Etkisi **292**
Tablo 4.21 İnsan Kaynakları Yöneticisi/Biriminin Ücretleme Üzerindeki Etkisi **293**
Tablo 4.22 Bölüm Yöneticilerinin Ücret Belirleme Üzerindeki Etkisi **294**
Tablo 4.23 Ücretleme Konusunda Görev Yapan Özel Bir Organa Sahip **294**
Tablo 4.24 Ücretleme Kurulu/Komitesini Oluşturan Kişiler **295**
Tablo 4.25 Ücretleme Kurulu/Komitesinin Görevleri **295**
Tablo 4.26 İşgören Gruplarının Ücretlendirilmesinde Etkili Faktörler **297**
Tablo 4.27 Ücret Politikaları **298**
Tablo 4.28 Üst Düzey Yöneticilerin Toplam Ücret Paketini Oluşturan Bileşenlerin Oransal Dağılımı **299**
Tablo 4.29 Üst Düzey Yöneticilerin Temel Ücret ve Yan Ödemelerin Belirlenmesinde Kriterler **300**
Tablo 4.30 Teşvik Edici Ücret Kalemlerinin Kullanımı **301**
Tablo 4.31 Teşvik Edici Ücret Kalemleri İçin Kullanılan Performans **302**
Tablo 4.32 Ek Ödeme ve Yararlar **303**
Tablo 4.33 Ücret Yönetiminin Stratejik Niteliği **304**
Tablo 4.34 Geleneksel ve Stratejik Temel Ücret Politikasına İlişkin İfadeler **305**
Tablo 4.35 Temel Ücret Politikasına İlişkin ANOVA Değerleri **307**
Tablo 4.36 Geleneksel ve Stratejik Ücret Yapısına İlişkin İfadeler **310**
Tablo 4.37 Ücret Yapısına İlişkin ANOVA Değerleri **312**
Tablo 4.38 Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesine İlişkin İfadeler **314**
Tablo 4.39 İşletme Özellikleri İle Ücret Sistemi ve Uygulamalarına İlişkin ANOVA Değerleri **316**
Tablo 4.40 İşletme Özellikleri İle Genel Ücret Yönetimine İlişkin ANOVA Değerleri **318**
Tablo 4.41 Korelasyon Analizi Sonuçları **321**
Tablo 4.42 Ücret Bileşenlerine İlişkin ANOVA Değerleri **321**

ŞEKİLLER

Şekil 1.1	Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci	**9**
Şekil 1.2	İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	**10**
Şekil 1.3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde Ücretin Yeri	**18**
Şekil 1.4	Ücretin Önemine Ait Bir Model	**21**
Şekil 1.5	Ücret memnuniyetsizliğinin Sonuçlarına ilişkin bir Model	**22**
Şekil 1.6	Temel (Kök) Ücret Programının Yapısı	**36**
Şekil 1.7	Geniş Bant Yapısı ve Geleneksel Ücret Aralıkları ve Dereceleriyle İlişkisi	**41**
Şekil 1.8	Ücret Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarıyla İlişkisi	**52**
Şekil 2.1	Ücret Yönetimine Stratejik Bakış	**79**
Şekil 2.2	Ücretlendirmeyle İlgili Stratejik ve Taktik Kararlar	**81**
Şekil 2.3	Temel İşletme Stratejileri ve Ücretleme: Ücret sisteminin Stratejiye Uyarlanması	**82**
Şekil 2.4	Stratejik Ücret Yönetiminde Temel Aşamalar	**87**
Şekil 2.5	Ücret stratejisi ve İşletme Performansı İlişkisinin Teorik Modeli	**99**
Şekil 2.6	Alternatif Ücret Paketi Politikaları	**145**
Şekil 2.7	İşe Dayalı Ücret Planlarının Oluşturulmasında Temel Aşamalar	**150**
Şekil 2.8	Toplam Ücret ve Toplam Ödül Paketi Bileşenlerinin Dağılımı	**183**
Şekil 2.9	İçsel Ödüllerle İlgili Temel İş Özelliklerinin İşverenlere Sağladığı Yararlar	**186**
Şekil 3.1.	Tepe Yönetici Ücreti: Teorik Çerçeve ve Yardımcı Ücret Boyutları	**198**
Şekil 3.2	Üst Düzey Yönetici Ücret Stratejilerinin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler	**216**
Şekil 3.3	Stratejik Ücret Palnının Tasarımı	**226**
Şekil 3.4	Dört Perspektiften Ölçütlerin Tanımlanması	**259**
Şekil 4.1	Araştırmanın Modeli	**269**

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma - Geliştirme
CEO	Tepe Yönetici
DSK	Dengeli Sonuç Kartı
GÜY	Geleneksel Ücret Yönetimi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
Ort.	Ortalama
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
SİB	Stratejik iş birim
SS	Standart Sapma
SÜY	Stratejik Ücret Yönetimi
YASED	Yabancı Sermaye Derneği

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelerin rekabetçi üstünlükleri, ayakta kalabilme şansları ve performansları sadece sahip oldukları maddî kaynakların değerlerine değil, aynı zamanda "entelektüel sermaye"ye, diğer bir ifadeyle çalışanlarının bilgi birikiminin değerine bağlıdır. Yaşanmakta olan küresel düzeydeki yoğun rekabet şartlarında önde gitmek isteyen işletmeler, artan oranlarda insan kaynaklarına önem vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda, zeki, eğitimli, kendisini çok yönlü yetiştirmiş ve esnek, bu sayede de teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilen ve kullanabilen, küresel düşünen, değişime açık ve hızla uyum sağlayabilen işgörenler, şirketlerin temel rekabetçi unsuru haline gelmiştir.

Bu münasebetle yurt dışı deneyimi, yabancı dil bilgisi, inisiyatif kullanma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve seyyaliyet (hareketlilik) özelliklerinin tümüne sahip olan ve "altın yakalılar" olarak adlandırılan çalışanlara olan talep gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum ise, günümüzün küresel iş dünyasında yoğun rekabetin sermaye, yüksek teknoloji ya da pazar payı kapmanın yanı sıra, bütün bunları mümkün kılmak üzere, bilginin kullanılması ve geliştirilmesinde çalışacak nitelikli işgücü alanında yaşadığını göstermektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birini; organizasyonun vizyon ve misyonu çerçevesinde belirlenmiş hedeflerine ulaşmasını sağlayacak nitelik ve nicelikteki kişileri işletmeye çekmek, yetiştirip geliştirmek ve işletmede devamlılıklarını sağlamak oluşturmaktadır.

Öte yandan, işletme ile ilgili iç ve dış çevre faktörlerinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişmeler, çalışanların beklentilerinde de farklılaşmaya yol açmıştır. Eğitim seviyesinin yükselmesi, alternatif çalışma sistemleri, işletme dışı kariyer fırsatları, rakiplerin cazip transfer ve ücret teklifleri gibi çeşitli faktörler; özellikle nitelikli personelin motive edilmesini ve işletmede tutulmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılmalar nedeni ile oluşacak bilgi kaybının asgariye indirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu çerçevede yetişmiş elemanların elde tutulması, diğer bir açıdan örgütsel bağlılıklarının sağlanması, artık eskisinden çok daha hayatî bir zorunluluk haline gelmiştir. Bundan ötürü işletmeler, sahip oldukları nitelikli

çalışanlarını elde tutabilmek ve yeni yetenekleri cezbedebilmek/kazanabilmek için ellerindeki tüm araçları harekete geçirmek durumundadır. Kullanılabilecek araçların en önemlilerinden biri de, uygulanan ya da uygulanabilecek rekabetçi ücret ve ödül sistemleridir.

Emeklerini ortaya koyan işgörenlere yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve sistemleri üzerinde yıllardır titizlikle sürdürülen çalışmalar devam etmektedir. Tartışmalar, gelişmekte olan ülkelerde "salt ücretin miktarı" üzerinde sürdürülürken, gelişmiş ülkelerde daha çok "ücret dışı kazançlar" ile verimlilik ve işletme performansını olumlu yönde etkileyecek ücret paketlerinin hangi bileşenlerden oluşması ve bu bileşenlerin dağılımının ne şekilde olması gerektiği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ise, stratejik ücret ve ödül yönetimi politika ve uygulamalarına önem verilmesini ve bu alanda yeni çalışmaları beraberinde getirmiştir.

Türkiye, her geçen gün küresel ekonomik düzene daha fazla entegre olmaktadır. Özellikle 2001 yılında meydana gelen derin krizden sonra, Türkiye'de köklü bir yapısal değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu sürecin artarak, hızlanarak ve derinleşerek devam etmesi beklenmektedir. Öte yandan, Türkiye 1980 sonrasında zaten büyük oranda küresel rekabete açılmış, bu çerçevede AB ile Gümrük Birliği'ne gitmiş, bundan çok daha önce de ticarî ve finansal serbestiyi getirmiştir. Ayrıca Türkiye, Dünya Ticaret Örgütü'nün bir üyesi olarak küresel rekabetin şartlarını kabul etmiş durumdadır. Bu bağlamda bir yandan yeni rakipler, bir yandan da ülke içinde yaşanan değişim süreci işletmeleri yeni stratejilere yönlendirmektedir. Bazıları birleşmeler yoluyla güç birliğine gitmekte, bazıları satınalmalar yoluyla el değiştirmekte, bazıları da yeniden yapılanarak yoluna devam etmeye çalışmaktadır.

Takip edilen bütün bu stratejiler içinde, kuşkusuz yukarıda vurgulandığı üzere, insan kaynakları yönetimi belirleyici bir etkiye sahiptir ve etkili olmaya devam edecektir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan stratejik ücret yönetiminin ise, bütün bu değişmelerin yaşandığı süreçte artık daha belirgin olarak işletme üst yönetimlerini ilgilendiren konu olacaktır. Bu çerçevede, Türkiye'nin başlıca büyük işletmelerinde durum nedir? Ücret yönetimi anlayışları ne kadar stratejiktir? Ücret yönetimi uygulamaları, geleneksel ve stratejik ücret yönetimi

unsurlarını ne ölçüde kapsamaktadır? Ücret yönetimi strateji ve uygulamalarını etkileyen faktörler nelerdir? Özellikle, işletmelerin stratejik hedeflere ulaşabilmelerinde etkili olan en kritik işgören grubu olarak, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin ne tür uygulamalar söz konusudur? Nihayet, verilerden yola çıkarak ne tür sonuçlara ulaşmak mümkündür? Bu soruların cevabını aramak üzere, bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, insan kaynakları yönetiminin gelişimi, ücret ve ücret yönetimi kavram çerçevesinde incelenmiş; bu doğrultuda ücret yönetiminin gelişimi, (geleneksel ve modern ücret yönetimi yaklaşımları) teorik çerçevede ele alınmıştır.

İkinci bölümde, stratejik ücret yönetiminin tanımı ve niteliği kavram ve uygulama açısından ele alınarak, stratejik ücret yönetiminin önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yönetim teorileri açısından stratejik ücret yönetimi ve işletme performansı ilişkisi incelenmiş; yapılan teorik ve ampirik çalışmalar sonucu geliştirilen stratejik ücret yönetimi modelleri ile, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerine katkı sağlayabilecek bu modellere ilişkin stratejik tercihlerin neler olabileceği problemi araştırılmıştır. Yine bu bölümde, stratejik ücret politikaları ve ücret yapılarına ilişkin yaklaşımlar irdelenmiş ve stratejik ücret sistem ve uygulamalarına ilişkin planlar ve yaklaşımlar ele alınmıştır.

Esasen ikinci bölümün bir alt bileşeni olarak üçüncü bölümde, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi stratejik ücret yönetimi açısından değerlendirilmiş, bu konu ile ilgili teoriler ile üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin politika ve uygulamalar ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, yukarıda sözü edilen ve çalışmanın gerekçesini teşkil eden konuda bir araştırmaya yer verilmektedir. Bu bölümde, İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından açıklanan 2003 yılı en büyük ilk 500 firması (194 Firma) ile Yabancı Sermaye Derneği (YASED) üyesi işletmeleri (188 Firma) kapsayan tanımlayıcı bir araştırma ile elde edilen veriler ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonuç bölümünde, elde edilen verilerin bir özeti ve genel değerlendirme yer almaktadır.

1. BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÜCRET YÖNETİMİ

Endüstriyel gelişimin evrelerini inceleyen bilim adamları, yaşadığımız dönemi, '3. dalga uygarlığı' (Toffler); 'endüstri sonrası toplum' (Bell); 'enformasyon toplumu' (Masuda); 'modernlik sonrası çağ' (Etzioni); 'teknokratik çağ' (Brezinski); 'hizmet sınıfı toplumu' (Dahrendorf);[1] 'kapitalist ötesi toplum/bilgi toplumu' (Drucker)[2] gibi kavramlarla tanımlamaktadır. Bütün bu yaklaşımlar maksada göre farklılıklar taşımakla birlikte, hemen hemen hepsinin ortak noktası, içinde bulunduğumuz yüzyılın bir "bilgi çağı", toplumun da bir "bilgi toplumu" olduğudur.

Tarihi açıdan bakıldığında, çalışanların refah seviyelerinin çok düşük ve işgücü arzının yüksek olduğu 19.yy'dan, çalışanlardan daha fazla katma değer ve fayda elde etmenin yollarını araştıran çeşitli yönetim yaklaşımlarının geliştirildiği günümüzde, işgörene bakış açısında da büyük değişiklikler yaşanmıştır. Bugün, 21.yüzyıl işletmelerinin başarısının, örgütsel ve beşerî sorunlarını eş zamanlı olarak çözmelerine bağlı olduğu hususunda pek az anlaşmazlık var.[3]

Bu meyanda, içinde bulunduğumuz yüzyılda işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda, rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde taklit edilmesi güç kaynakların kullanılması zorunlu hâle gelirken, bu kaynaklar içinde giderek değer kazanan en önemli unsurun ise sahip olunan "insan kaynağı" olduğu kabul edilmektedir. Bu boyutuyla ele alındığında, nitelikli iş gücü, asgariye indirilmesi gereken bir "mâliyet" unsuru değil, "stratejik avantaj kaynağı" olarak görülmektedir.[4]

---

[1] Mehmet Zencirkıran, "Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Der. Aşkın Keser, İzmir, Ezgi Kitabevi, Mart 2002, s.169.

[2] Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum,** Çev. Belkıs Çorakçı, İstanbul, İnkilâp Kitabevi, 1994, s.33-72.

[3] Oya Erdil, "Personelden İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifine", **Öneri Dergisi,** Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, C.1, Sayı:4, Ocak 1996, s.61.

[4] Jeffry Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, Ağustos 1995, s.13.

Bu münasebetle, ihtiyaç duyulan niteliklere haiz insan kaynağına yatırım yapıp, çalışma şartlarını onun ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda oluşturmaya özen gösteren kurumların başarıyı yakalayabilecekleri bir gerçektir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ise, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi (İKY) anlayışına sahip olmasının yanında, rekabetçi ücret ve ödül stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulunması önem arzetmektedir.

Stratejik olarak yönetilen her işletmede, hedeflenen sonuca ve başarıya ulaşabilmesi için, fonksiyonel ve yönetsel sistemlerin de stratejik ve taktik kararlarla ilişkili olması gerekmektedir. Bu gerekliliğin bir yansıması olarak, günümüzde yöneticilerinin stratejik düşünce tarzını benimsemeleri ile birlikte, insan kaynakları yönetiminde de analitik teknikler daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.[5] Özellikle yeni strateji yaklaşımının getirdiği ana düşüncelerden biri olan "strateji oluşturma sürecinin demokratikleştirilmesi", İKY'ne bu yönde ciddi bir sorumluluk yüklemektedir. Bu yaklaşımın bir gereği olarak İKY, yeni stratejilerin hem oluşturulmasında, hem de uygulanmasında önemli görevler üstlenir hâle gelmiştir. Gerçekten de, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel bütünleşmeyi sağlayacak olan, insan kaynağıdır. Nitekim günümüzde, işletme stratejileri hazırlanırken, İKY'nin de sürece dahil edilmesi yönündeki artan eğilim bu nedenledir.[6] Kısa dönemli (taktik kararlar) süreç ve faaliyetleri kapsayan İKY stratejileri, piyasadaki değişimleri birebir ve eşzamanlı olarak izleyerek işletmelerin başarısında etkin bir rol oynamaktadır. Böylece, insan kaynakları uygulamaları rekabet üstünlüğünü etkileyebilen faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeni bakış açısı içinde insan kaynakları yönetimi, giderek stratejik yönetimin önemli bir boyutu haline gelmektedir.[7] Çünkü, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi açısından, sahip olduğu işgücünün nitelikleri son derece önemlidir[8].

---

[5] Cavide Uyargil, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme", **Human Resource Dergisi,** Yıl:1, Sayı:8, Haziran 1997, s.23.

[6] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi Tic.Ltd. Şti, 2.bs, 1998, s.18.

[7] Tijen Erdut, "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi", **Mercek Dergisi**, MESS, Temmuz 2001, s.58-59.

[8] Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, No:113, 2004, s.293.

Buraya kadar sözü edilenlerin niteliğine uygun olarak konunun ortaya konulabilmesi için, birinci bölüm, büyük oranda temel kavramlara ve teorik yaklaşımlara ayrılmıştır. Birinci kısımda, İKY'nin tanımı, kapsamı ve stratejik İKY; ikinci kısımda, ücret kavramının tanımı, önemi ve ücret-motivasyon-iş memnuniyeti ilişkisi irdelenecektir. Ayrıca, İKY fonksiyonu olarak ücret yönetimi hakkındaki genel tanımlamalar verildikten sonra, bunun diğer İKY fonksiyonları ile olan ilişkisi ele alınacaktır. Üçüncü ve son kısımda ise, ücret yönetiminin gelişmesi teorik yaklaşımlar açısından incelenecektir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

20. yüzyılın başında, diğer girdilerle eş düzeyde tutulan "pasif insan", son dönemlerde, özellikle bilgi ve teknolojinin yoğun olarak yaşandığı ve üretildiği toplumlarda, "aktif insan" olarak her alanda merkezî öneme sahip hâle gelmiştir. Böylece, işletmelerde beden gücünden çok, zihin gücünden yararlanmayı ön plana çıkaran yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde, bir çok çevre faktörünün yanı sıra, insan kaynakları yönetimi düşüncesinin oluşumunda yönetim ve örgüt teorilerindeki gelişmelerin de, önemli ölçüde etkisi olduğu söylenebilir.

Yönetim biliminde teori ve uygulama birbirinden hem etkilenip, hem de yararlanarak gelişimlerini sürdürürken; işletme yönetiminin diğer fonksiyonlarının yanı sıra, doğal olarak personel yönetimi, özellikle son yıllarda bu olgudan en fazla etkileneni olmuştur. Çünkü yönetim her şeyden önce, işletmenin "rekabet üstü" stratejilerinde, bilgiden pozitif sinerji meydana getirme yeteneği ile temel bir unsur haline gelmeye başlayan "insanların yönetimi"dir.[9] Dolayısıyla bunun farkına varan işletmeler, en az finansal ve fiziksel işletme kaynakları kadar önemli olan insan kaynaklarına ilişkin strateji, politika ve programlara gerekli özeni göstermeksizin organizasyonun başarıya ulaşmasının güç olacağını anlamışlardır.[10]

[9] Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim,** İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.115-116.
[10] Uyargil, a.g.m., s.22-23.

Yönetim ve örgüt teorilerindeki gelişmelere paralel olarak, insan yönetimindeki evrimin, sırasıyla "personel yönetimi", "insan kaynakları yönetimi" ve "stratejik insan kaynakları yönetimi" aşamalarından geçtiği görülmektedir.

1920'li yılların sonuna doğru Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ve "Hawthorne Araştırmaları" olarak literatüre geçen çalışmalar ile başlayıp, 1960'ların başında "örgütsel davranış disiplini"nin gelişmesine kadar sürdüğü kabul edilen ve örgütteki insan ilişkilerinin önemini ortaya koyarak, işgöreni organizasyonun en önemli unsuru olarak değerlendiren "insan ilişkileri hareketi", insan davranışlarının açıklanmasında yeni boyutlar ortaya koymuş ve yeni bir yönetim anlayışının temelini oluşturarak, insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde çok önemli bir rol oynamıştır.[11] Ancak, bu çalışmalar öncesinde birbirini tamamlayan iki ayrı gelişme vardır: Bunlardan, "bilgi"yi işe uygulayan ilk insan olan ve organizasyonlarda ilk defa ayrı bir personel yönetimi fonksiyonuna ihtiyaç olduğuna dikkat çekerek, iş gücünün üretim sürecinde kazanılması ve yönlendirilmesi gereken bir unsur olduğunu vurgulayan F.W.Taylor'un öncülüğündeki "bilimsel yönetim yaklaşımı, ayrıca "çalışma refahının geliştirilmesi" hareketi ve ardından da, "endüstri psikolojisi", insan kaynakları yönetiminin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.[12]

Özellikle yönetim bilimi alanında 1980'li yıllarda yaşanan gelişmeler, işletmeleri insan kaynaklarının daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve yönetimde "katılımcı" anlayışın yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. Yine aynı dönemde, daha çok batılı ülkelerde gözlemlenen, ancak Japonya kaynaklı olan toplam kalite yönetimi de, katılımcılık fikrinin Batı kaynaklı yönetim uygulamalarında yaygınlaşmasını hızlandırmıştır. Stratejik yönetimle de yakından bağlantılı olan katılımcı yönetim, işletmelerde dört aşamada gerçekleştirilmeye çalışılmıştır:[13]

a) **Stratejik Düzey:** Planlama ve genel politikaların belirlenmesinde çalışanların katılımını ihtiva eder.

---

[11] Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **İşveren Dergisi**, TİSK, Temmuz 2000, s.13; Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 1999, s.2.

[12] Ahmet Selamoğlu, "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve 'İnsan' Unsuru", **Çimento İşveren Dergisi**, ÇMİS, Cilt: 12, Sayı:6, Kasım 1999, s.12.

[13] Düren, a.g.e., s.12.

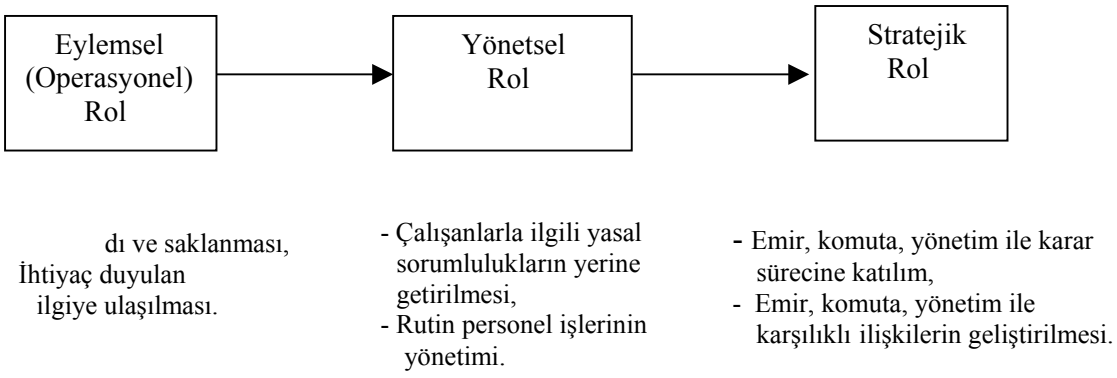
b) **Yapısal Düzey:** Daha esnek yapılara geçiş, çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi ve motive edici yönetim yaklaşımlarının oluşturulmasında katılım unsurlarını içerir.

c) **Kültürel Düzey:** Bireyin psikolojik ve sosyal özelliklerine değer veren bir işletme kültürünün oluşturulmasını içerir.

d) **Davranışsal Düzey:** Yöneticilikten liderliğe, talimatları yerine getiren çalışandan fikir üreten ve öneri geliştiren çalışan tipine geçiş süreçlerini ihtiva eder.

1990'lı yıllar ise, küreselleşme ve özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelerle hızlı ve zorunlu bir değişim sürecinin yaşanmasına kapı aralamış; bu dönem içerisinde çalışanların yönetiminde yeni yönelmeler ve arayışlar tekrar başlamıştır. Ancak bu arayış ve yönelimler, geçmiştekilere nazaran daha radikal; uygulama yönünden daha etkin, daha kapsamlı ve daha hızlı yayılmıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, stratejik boyutuyla modern personel yönetimine, bir başka ifadeyle "insan kaynakları yönetimi"ne geçiş yaşanmıştır.[14] Böylece, sürekli gelişen ve geliştirilen bu fonksiyon günümüzde, "stratejik insan kaynakları yönetimi" tanımlamasıyla literatürde yerini almıştır. Bütün bu bilgiler ışığında, insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeleri üç dönem hâlinde ele almak ve personel yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinin aşamalarını, şematik olarak aşağıdaki şekilde (Şekil 1-1) ortaya koymak mümkündür.

[14] Aşkın Keser, "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İKY", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:4, Sayı:1, 2002 (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/askin5.htm, 13.03.2003.



Şekil 1-1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

Kaynak: Alim Aydın, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü": Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", **Öneri Dergisi,** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt:3, Sayı:13 Ocak 2000, s.80.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı ve Kapsamı

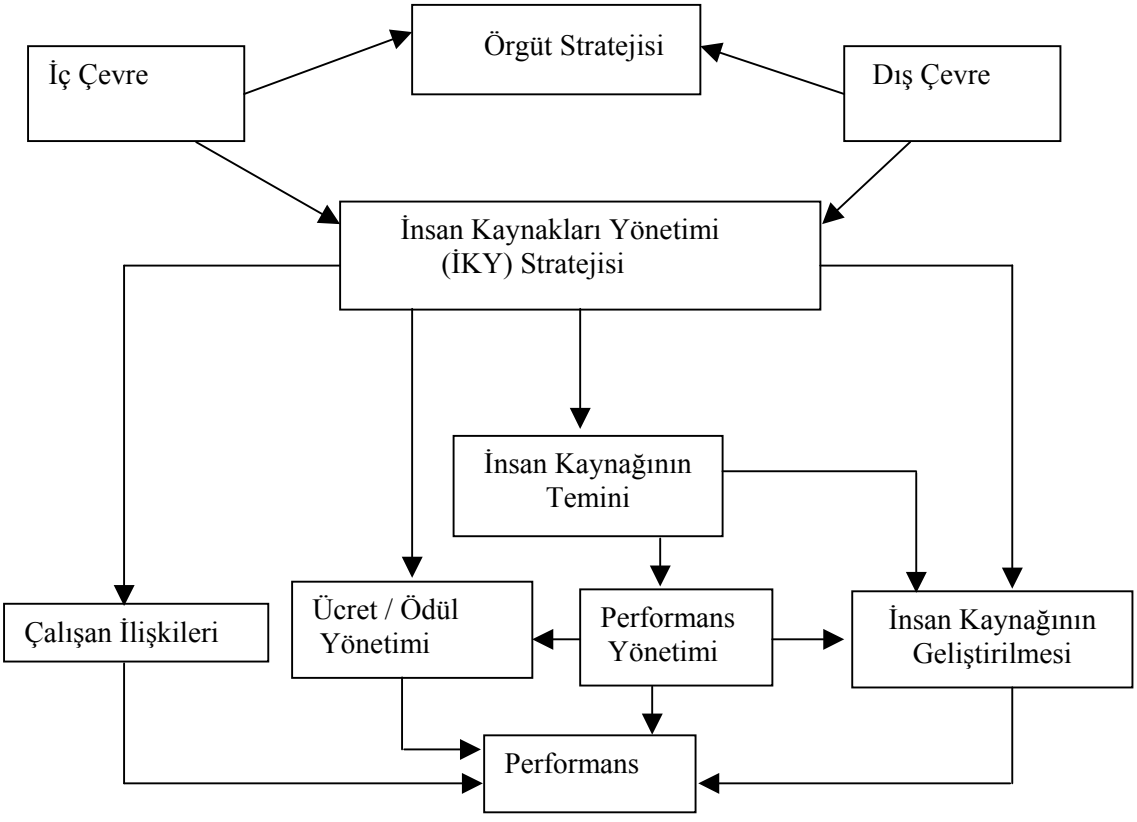
Modern anlamda insan kaynakları yönetimi (İKY), bir taraftan işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi, seçimi ve işe yerleştirilmesi, diğer taraftan da mevcut işgörenlerin işletme kültürüne alıştırılmaları, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" fikrinin gelişmesinin sağlanması yanında, personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi motivasyon ve etkileme faaliyetlerini de ihtiva eden bir çok uygulamayı kapsamaktadır.[15]

İKY'nin niteliği ve tanımına yönelik çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir. Örneğin Armstrong,[16] çalışanların stratejik yönetimine; Bartol ve Martin,[17] örgütsel amaçların başarılmasındaki rolüne; Yüksel,[18] rekabetçi üstünlükler sağlanmasındaki önemine ve Sadullah[19] ise, örgütsel ve çevresel faktörlere işaret etmektedir. Bütün bu vurgu

[15] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.13.
[16] Michael Armstrong, **Human Resource Management: Strategy & Action**, Londan, Kogan Page Ltd. 1992, p. 13.
[17] Kathryn M. Bartol, David C. Martin, **Management,** London, McGraw-Hill Inc., International Edition, 1991, p.404.
[18] Yüksel, a.g.e., s.8.
[19] Ömer Sadullah, "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ed. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2. Baskı, 2000, s.16.

farklılıklarına rağmen, bütüncü bir yaklaşımla değerlendirildiğinde, İKY'nin temel eksenini "çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirip, işletmeyle bütünleştirilmesi"[20] konusu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda İKY'nin işletmenin iç dinamiklerini harekete geçirerek, birey-örgüt bütünleşmesini sağlaması üç düzeyde gerçekleştirilebilir:[21]

1) Ekonomik motivasyonu sağlamaya yönelik parasal teşvik yöntemleri.
2) Katılımcılığı ve psikolojik tatmini sağlamaya yönelik, iş zenginleştirme, kalite çemberleri, öneri geliştirme grupları vb. gibi örgütsel yöntemler.
3) Aidiyet hissini geliştirmeye yönelik, daha kapsayıcı nitelikte, işletme kültürü gibi ortak değerler oluşturmayı sağlayan yöntemler.



Şekil 1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Kaynak: Michael Armstrong, **Human Resource Management: Strategy&Action**, London, Kogan Page Ltd., 1992, p. 216.

[20] Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, İ.Ü. İİBF Yayın No:225, 1992, s.64.
[21] Düren, a.g.e., s.114.

Burada dikkati çeken husus, İKY'nin temel hedefinin, personel yönetimini idarî fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarmak olduğudur. Elbette bunun bir parçası olarak işgörenlerin çıkarları ile örgütsel ihtiyaçlar arasındaki uyumu yakalamış olmasıdır. Bu çerçevedeki bir İKY süreci, şekil 1.2'de gösterilmiştir. Buna göre, işgören temin ve seçimi, performans yönetimi, insan kaynaklarını geliştirme, ücret ve ödül yönetimi ve çalışanlarla ilişkiler gibi fonksiyonlardan oluşmaktadır. Burada İKY olgusu bütün olarak ortaya konulmakta ve aralarındaki karşılıklı ilişki sergilenmektedir .

Buraya kadar sürdürülen incelemeye dayanarak, insan kaynaklarını "izole" olmuş bir konumdan, "entegre" olmuş bir konuma getirme özelliği taşıyan İKY'nin, örgütsel ilişkilere bağlı olarak sahip olunan merkezî yetkileri, mevcut hiyerarşik ilişkileri de gözeterek, ara yöneticilere devreden ve merkezî yetkilendirmeyi ortadan kaldıran bir yönetim anlayışını kapsadığı söylenebilir. Bununla birlikte, İKY'nin işletmelerin faaliyet gösterdiği ülkedeki ekonomik ve siyasi çevre şartları, endüstriyel ilişkiler atmosferi, yasal uygulamalar gibi faktörler tarafından etkilenebileceği, muhtemelen de uygulamada değişik biçimlerde hayata geçebileceği tabiidir. Çünkü İKY fonksiyonları, ülkelerin kültürlerine, geleneklerine, işletmenin çok uluslu olup olmamasına ya da bu şirketlerin bir bölümünün böyle olup olmamasına, örgüt yapısına, teknolojilere, ürünlere ve pazarlara göre farklı biçimlerde uygulanabilmektedir. Zaten insan kaynakları (İK) uygulamalarından etkin sonuçlar alınması da, buna bağlıdır.

1.1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bir yandan zamana, öte yandan da mekâna bağlı değişim, imkân ve kısıtlar dikkate alındığında, işletmelerin organizasyon yapılarında ve yönetim felsefelerinde yeni eğilimlerin ortaya çıkmasına yol açtığı görülmektedir. Bu eğilimlerin en önemlileri arasında şunlar sayılabilir.[22]

[22] Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite,** İstanbul, Bureau Veritas, Temmuz 2002, s.17.

- Hiyerarşik ve klasik organizasyonlardan, yalın ve yatay organizasyonlara,
- Organizasyonlarda demokratik ve katılımcı yaklaşım temelli yönetim modellerine,
- Salt mühendislik yaklaşımından, psikolojik ve felsefî yaklaşımlara,
- Üretimde kaliteden, yönetimde kaliteye,
- Belge bazlı kaliteden, yönetim ve sistem bazlı toplam kaliteye,
- Ulusallıktan, küreselliğe,
- Sermayedardan, girişimciye,
- Finansal sermayeden, entelektüel sermayeye,
- Klasik yöneticilikten, liderliğe,
- Makinadan, insana,
- Fiyatlandırarak satmaktan, maliyetleri yöneterek ve müşteri beklentileri doğrultusunda satmaya,
- Kısa vâdeli düşünce ve kârdan, uzun vâdeli düşünce ve kâra geçiş.

Fakat, nihai başarı için tüm bunların hayata geçirilmesi ve somut iş sonuçlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu çerçevede İK bölümünün değişen ya da değişmesi gereken yeni rolleri olarak şunlar ifade edilmektedir:

- Operasyonel rolden, stratejik role,
- Nicelikten, niteliğe,
- Kontrol etmekten, iş ortaklığına,
- Kısa dönemlerden, uzun döneme,
- Yönetim odaklılıktan, danışmanlığa,
- Fonksiyonel merkezlilikten, iş merkezli olmaya,
- Şirket içine odaklanmaktan, şirket dışına ve müşteriye odaklanmaya,
- Tepkisellikten, inisiyatif almaya,
- Faaliyet odaklı olmaktan, çözüm odaklı olmaya geçiş.[23]

Görüldüğü üzere, İK'nın değişen rolleri, bizi bugün stratejik İKY konusuna götürmektedir. 1980'li yıllarda ABD'de geliştirilen ve yakın zamanda da, Avrupa'da

[23]Dave Ulrich, **Human Resource Champions: The Next Ajanda For Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press, 1997, p.23.

kısmen kabul görmeye başlayan stratejik İKY, güncel tartışmaların konusunu oluşturmakta; ancak üzerinde anlaşmaya varılmış ortak bir tanımı bulunmamaktadır.[24] Buna rağmen, ortak olarak vurgulanan noktalardan hareketle, stratejik İKY için şöyle bir tanım yapmak mümkündür:

Stratejik İKY, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, organizasyonun strateji ve değerleriyle tutarlı (uyumlu, birbirini destekler, tamamlar) olarak planlanmasını[25] öngören ve stratejik kararların alınmasında katkıda bulunan, bu uygulamaların organizasyondaki tüm yöneticiler tarafından kullanılmasına imkân veren,[26] işgörenleri nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırabilecekleri konusu üzerinde duran,[27] kısaca insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı getiren bütüncü bir yaklaşımdır.[28]

Bu tanımdan hareketle, stratejik İKY'nin organizasyonlarda farklı seviyeler arasındaki bağlantıyı ve bütünleşmeyi sağlayan, işletme stratejileriyle uyumlu bir süreçler toplamı olduğunu ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin amacının, insan kaynağını en verimli şekilde, şirketin stratejik ihtiyaçlarına göre harekete geçirmesi ve kullanması olduğu söylenebilir.[29] Sonuç olarak, bu yaklaşımda başarılı bir stratejik insan kaynakları yapılanması için, seçme ve yerleştirme, performans, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları alt süreçlerinin, birbirleriyle entegre ve işletme stratejileriyle uyumlu olması gereğini vurgulanmaktadır.

---

[24] Erdut, a.g.m., s.58.

[25] Mürşide Özgeldi, "İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Maltepe Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, Sayı:2, 2002 , s.24.

[26] C. Mabey, G. Salaman, J. Storey, **Human Resource Management: A Strategic Introduction,** Oxford, UK, Blackwell Published, 1998, pp.13-20.

[27] Yüksel, a.g.e., s.7.

[28] W. P. Anthony, L.P. Perrewe, K.M. Kacmar, **Strategic Human Resurce Management,** Second Edition, The Dryden Press, Orlondo, Florida, 1996, pp.12-15.

[29] S.A. Snell, D.P. Lepak, M.A. Youndt, "Management the Architecture of Intellectual Capıtal: Implications for Strategic Human Resources Management", **Resource in Personnel and Human Resources Management**, Ed. by Wright P.M. and et.al., Stanford, Supplement JA1 Press, Connecticut, 1999, p.180.

1.2. ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

İKY alt fonksiyonlarından biri olarak ele alınmakta ve uzun yıllar boyunca "tepki yönetimi" olarak da adlandırılan ücret yönetimi, genelde finans, üretim veya pazarlama fonksiyonlarının altında veya onlarla birlikte yürütülen bir fonksiyon hâlinde görülmüş; ancak yaklaşık son otuz yıldır akademisyenlerin ve uygulayıcıların da katkılarıyla işletmelerin performansı üzerindeki etkisi anlaşılan ve önemi gittikçe artan bir konuma gelmiştir.[30] Ücret yönetiminin bu noktaya gelmesinde, bir önceki kısımda ele alındığı çerçevede, İKY'ne atfedilen stratejik önemin ve buna bağlı olarak da insana verilen değerin artmasının da etkili olduğu söylenebilir.

Ücret yönetimine geçmeden önce, ücret kavramının değişik boyutlarıyla ele alınması, konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, öncelikle ücret kavramının tanımı, önemi ve ücret-motivasyon-iş tatmini ilişkisine değinilecektir.

1.2.1. Ücret Tanımı ve Önemi

Ücret kavramı, toplumun değişik kesimleri tarafından farklı şekilde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme ve anlayış, ülkelerin gelişmişlik seviyesine göre de değişebilmektedir. Bu münasebetle ücret kavramı, ekonomik açıdan "emeğin fiyatı", sosyal siyaset açısından "işgörenin geçim aracı", iş hukuku açısından ise, "işgörenin fikrî ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı" olarak tanımlanmaktadır.[31] Temel ayrışma düzlemi ise, ücreti ödeme konumunda olan işveren ile, emeğinin karşılığında talep etme konumunda olan işgören arasındadır. Daha çok kâr etme düşüncesindeki işverenden farklı olarak, sosyal öncelikleri olan devlet açısından, adâlet, gelir dağılımı, sosyal öncelikler gibi hususlar merkeze yerleşebilmektedir.

---

[30] V. Lale Kazımbek Tüzüner, "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi-2", **Human Resources Dergisi,** Haziran 2003, s.43.

[31] Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1972, s.160.

Yöneticiler açısından ücret, yakînen izlenmesi ve kontrol altında tutulması gereken önemli bir faktördür. Çünkü ücret, işletme maliyetleri içinde en büyük gider kalemidir. Ayrıca, şirket performansını artırma ve çalışan davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmede, yöneticilerin kullandığı en önemli araçlardan biridir[32]

İşgören açısından ücret, bazıları için hayatı idame ettirebilmenin temel kaynağını oluştururken; bazıları için, adâlet ölçüsüdür. Emeğin fikri veya bedeni olması ise, ücretin niteliğini değiştirmez. Ancak, ücret tanımının daha anlaşılır şekilde yapılabilmesi için, "parasal ücret", "gerçek ücret" ve "işgücü maliyeti" arasındaki fark belirlenmelidir:[33]

- Parasal ücret, çalışanın yaptığı iş karşılığı para olarak elde ettiği kazancın toplamıdır.

- Gerçek ücret, işgörenin elde ettiği para karşılığında sağlayabildiği mal ve hizmetlerin bedelidir.

- İşgücü maliyeti açısından ise ücret, konunun işveren açısından ele alınmasıdır. Çünkü, işverenin işgörenlere para ve mal olarak yaptığı her türlü ödemeler, işveren yönünden işgücü maliyetini oluşturmaktadır.

Öte yandan, işgörenler açısından, iş hayatı içinde bulunduğu sürece, konuma ve şartlara bağlı olarak, ücretin anlamı, bireyden bireye farklılık gösterebilir. Örneğin, herhangi bir işgören için ücret satın alma gücü anlamına gelirken, bir başkası tarafından güdüleri tatmin aracı olarak görülebilir. Ayrıca, işgörenin ücret hakkındaki düşünce ve anlayışı zaman içinde de değişebilir. İş hayatına yeni başlayan bir genç için ücret satın alma gücü anlamına gelirken, zamanla - işinde tecrübe kazandıkça - örgüt içindeki yerini belirleme açısından bir geribildirim teşkil eder.[34] Diğer bir ifadeyle ücret, işgörene bir takım "mesajlar" da göndermektedir. Bu

[32] G.T. Milkovich, J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7th ed., 2002, pp.4-5.
[33] Cahit Talas, **Sosyal Ekonomi,** Ankara, İkinci Kitap, Dördüncü Baskı, 1976, s.5-6.
[34] Yüksel, a.g.e., s.196.

mesajlar yalnızca maddî refahı değil, aynı zamanda işe sağladığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında işletmenin tutumu gibi konuları da ihtiva etmektedir.

Sonuç itibariyle, geçmişte olduğu gibi yalnız ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal bir vakıa olarak düşünülen ücretin sosyal niteliği, gün geçtikçe ağır basmakta; günümüzdeki uygulamalarıyla da, ülkelerin sosyal politikalarını biçimlendirerek, yön vermektedir. Çünkü günümüz toplumlarında nüfusun büyük bir bölümünü oluşturan işgörenler, aile bireyleriyle birlikte dikkate alındığında, ücretin etki alanı hemen hemen toplumun tamamını kapsamaktadır. Bütün bu boyutlarıyla değerlendirildiğinde, ücretin ne derecede hassas ve önemli bir konu olduğu daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

1.2.2. Ücret-İşgören Motivasyonu ve Tatmini

İnsan kaynakları yönetiminin hedefi, organizasyonun amaçları doğrultusunda üretim ve verimliliği artırmak için işgörenlerin performanslarını en üst seviyeye çıkarmaktır. İşgörenlerden beklenen performansın gerçekleşmesi ise, onların bu yönde yönlendirilmesi ve motive edilmesini gerektirir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi için çalışanları motive edecek bir ücret yönetimi programı oluşturulması son derece önemlidir. Çünkü organizasyonun başarısı, çalışanların performansına, verimliliğine, ücretlendirmede bunlara ne kadar dikkat edildiğine, çalışanlara ödenen ücretin, verimliliği ne kadar artırdığına bağlıdır.[35] Bu da, ücret ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesini gerektirmektedir.

Motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmaları" şeklinde tanımlanabilir.[36] Bir işi yapma isteği[37] olarak

---

[35] Aysu Bozkır Serdar, **Yönetim Sürecinde Ücret Oluşumu ve Performans Değerlendirme Sisteminde Emeğin Konumu - (Karşılaştırmalı Bir Araştırma)**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1993, s.87-88.

[36] Zeynep (Aslan) Kuşluvan, "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", **Human Resource Dergisi**, Yıl:3, Sayı:3, Temmuz- Ağustos 1999, s.55.

[37] Keith Davis, John W. Newstrom, **Human Behavior at Work**, 8th Ed., Mc-Graw-Hill Book Co. 1989, p.618.

da tanımlanan motivasyon, çalışanların işlerini önemli hedefler(in)e ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle artırılabilir. Kısaca, motivasyon, davranışın gücü ve yönü ile ilgilidir. İyi motive edilmiş bir kişi, net bir şekilde tanımlanmış hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmada gerekli olan eylemleri yerine getiren kişidir.[38] Bu çerçevede motivasyon, "hedefe yönelmiş davranış" olarak da tanımlanır ve iki temel kavrama dayanır;

- bireyin ihtiyaçları;
- bireyin yöneldiği ya da uzaklaştığı çevredeki hedefler.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde önemli bir yer tutan ve kullanımı hızla yaygınlaşan performansı ücretlendirme, beşerî ilişkiler yaklaşımı içinde geliştirilen ve motivasyon teorilerinde önerilen bir metottur.[39] Bu kapsamında, Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", Herzberg'in "çift faktör teorisi", Wroom'un "beklenti teorisi", Lawler ve Porter'ın "geliştirilmiş beklenti teorisi" ve Adams'ın "adâlet dağılımı teorisi", bu çerçevede en çok bilinenlerdir.

a) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst düzey ihtiyacın ortaya çıkmayacığını öngörmesidir.[40] Bu yaklaşım ücret açısından ele alındığında, Şekil 1.3'de de görüldüğü gibi, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi birçok ihtiyaca cevap verdiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ile kendi kendini geliştirme ihtiyacıdır.[41] Bu kapsamda bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi, büyük ölçüde ücretin varlığıyla ilişkilidir.

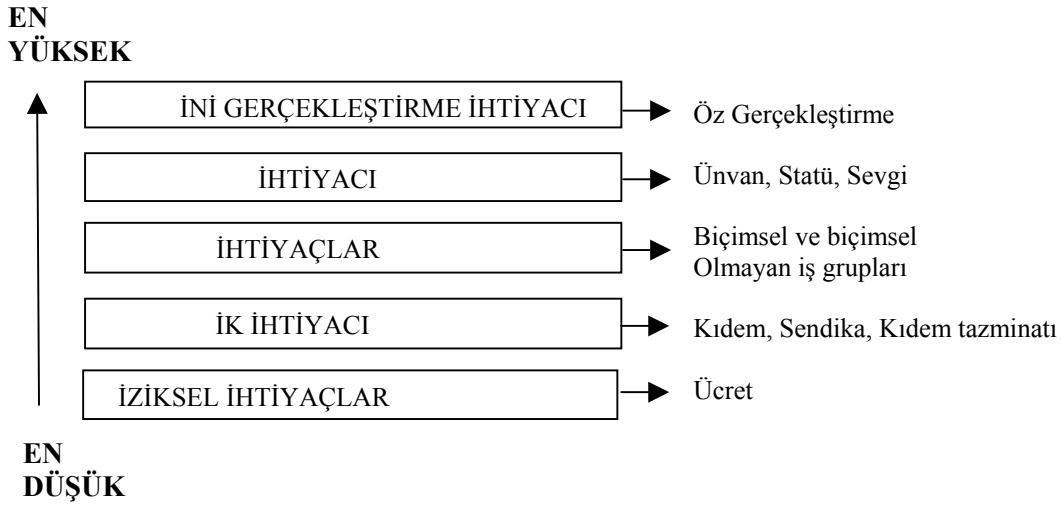
---

[38] Doğan Canman**, İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Yargı Yayınları, Eylül 2000, s.235.

[39] Don Harvey, Robert Bovin, **Human Resources Management: An Experimental Approach**, New Jersey, Prentice Hall, 1996, p.256.

[40] A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2.bs., 1996, s.112.

[41] G.R. Salancik, J. Pfeffer, "An Examination of Need Satisfaction Models Of Job Attitudes" **Administrative Science Quarterly**, Spring 1977, pp.427-456.



Şekil 1-3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde Ücretin Yeri

Kaynak: Aysu Bozkır Serdar, **Yönetim Sürecinde Ücret Oluşumu ve Performans Değerlendirme Sisteminde Emeğin Konumu - (Karşılaştırmalı Bir Araştırma)**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1993, s.90.

b) Çift Faktör Teorisi: Frederich Herzberg ve arkadaşlarınca geliştirilen çift faktör teorisi, Maslow'un teorisinden büyük bir farklılık arz etmez. Ancak Maslow'un beş basamak içinde belirttiği ihtiyaçları Herzberg iki esas parçaya bölmekte ve bunların bir kısmına "hijyenik"; bir kısmına da "güdüleyici" faktörler adını vermektedir.[42] Hijyenik (dış) faktörler işyerinin çalışma şartları, nezaretçiler, iş arkadaşları gibi çevreye ait faktörlerdir. Güdüleyici (iç) faktörler ise bağımsızlık, denetim, rekabet gibi işin muhtevasından kaynaklanan unsurlardır.

Herzberg'e göre ücretlemeye ilişkin ödemeler, iş görenler tarafından hijyenik faktör olarak görülmektedir; yani bu faktörler kötü yönetildiklerinde tatminsizliği arttırabilir, iyi yöneltildiğine ise memnuniyetsizliği önleyebilir. Diğer bir ifadeyle ödüller, işgörenin tatmin ve başarısını yükseltmez, yalnızca tatminsizliği önler. İşgören başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için yönlendirme aracı olabilir, doğrudan başarıyla ilişkili olmadığında ise ücret yalnızca bir hijyen faktörü olarak kalır. Tatmin ile işgörenin davranışları incelendiğinde, işgücü devrinin büyük ölçüde işten duyulan tatmine, tatminin de alınan ücrete bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. İyi bir teşvikli ücret sisteminin

[42] Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, Cilt: 1, 1981, s.199.

işgörenin iç motivasyonunu, işe katılma arzusunu güçlendirdiği ileri sürülmektedir.

c) Beklenti Teorisi: Victor Wroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi, bireyin bir işin sonucunda ne oranda yüksek beklentisi varsa, işi yapmaya o oranda motive olacağı ve bireyin aklında, her davranışın bir takım sonuçları ve ödülleri olduğu üzerinde durur. Diğer bir deyimle "birey, her davranışın sonucunda bazen ödüllere, bazen cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar."[43] Kısaca, ödül beklentisiyle çaba gösteren bireylerin, gösterdikleri bu çabaya değecek ödüller beklemeleri doğaldır. Dolayısıyla, performansla ilintili ödeme programları tasarlamada, beklenti teorisinin dikkate alınması gerekir.[44] Bununla birlikte, teoride başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ele alınmıştır. Ancak bunun gerçekleşmesi, bireyin kendine verilecek ödüle sahip olmayı istemesiyle ve göstereceği çabayla ilgilidir. Beklenti teorisine göre, genelde birey, davranışının belirli çıktıları sağlayacağına, bu çıktıların cazip olacağına, istenilen düzeyde bir başarıyı gerçekleştirebileceğine inandığında, belirli bir davranışta bulunma arzusu çok yüksek olmaktadır. Eğer ücret, beklenti teorisinin bu şartlarına uyuyorsa, bireysel başarıyı artırmaktadır.[45]

d) Geliştirilmiş Beklenti - Değer Teorisi: Wroom'un beklenti teorisi, Edward E. Lawyer ve Lyman W. Porter tarafından, bazı örgütsel şartlar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Literatürde, "geliştirilmiş beklenti - değer teorisi" olarak yer alan Lawyer ve Porter'ın yaklaşımı, Wroom'un beklenti teorisinden iki açıdan farklıdır:[46]

1) Wroom, bireysel başarı ile elde edilen sonuçlardan hoşlanmanın hesabını yapmaktadır. Lawler ve Porter ise, hoşlanılmayan sonuçların varlığını kabul etmemektedir.

---

[43] Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. bs., 1993, s.350.
[44] Canman, a.g.e., s.236.
[45] Yüksel, a.g.e., s.196.
[46] İsmail D. Ataay, "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler", **1987 Seminerler Dizisi-VI,** Ankara, MESS Eğitim Yayınları, 1988, s.101.

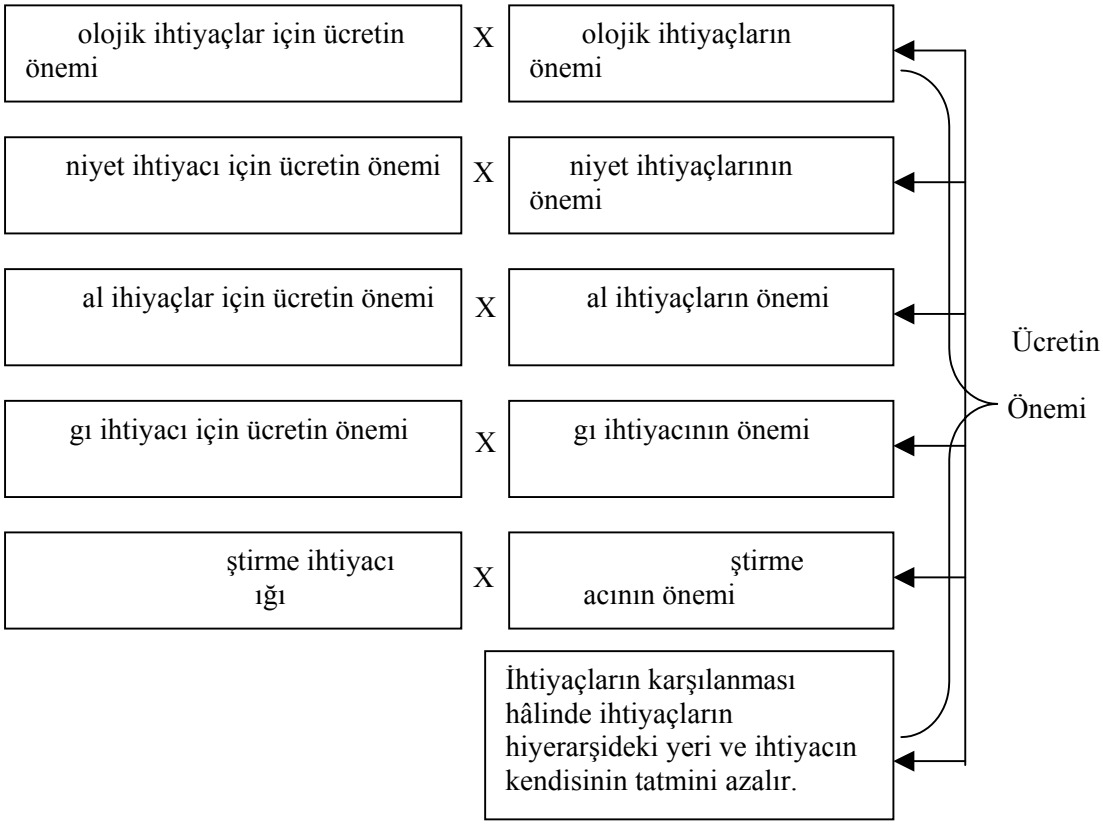
2) Kazancın değeri artıkça buna ilişkin beklenti ve değer birleşimini değiştirerek, farklı motivasyon düzeyi elde edilebilmektedir.

Lawyer ve Porter tarafından geliştirilen bu teorik yaklaşım, özellikle performans ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Yaklaşıma göre, bu süreçteki ara değişkenler gayret, performans, ödül ve tatmindir.[47] Burada önemle üzerinde durulması gereken husus, çabanın ödülün çekiciliğine ve arzulanma derecesine göre değiştiğidir. Performans, yalnızca sarf edilen çabaya değil, bireyin yeteneklerine (iş bilgisi, beceri, yetkinlik vb.) kendisinden beklenen iş hakkındaki görüş ve inançlarına da bağlıdır. Ödül ise, ister parasal, ister psikolojik olsun çalışanlar tarafından arzulanır.[48]

e) Adalet Teorisi: J. Stacky Adams tarafından geliştiren adâlet teorisinin ana fikri, iş görenlerin iş ilişkilerinde, eşit şekilde muamele görme isteğinde oldukları ve bunun da motivasyonu etkileyeceği hususudur. Bu teoriye göre, işgörenin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlı olacaktır. Çünkü işgören, kendi performansı ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının gösterdiği performans ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır.[49] Bu kapsamda girdi olarak eğitim, zeka, deneyim, ustalık, yaş, toplumsal statü, işte gösterilen çaba, sağlık; çıktı olarak ise, ücret ya da işe ilişkin diğer ödüller, toplumsal yardımlar, statü simgeleri, çalışma şartları, güvence gibi öğelere yer verilmektedir. "Girdi/çıktı oranı: bireyin memnun olma ya da olmama duygusunu ortaya çıkarır. Bu anlamda girdi/çıktı ilişkisinde bir beklenti vardır. Çalışanın elde ettiği sonuçlarla (veya çıktılarla), yatırımları(veya girdileri) arasında dengesizlik mevcutsa veya girdi/çıktı oranı, kendisi gibi aynı işi gören diğer çalışanların, girdi/çıktı oranından farklıysa, adaletsizlik söz konusudur. Bireyin aleyhine bir durum

[47] Meral Aşıkoğlu, **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, İstanbul, Üniversite Kitabevi, 1996, s.101.
[48] Serdar, a.g.e., s.95.
[49] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 9.bs., 2003, s.653.

varsa, eşitliği kendisi sağlamaya çalışır."[50] Dolayısıyla bireyin, daha çok çalışmasının ve hızlanmasının sağlanmasında ücretlerin girdi/çıktı ilişkisiyle belirlenmesinin etkisi büyüktür. Dolayısıyla üretimde etkin ve verimlilik sağlamak isteyen bir yönetim, bu noktaya dikkat etmelidir.



Şekil 1.4 Ücretin Önemine Ait Bir Model

Kaynak: Nail Berzeg, **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmesinde İşletme Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planının Seçimi**, Marmara Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1984, s. 27.

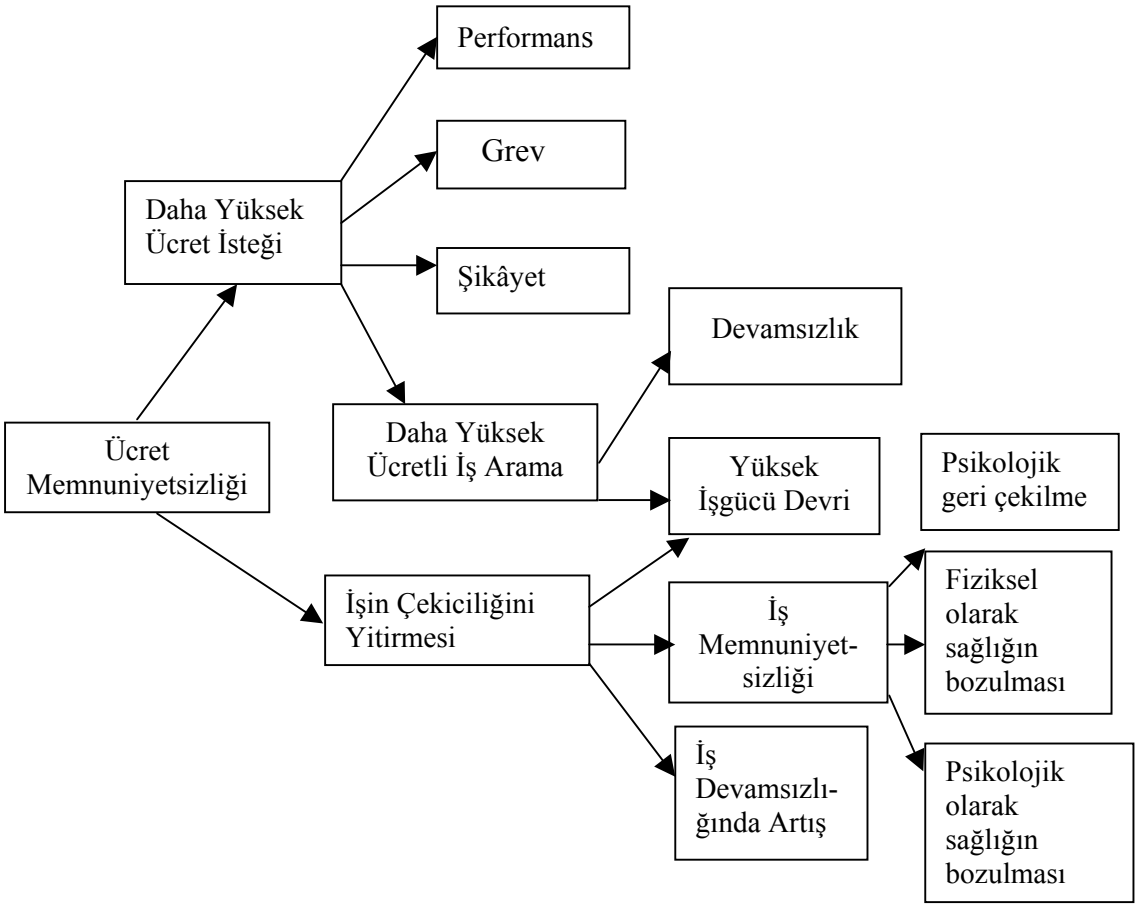
Öte yandan, Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanarak, ücret konusuna açıklama getiren dikkat çekici bazı çalışmalar da, Edward E. Lawler tarafından yapılmıştır. Bu çalışmalarda ücretin arzulanan sonuçlara ulaşmadaki rolü ile ihtiyaçlar hiyerarşisi dikkate alınarak, ücretin önemine ait bir model geliştirilmiştir.[51]

[50]Derya Sürekli, Suna Tevruz, "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Der. Suna Tevrüz, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayını, 2.bs., 1997, s.39.

[51] Nail Berzeg, **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmesinde İşletme Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planının Seçimi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayını, 1984, s.27.

Şekil 1.4'de de görüldüğü gibi, ihtiyaçların belirlenmesinde ücret, en temel faktördür.

Tüm şartların iyi olması durumunda ücretin bir motivatör vazifesi görmesi, ancak âdil bir dağılım olmaması durumunda da, yine aynı ücretin iş memnuniyetsizliğine neden olması, ücretin psikolojik açıdan çok karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Ücretin âdil olmaması, dolayısıyla ücretten memnun olmama durumu, iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Ücret memnuniyetsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkileri ve doğuracağı sonuçlar, Şekil 1.5'de bir model halinde gösterilmiştir.



Şekil 1.5 Ücret Memnuniyetsizliğinin Sonuçlarına İlişkin Bir Model

Kaynak: Edward E. Lawler, **Motivation In Work Organizations,** California, Brooks/Cole Publication Co., 1973, p.142

Modelden de anlaşılacağı üzere, çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmamaları durumunda, giderek ciddi ölçülere varan işten soğuma ve

bunun sonucunda da hem psikolojik, hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmektedir. Modelde, ücret memnuniyetsizliği bölümü açıklanmamakla beraber aslında, ücretin "adâletsiz" olmasının bir sonucu olarak, iş memnuniyetsizliğinin önemli ölçüde ortaya çıkması, ücrette "adâlet" sağlanmasının gerekli olduğu konusunda bir fikir vermektedir.[52]

Sonuç itibariyle, ücret-motivasyon-iş memnuniyeti arasındaki ilişkilere açıklık getirmeyi amaçlayan araştırmalar, ücretin birden çok değişkene bağlı olarak çalışanların motivasyonunu sağlamada ve bireyi yönlendirmede etkin bir araç olduğunu ortaya koymuştur.[53] Diğer bir ifadeyle, daha iyi bir performans ortaya konulmasında yüksek motivasyonun temel faktör olduğu açıktır; ancak ödüllendirme felsefelerini geliştirirken, güdülenmenin karmaşık (kompleks) bir süreç olduğu, yani ihtiyaçların, hedeflerin ve beklentilerin bireylere göre değiştiği ve her bireyin, hedeflere ulaşma ve beklentilerini gerçekleştirmedeki en iyi yöntem hakkında kendine özgü fikirlere sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.[54] Çünkü, motivasyona dayalı bir etki olarak paranın önemi, kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık gösterir. Bu nedenle paranın motive edici bir araç olması,

- kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde karşılandığına,
- maddi beklentilerin ve isteklerin büyüklüğüne,
- elde edilen gelirin âdil ve eşit olmasına, ve
- finansal ödüllerin kişinin performansı ile ne ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır.[55]

Dolayısıyla herhangi bir ödülün motive edici etkisinin güçlü olabilmesi için, bu ödülün çalışanlar tarafından önemli ve değerli olarak algılanması ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir araç niteliğinde olması gerekmektedir.[56]

---

[52] Henk Thierry, "Pay and Payment Systems", **Employment Relations**, Ed. by Jean F. Hartley, Stephenson M. Geoffrey, Oxford, Blackwell Publishers, 1992, pp.163-184.
[53] Serdar, a.g.e., s. 97.
[54] Canman, a.g.e., s.236.
[55] Kuşluvan, a.g.m., s.57.
[56] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,** İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık, 1994, s.135.

1.2.3. Ücret Yönetiminin Tanımı, Amaç ve İlkeleri

İKY sisteminin alt sistemlerinden biri olan ücret yönetimi, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu kişileri işe alma ve işte kalmalarını sağlamanın yanında, bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma süreci olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi, geliştirdiği yaklaşımlarla ücreti, hem çalışanları verimliliğe motive edecek yapıda, hem de maliyet açısından problem oluşturmayacak şekilde düzenlemeye çalışır. Bu anlamda ücret yönetimini, çok hassas dengeler üzerine kurmayı amaç edinmiştir. Çünkü, oluşturulan ücret programının işlememesi veya amaçlarına ulaşamaması, işgören memnuniyetsizliğini ortaya çıkarak, devamsızlığa ve işgücü devir hızının yükselmesine, böylece organizasyonun toplam maliyetlerini artırıp zarar etmesine yol açabilecektir.[57] Dolayısıyla ücret yönetiminin işletme hedeflerini destekleyici nitelikte olup olmaması, doğrudan organizasyonun başarısıyla ilintilidir.

İşletme bünyesinde istihdam edilen işgörenlere verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından yürütülmesine kadar yapılan tüm çalışmalar ücret yönetimini oluşturur. Bu çerçevede ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının (işveren, işgören, hissedarlar, sendikalar, devlet, toplum) beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezi olarak tanımlanabilir.[58]

İşletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri en önemli tekniklerden biri olan ücret yönetimi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçlarıyla kârlılığına katkıda bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir.[59]

---

[57] Serdar, a.g.e., s.98.
[58] Canman, a.g.e., s.231.
[59] Luis R. Gomez - Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 3rd Ed., 2001, p.346.

Ücret yönetimi ile bir bakıma, işletmenin ekonomik şartlarını pek zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak, sonuç itibariyle de verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirerek işletme performansının iyileştirilmesine katkıda bulunacak bir ortak noktanın yakalanması amaçlanır.[60] Bu doğrultuda ücret yönetiminde gözetilecek başlıca amaçlar ise şunlar olmalıdır:[61]

a) **Nitelikli işgörenleri çekme:** Ücretler vasıflı yeni işgörenleri işletmeye cezbedecek düzeyde olmalıdır. Bunun için piyasa standartlarıyla uyumlu bir ücret politikası izlenmelidir.

b) **Mevcut işgörenleri elde tutma:** İşletmede çalışan nitelikli işgörenleri elde tutmak için ücretlerin rekabet edebilir seviyede olması gerekir. Aksi halde işgücü devri ve bunun olumsuz sonuçları artacaktır.

c) **Motive edicilik:** Ücretler işletmede arzu edilen işgören davranışlarını teşvik edici ve pekiştirici, bu davranış1arın gelecekte de gösterilmesini sağlayıcı düzeyde olmalıdır. Bu nedenle, yüksek performans, tecrübe, bağlılık, yeni sorumluluk üstlenme vb. davranışlar etkin ücret planlarıyla desteklenmelidir.

d) İşletme performansının yükseltilmesi: Ücret sistemi ile işgücü verimliliği ve buna bağlı olarak da, işletme performansı arasında ilişki kurulmalıdır. Yapılan araştırmalar, işgücü verimliliği ve yüksek işletme performansı ile bu amaçla tasarlanan ücret sistemleri arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Ücret yönetiminde, işletme performansının yükseltilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşılması açısından belirli ilkelere uyulması büyük önem taşır. Ücret sisteminin kurulması ve uygulanmasında izlenmesi gereken genel ilkeler şöyle özetlenebilir:[62]

[60] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000, s.210.
[61] Ahmet C. Acar, **Ücret Yönetimi,** Gebze, TÜSSİDE, Kasım, 1995, s.3.
[62] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.209-210.

a) **Eşitlik İlkesi:** Bu ilke ile, geleneksel olarak benimsenen "eşit (ya da eş değerde) işe eşit ücret" verilmesi esastır. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak, ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır.

b) **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücretin, iş görenin yaşam kalitesini artıracak kadar yüksek, fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli, diğer bir ifadeyle ödeme kabiliyetiyle uyumlu olması gerekir.

c) **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İş görene verilen ücret, piyasada aynı tür işe verilen ücretle eşit seviyede olmalıdır.

d) **Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi:** Bir işgörenin bir üst pozisyona geçmesi durumunda, yeni görevinde aldığı ücret, eski görevinde aldığından daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla, bir ast bir üstünden daha yüksek ücret almamalıdır. Aksi halde ücretin yükselmeyi özendirici etkisi ortadan kalkar.

e) **Bütünlük İlkesi:** İşletmede 'beyaz ve altın yakalılar' olarak tanımlanan ve daha çok fikri emeklerini ortaya koyanlar ile 'mavi yakalılar'ın, yani beden emeklerini işletmeye sunanlar arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı oluşturmaksızın, tüm çalışanları kapsayan bir ücret politikası izlenmelidir.

f) **Nesnellik İlkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle iş görene verilecek ücrette artma ya da azalmaya yer verilmemeli; işletmede çalışan herkese objektif olarak hak ettiği ölçüde, hiç bir kayırıcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

g) **Açıklık İIkesi:** Uygulanan ücret sistemi her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu kapsamda, tüm işgörenlere, işe girdiği andan başlamak üzere, ücret politikası hakkında ayrıntılı bilgi verilmeli, bu konudaki görüş ve önerilere açık bir politika izlenmelidir.

Kısaca, işletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleme yönünde çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri en önemli araçlardan biri olan ücret sistemi, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme amaçları ile kârlılığına katkıda bulunmada da önemli bir etkiye sahiptir. Bu boyutuyla ücret yönetimi, "nitelikli işgörenlerin kazanılması, işte

kalmalarının sağlanması ve başarılı olmalarında etkili bir biçimde rol oynayan stratejik bir işlev"[63] olarak da tanımlanmaktadır.

1.2.4. Ücret Yönetiminin Kapsamı

Ücret yönetimi kapsamındaki konu ve faaliyetler, genel bir yaklaşımla üç temel başlık altında toplanabilir: Bunlar; ücret politikaları, ücret yapısı ve ücret sistemleridir.

1.2.4.1. Ücret Politikaları ve Ücret Düzeyi

İşletmeler, ücret politikalarını oluşturulurken öncelikli olarak iki temel amacı gerçekleştirmeyi hedeflerler: (1) maliyetlerin kontrolü, (2) nitelikli işgörenlerin cezbedilmesi ve işletmede kalmalarının sağlanması. İşletmelerin bu amaçlara ulaşmalarını sağlayacak ücret politikası oluşturulurken, işgücü piyasasındaki arz talep dengesi, içinde bulunulan pazarın rekabetçi yapısı, piyasa ücret düzeyi, endüstri şartları, işletme stratejisi, işletme büyüklüğü, ödeme gücü, mevcut işgörenlerin niteliği ve ihtiyaç duyulan yetenekler gibi iç ve dış faktörler dikkate alınır.

Buradaki kritik husus, işletmelerin genel ücret düzeyi politikasının ne şekilde belirleneceği, farklı işgören grupları için farklı politikalara ihtiyaç olup olmadığı, ücret yapısı ve işgören grupları arasındaki ücret farklılıklarının hangi oranda olması gerektiği, işe veya kişiye dayalı ücretlendirme yaklaşımından hangisinin benimseneceği gibi konularda, işletme hedef ve amaçları da dikkate alınarak, en doğru kararın verilmesidir. Çünkü, işgörenlere ihtiyaçlarını karşılayabileceği ölçüde ücret ödemek, ücret yönetiminin temel amaçlarından biridir. Dolayısıyla ücret yönetiminin birinci fonksiyonu, işgörene ödenecek ücretin yeterli ve âdil olmasını gerçekleştirmeye çalışmaktır. Bu çerçevede "yeterli ücret", işletmenin amacına ulaşması için işgörenlerin güdülenmesini, uygun, ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini, istihdamını ve elde tutulmasını sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir.[64] İşletmeler genellikle ücret düzeyine ilişkin

[63] Tüzüner, a.g.m., s.43.
[64] İsmail D. Ataay, "İşletmelerde Ücret Yönetimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2. bs, 2000a, s.253.

olarak şu üç politikadan birini tercih ederler: yüksek ücret politikası, düşük ücret politikası veya piyasayla eş düzeyde ücret politikası.

Ücret düzeyi, işgörenlerin kazancını, işletmenin ise maliyetlerini ve rekabetçi pozisyonunu etkiler. Ücret düzeyi yüksek olan bir kuruluşta, herhangi bir pozisyondaki işgörenin aldığı ücretin, diğer kurumlarda benzeri işlerde çalışanlara ödenen ücretten daha fazla olduğu kabul edilir.[65] Bu açıdan ücret düzeyi, işletmenin eleman çekme ve işletmede tutma konusunda diğer işletmelerle rekabet edebilmesine imkân tanıdığı gibi, aynı zamanda maliyet kontrolünü sağlar.[66]

İşletmede işgören ücret düzeylerini belirleyen ve etkileyen çok çeşitli faktörler rol oynar. Bunların bir kısmı işletme içinde izlenen politikalara bağlı iken, diğerleri daha çok işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve işletmenin doğrudan kontrol edemediği faktörlerdir. Her ne kadar 'ücret belirleyiciler' (ölçülebilir değişkenler veya uygun ücret düzeyini büyük ölçüde belirleyen faktörler) kavramı yıllar boyunca fazla değişmeye uğramamış olsa da, şüphesiz bunların sayısı artmış ve yapıları daha karmaşık bir hale gelmiştir. Ayrıca günümüzde ücretin belirlenmesinde etkili olan faktörler içinde, kurumsal ve iş özelliklerinin yanında, kişisel özellikler de önemli bir yer tutmaktadır.[67] Bu doğrultuda ücret düzeyini etkileyen faktörleri dört ana başlık altında toplamak mümkündür:

1.2.4.1.1. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde Etkili Olan Dış Faktörler

Piyasa şartları olarak da ifade edilen işletme dışı faktörlerin başlıcaları şunlardır:

a) **Devlet Müdahalesi:** Ücretin belirlenmesinde, dolaylı veya dolaysız müdahaleleri ile çeşitli yollara başvuran devletin bu konuda etkin rolü vardır. Devlet koyduğu yasalarla, yönetmeliklerle ve denetim gücüyle, ücret düzeyini doğrudan, uyguladığı sosyo-ekonomik politikalarla da dolaylı olarak

[65] A.e., s.261.
[66] Yüksel, a.g.e., s.199.
[67] Diane Yellin, John Yurkutat, "Retrieving, Manipulating, and Analiyzing Compensation Data", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill International, 4th Ed., 1999, p.110.

etkileyebilir. Asgarî ücret, işgörenin sigorta, emeklilik gibi haklarının düzenlenmesi devletin doğrudan etkisine örnektir. Dolaylı olarak ise, maliye ve vergi politikaları arcılığıyla mal ve hizmetlere olan tüketici talebini yönlendimek suretiyle, işverenin işgören ihtiyacını ve ücretleri etkiler.

b) **İşgücü Arz ve Talebi:** İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi, ücreti etkileyen önemli faktörlerdendir. İşgücü talebinin fazla olması, ücret artışını olumlu yönde etkiler. Genelde iktisadî sebeplerden ileri gelen bu ücret artışları, yine iktisadî tedbirlerle, diğer bir deyişle iş piyasasını düzenleyici tedbirler almak suretiyle önlenebilir. Emek talebinin az olması ise, ücret artışlarının azalmasına sebep olur.[68]

c) **Piyasa Ücret Düzeyi:** İşletmeler, piyasa şartlarına göre geçerli olan ücret düzeylerini de göz önünde bulundurmak durumundadır. Piyasa ücret düzeyinin belirlenmesi için en geçerli yol, piyasa ücret araştırmaları yapmak, veya yapılanlardan istifade etmektir. Piyasa ücret araştırmaları, her işe ödenen ücretin incelenmesine değil, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin tesbit edilmesine yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma imkânının doğması için kararlaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımasına özen göstermek gerekir. Ayrıca karşılaştırmaların sadece salt ücret açısından değil, aynı zamanda verilen primler ve sosyal yardımlar açısından da yapılmasında yarar vardır. Piyasa ücret araştırması sadece işletmeler tarafından değil, aynı zamanda işçi sendikalarınca da özellikle toplu sözleşmelere dayanak olsun diye yapılabilir. Dolayısıyla piyasa ücret araştırması sonuçları da, dolaylı olarak ücret düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir.

d) **Hukukî Düzenlemeler:** Günümüzde, özellikle demokratik ülkelerde, ücretlerin oluşumunda etkili olan, onlara şekil ve yön veren, zaman zaman taban ve tavan sınırlar getiren hukukî düzenlemeler, ulusal ve uluslararası olarak ele alınmaktadır. "Türkiye açısından ulusal mevzuattaki dayanaklar, anayasa, iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku iken; uluslararası dayanaklar,

[68] Sabahattin Zaim, **Türkiye'de Ücret ve Gelirler Sisyaseti**, Ankara, TİSK Yayınları, 1974, s.95.

insan hakları evrensel beyannamesi, Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi, AET – Avrupa Ekonomik Topluluğu (şu anda AB- Avrupa Birliği) anlaşması ve Uluslararası Çalışma Örgütü belgeleridir."[69]

e) **Sendikalar ve Toplu Pazarlık:** Bir organizasyonda sendikanın varlığı, ücret kararlarının doğrudan etkileyen en önemli faktördür. İşletmedeki işgörenler sendikalı olsun veya olmasınlar sendikal faaliyetler sonucu ortaya çıkan ücret düzeyinden etkilenirler. Bu münasebetle, sendika üye sayısı, üyelerin sendikaya bağlılığı, rakip sendikanın durumu, üst örgütlenme ve dayanışma, sendikaların bağımsızlığı, yönetim tarzı ve yöneticilerin niteliği, pazarlık gücü ve becerisi, ücret düzeyini etkiler.

Toplu pazarlık, bir tarafta işveren grubu ile, diğer tarafta işgörenleri temsil eden kuruluşun bir anlaşma yapabilmek amacıyla bir araya gelerek yaptıkları görüşmelerdir. Bu pazarlık işveren-işgören ilişkilerinde bir denge ve uzlaşma sağlamayı amaçlar. Bununla birlikte sendikaların toplu pazarlıktaki temel hedeflerinden önemli bir kısmı ekonomik niteliklidir. Bu ekonomik hedeflerin başında ücretleri sürekli artırmak gelir. Toplu pazarlığın kapsadığı konuları ne kadar çeşitlenirse çeşitlensin, ücret konusu toplu pazarlıkta önemli bir yere sahiptir ve çoğu zaman, üzerinde en çok tartışılan ve tek başına ön plana çıkan konudur.[70] Çünkü toplu pazarlık süreci çalışanların, üretici emeklerini kullanarak, oluşan ekonomik büyüme ve ulusal gelirden dengeli bir pay alabilmelerinin temel araçlarından biridir. Ayrıca, toplu pazarlık görüşmelerinin durumu, yani toplu iş sözleşmesinin kapsamı, süresi, gerçekleştiği alan, mevcut ücret yapısının bozulmaması çabası da, ücret oluşumundaki etkenlerdendir.[71]

---

[69] Nükhet Ayaz, **Türkiye'de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi**, İstanbul, Belediye-İş Yayınları, 1993, s.32-33.

[70] Zeki Adal, "İşçi İşveren İlişkileri", **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yay. Haz. Tuğray Kaynak vd., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2.bs., 2000, s. 475.

[71] Hidayet Altunkar, **Türkiye'de Endüstri İlişkiler Sisteminin Güncel Sorunları, İş ve Sendika Mevzuatında İşçinin Çalışma Rehberi,** İstanbul, TOLEYİS Eğitim Yayınları, 1987, s.184.

1.2.4.1.2. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde İşletme Düzeyinde Etkili Olan Faktörler

Tarihî açıdan incelendiğinde, ücret dereceleri (bazen güçlü bazen zayıf bir şekilde) endüstriyel sektör, ölçek ve performans gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bu çerçevede, işletme düzeyinde belirleyiciler, sözkonusu endüstrinin niteliği, işletmenin ölçeği, işletme performansı, verimlilik artışı, işletmenin ödeme gücü, stratejik yönetim anlayışı, coğrafî konumu, iş değerlendirme ve performans değerlendirme sonuçlarından oluşmaktadır[72].İşletme düzeyince belirleyiciler şu şekilde açıklanabilir:

a) **Endüstri:** Herhangi bir kurumun faaliyet gösterdiği sektör kendine özgü doğal bir rekabet piyasası oluşturur. İşletmeler, içinde bulundukları endüstrinin rekabetçi yapısı, pazar payı, teknolojik gelişmişlik seviyesi gibi faktörlere göre, işletmelerin ihtiyaç duyacakları işgörenlerin nitelikleri de değişecektir. Bu durum da, ücretler üzerinde etkili olacaktır. Yüksek nitelikli işgörene ihtiyaç duyan işletmeler, piyasa ücret düzeyinin üzerinde rekabetçi ücret politikası uygulamak zorunda kalacaklardır.

b) **Ölçek/büyüklük:** Örgüt büyüdükçe, buna bağlı olarak ücret düzeyinin de yükselmesi beklenen bir durumdur. Örgütler, sektördeki ücret düzeyinin şekillerinden herhangi birini strateji olarak benimsemiş olabilirler. Satışlar, ciro, varlıklar, çalışan sayısı gibi değişkenler işletme büyüklüğünü gösterir ve insanla ilgili sorunların karmaşıklığı hakkında bir fikir verebilirler. Büyük ölçekli işletmeler, genelde daha karmaşık ödeme sorunlarıyla karşılaşmaktadır.

c) **İşletme Performansı:** Yüksek performanslı şirketlerin ödemelerinde daha liberal davranabilme kabiliyetleri ve eğilimleri olması beklenir. Bu münasebetle, özellikle işletme performansı ile ilişkilendirilen ücret yapılarında, işletme performansına bağlı olarak, ücretlerde de artış ve azalmalar görülebilir.

[72] Yellin, Yurkutat, a.g.m., pp.111-112.

d) **Verimlilik Artışı:** Verimlilik, hem işletme, hem içinde bulunulan sektör, hem de genel ekonominin gelişmesinde önemli bir faktördür. Bunların dışında verimlilik artışı, çalışanlar açısından ele alındığında özellikle çalışanların ücretini belirleyen temel unsurlardan biri olma özelliğine de sahiptir. İşgücü verimliliğine bağlı olarak artan ücretler, işveren açısından kabul edilen bir uygulamadır.[73] Ücret tespitinde ve ücret artışlarında, verimliliğin ölçü alındığı pek çok ücret sistemi, pratikte etkin olarak kullanılmaktadır. Uygulanan bu sistemlerin çoğunda verimlilik artışı sağlanması, bir taraftan işletme, diğer yandan da ülke ekonomisi için önemli bir gelişmedir. Çünkü verimlilik artışı, bireysel anlamda ücret artışlarını etkilerken, işletme kârlılığının ve buna bağlı olarak da, yatırımların artmasına vesile olur. Öte yandan, her işletmede her zaman kesin sonuç vermesi beklenmemekle birlikte, yapılan araştırmalar, inceleme ve gözlemler yüksek ücretlerin verimlilik üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu, buna karşılık düşük ücretlerin, işgörenlerin genellikle düşük verimle çalışmaları sonucunu yol açtığı yönündedir.[74]

e) **Ödeme gücü:** Ücret stratejilerinin seçimi, kuşkusuz işletmenin ödeme gücünden de etkilenmektedir. Büyüklük, sektör, performans, kültür, kârlılık durumu ve ücret sistemi olarak kullanılan model, içinde bulunulan sektör vb. faktörlerden dolayı farklı işletmelerin piyasanın belirli düzeylerinde ödeme yapabilme yeteneği de değişir.[75] Bu faktörler çerçevesinde işletme, ücret düzeyine karar verebilir. İşletmeler açısından birinci amaç kâr etmek olduğundan, ücret düzeyinin ve yapısının oluşturulması, önemli bir karar niteliğindedir. Bu çerçevede ödeme gücünü tayin eden en önemli faktör, işletmenin ekonomik kapasitesidir.

f) **Stratejik Yönetim Anlayışı:** İşletmenin stratejik yönetim anlayışına sahip olup olmadığı, bu çerçevede stratejik planların varlığı, işletme stratejisinin ve stratejik hedefler ile uyumlu insan kaynakları ve ücretlendirme stratejisinin

---

[73] Faik Başaran, "Paylaşımlı ve Ayrım Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri", **Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi- İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı:19, Ekim 1994, s.13.

[74] Talas, a.g.e.,s. 61-62

[75] Yellin, Yurkutat, a.g.m, p.111.

tanımlanıp tanımlanmadığı da, ücret düzeyi üzerinde etkili olabilir. Bu nedenle stratejik yönetim anlayışına sahip işletmelerde ücret düzeyinin, olmayanlara nazaran daha yüksek ve rekabetçi olması beklenebilir.

g) **Coğrafî Konum:** Ülkenin farklı kesimlerinde (veya dünyanın farklı ülkelerinde) iş gücü arzı ve talebinin değişkenlik göstermesinden dolayı bir işletmenin coğrafî olarak konumu da, ücret düzeyleri üzerinde önemli bir etki yapmaktadır. Genellikle gelişmiş bölgelerdeki ücret düzeylerinin, gelişmemiş bölgelere göre daha yüksek olması kabullenilen bir durumdur.

h) **İşgören Değerlendirmesi:** İş değerlendirme sistemi işi zorluk, kolaylık veya risk değerlerine göre sıralar. İş değerlemede işin tabiatı ve özellikleri değerlendirilir. İş değerleme sonuçlarına göre sınıflandırılan işler, önem ve değerlerine göre sınıflandırılarak ücretlendirilir. Buna göre, daha değerli ve önemli işlere daha fazla ücret ödenir.

i) **Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme yönteminin önemli bir amacı da ücretlendirmedir. Gerçekten objektif ölçülere dayanarak yapılan bir performans değerlendirmesi, işgörenlerin belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi gaye edinen bir yöntemdir. Bu yöntemde doğrudan ücret-performans ilişkisinin kurulu olması ve bunun bir sonucu olarak ücret artışı, işgörenler açısından çok çalışmalarının sonucu olarak beklenen bir ödüldür. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışmalarının objektif kriterler temelinde yapılması önemlidir. Değerlendirme sonuçlarına göre yapılacak artışlar, işgören ücretlerinde farklılıkların oluşmasını da beraberinde getirebilecektir.

1.2.4.1.3. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde İş Düzeyinde Etkili Olan Faktörler

Bu kapsamda daha çok hüner, çaba, sorumluluk, eğitim seviyesi söz konusudur. Bireyin yaptığı işin zorluk derecesine veya yaptığı işin sorumluluk isteyip istememesine göre ücret düzeyi artıp azalabilir. İnsanların çalışma şartları

birbirlerinden farklı olması sebebiyle, ücretlerin belirlenmesinde söz konusu farkların göz önünde tutulması, bireyler arasında eşit ve âdil bir ücret uygulamasını gündeme getirir. Bu faktörlerin dışında organizasyonda kullanılan ücret sistemleri ve ücret dışı ödemeler de, işgörenlerin ücret düzeylerini etkiler.

İş düzeyinde ücretin belirleyicileri arasında, işin konumu, seviyesi ve kapsamı sayılabilir.[76]

a) **İşin Konumu:** İşin ürünü olan mal veya hizmetlerin nihaî veya aramalı olması; çalışmanın merkezde, şubelerde veya fabrikada olması da, diğer faktörlerle birlikte ele alındığında ücret düzeylerinde etkili olmaktadır. Genelde merkezlerde, iç danışmanlık hizmetleri ağırlıklı iken, diğerlerinde ise daha çok üretime ve fiziki emeğe dayalı işler söz konusudur. Çoğu zaman, bu farklılıkları en üst seviyede göz önünde tutup, farklı ödeme programları geliştirecek bir işletmenin varlığı zorunlu hale gelmektedir. Dolayısıyla, işin konumunun, işgörenlerin ücretlendirilmesinde etkili olabileceği beklenmesi gereken bir durumdur.

b) **İşin Seviyesi:** Ücret uygulamaları işin idarî ihtiyaçlarına bağlı olarak değişme gösterir. Her ne kadar çelişkili görünse de, işin ünvanı o işin gerçek yükümlülüklerinin ancak çok zayıf bir göstergesi olabilir. Bu, özellikle satış gibi, bölge müdürlerinin müşteriye daha kolay ulaşmak maksadıyla aynı zamanda bireysel satış temsilciliği görevini de üstlendiği işlerde daha belirgindir.

c) **İşin Kapsamı:** Nesnel ya da öznel, bir iş ne kadar kapsamlıdır (etkilidir, önemlidir, karmaşıktır, kritiktir?) Her ne kadar, yakın geçmişte bu tür ölçümler kurumların dikkatinden kaçmış olsa da, günümüzde otomasyon sistemleri ve modelleri, süreci hızlı ve kolay kılmakta, sürekli değişen meslekî roller ve yeni ortaya çıkan pozisyonlarla başa çıkabilecek tutarlı ve arzu edilir bir yaklaşım ortaya koymaktadırlar. Bu ise, ücretlendirmede işin kapsamının da dikkate alınmasını ve değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Buna göre, işgörenlerin

[76] A.e., pp. 111-112.

yürütmekle yükümlü oldukları işin niteliği de, ücretlerde farklılaşmayı beraberinde getirebilir.

1.2.4.1.4. Ücret Düzeyinin Belirlenmesinde İşgören Düzeyinde Etkili Olan Faktörler

Bireyden bireye değişen performans, verimlilik, kıdem deneyim gibi özelliklerin yanı sıra, özellikle son yıllarda önem kazanmaya başlayan roller, beceriler, yetkinlikler gibi faktörler de ücret belirlenmesi üzerinde etkilidir. Bu özelliklerin dışında, işin bireyler için çekici olmasına vesile olacak, prestij, unvan, ücret güvencesi, çalışma saatleri gibi unsurlar da, ücret belirlemede etkilidir. Bireysel iş faktörlerinin bireyden bireye değişiklik göstermesi, çalışanlar arasında ücret farklılıklarına neden olabilir.

Ücret oluşumunu etkileyen faktörler tanımlandıktan sonra, şöyle bir yargıya varılabilir: ideal ücret tüm bu faktörlerin dikkate alındığı bir ücret yönetim programı ile oluşturulabilir. Tersi durumda ise ortaya çıkan ücret, taraflar arasında muhtemel çatışmalar, memnuniyetsizlikler ve sorunlara kaynak teşkil edebilir.

Genel olarak, ücret oluşum süreci incelendiğinde söz konusu faktörlerin, ücreti bazen doğrudan, bazen de dolaylı olarak etkilediği, bu durumun ise uygulamada çeşitli ücret düzeyleri ve yapıları ortaya çıkardığını yani; farklı ücret dengelerinin oluşmasına sebep olduğu görülmektedir.

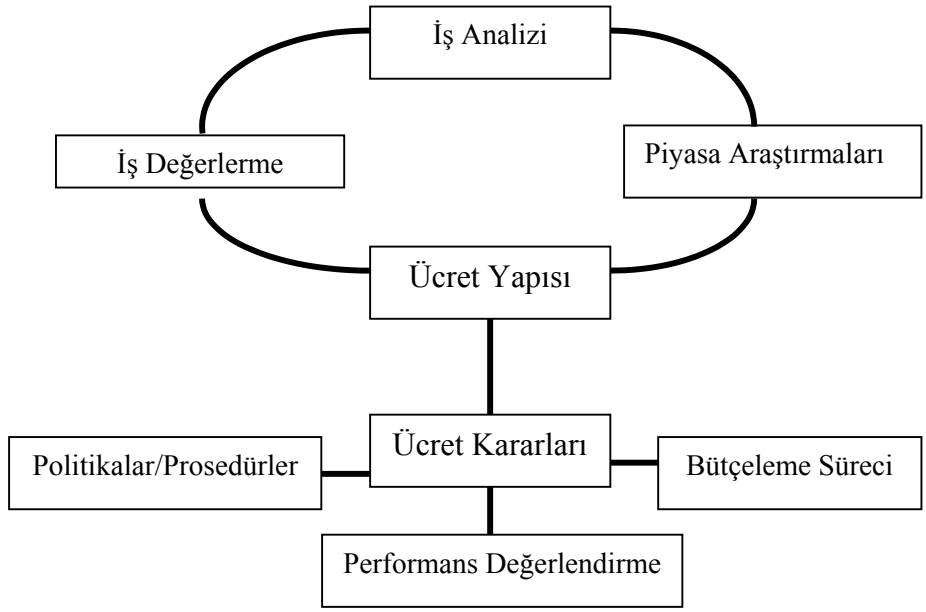
1.2.4.2. Ücret Yapısı

İş piyasasında bireylerarası, işletmelerarası, coğrafî bölgelerarası, iş kolları ve nitelikler arasındaki ücret farklılıklarının toplamı ücret yapısını oluşturur.[77] Bu çerçevede ücret yapısı, ücret oranlarının hiyerarşisi, ücret dereceleri ve işletmede varolan iş sınıflandırmaları ile ilgili olup,[78] birimler arasındaki ücret farklılıklarını

[77] Sabahattin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, Filiz Kitapevi, 10.bs., 1997, s.253-258.
[78] Andrew F. Skila, John F. McKenna, **Personnel and Human Resource Management**, Malabar, Florida, Robert E.Krieger Publishing Company, Reprinted in 1990, p.281.

ifade etmektedir.[79] Dolayısıyla ücret yapısı, işe ve piyasaya göre ücret ödenmesini sağlayarak, ücret adâletini gerçekleştirmesi, aynı işletme içerisindeki farklı işleri karşılaştırmayı mümkün kılması;[80] bir işe diğerine göre ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesi ve uygulamada bir ilke haline getirilmiş olan "eşit işe eşit ücret ödenmesi" açısından da ele alınmaktadır.[81]

Şekil 1.6'da da görülebileceği gibi, ücret yapısı, kök ücret programının temel yapı taşlarından biridir. Ücret yapısı, bir işletmedeki farklı iş ve beceriler için ücret oranlarının düzenlenmesini kapsar. Bu doğrultuda, işletme içindeki seviyelerin sayısı, bu seviyeler arasındaki ücret farklılıkları ve bu farklılıkların belirlenmesinde kullanılacak kriterlerin neler olması gerektiği, ücret yapısının oluşturulmasında önem kazanır[82].



Şekil 1.6 Temel (Kök) Ücret Programının Yapısı

Kaynak: Hilary Belanger, Andrew S.Rosen, "The Development of Salary Structures", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p. 131'den uyarlanmıştır.

---

[79] Barry Gerhart, Harvey B. Minkoff, Ray N. Olsen, "Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence", **Handbook of Human Resource Management,** Ed. by Gerald R. Ferris, Rosen D. Sherman, Darold T. Barnum, Massachusetts, Blackwell Publishers, Inc., 1996, p.528.

[80] Yüksel, a.g.e., s.199.

[81] Ataay, a.g.e., s. 263.

[82] Milkovich, Newman, 2002, p.59.

Bir işletmenin ücret yapısı hakkında fikir sahibi olunabilmesi ve yeni bir yapı oluştururken şu soruların cevapları aranır:

- Yapı içinde kaç basamak ve puan aralığı bulunmaktadır?
- Farklı seviyeler arasındaki ücret aralığı ne kadardır?
- Aynı hiyerarşik seviyedeki işler için işletmenin farklı bölümlerindeki (farklı ürünler/sektörler ya da farklı meslek grupları) kişiler aynı ücreti mi alıyor?

Bu sorular çerçevesinde ücret yapısı belirlenirken iş analizleri, iş tanımları, iş değerlendirmesi ve işletme dışı ücret uygulamalarına ilişkin verilerin elde edilmesi ve kullanılması önem arz eder. Ücret yapıları, genel olarak beş aşamada geliştirilir:[83]

a) **Kaç farklı ücret yapısı oluşturulacağına karar verilmesi:** İşletmeler, piyasa oranları ve işletmenin iş yapılarına bağlı olarak, çoğunlukla birden fazla ücret yapısı oluştururlar. Yaygın ücret yapıları içinde istisna tutulan ve tutulmayan işgören grupları, iş aileleri ve coğrafî bölge esaslı ücret yapıları yer alır.

b) **Piyasa ücret doğrusunun belirlenmesi:** Piyasa ücret doğrusu, şirketin iş yapılarıyla ilgili tipik piyasa ücret oranlarını temsil eder. Piyasa ücret doğrusuyla eşit olan ücret seviyeleri, rekabetçi piyasa ücret oranları olarak değerlendirilir.

c) **Ücret derecelerinin tanımlanması:** Ücret dereceleri ücret politikası uygulamaları için işleri gruplandırır. İnsan kaynakları uzmanları, işleri tipik olarak benzer kriterlere göre ücret derecelerine göre gruplandırır. Bu kriterler, tam olarak doğru ve değişmez değildir. Gerçekte, değer ve içeriğe göre ücret dereceleri üzerine benzer yeterlilikte ücret sınıflarının oluşturulmasında belirlenmiş bir formül yoktur. Çünkü iş grupları, yönetimin felsefesi gibi diğer faktörden etkilenir. İK uzmanları ücret derecelerini ya tamamen ya da kısmen iş değerleme puanlarının dağılımına göre geliştirirler.

[83] Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2nd ed., 2001, pp.195-200.

d) **Her ücret derecesi için ücret aralıklarının belirlenmesi:** Ücret dereceleri ve ücret aralıkları, ücret yapılarının belirleyici yapısal özellikleridir. Ücret aralığı genellikle en düşük, en yüksek ve ortalama ücret gibi uygulamaları kapsamaktadır.[84] En düşük ve en yüksek değerler, özel ücret dereceleri içinde, işler için kabul edilebilir daha düşük ve daha yüksek ücret sınırlarını ihtiva ettiği anlamına gelir. Ortalama ücret değeri, en düşük ve en yüksek ücret oranları arasında bir noktayı ifade eder.[85] Bu oranlar içinde, en düşük ücret, herhangi bir iş için asgarî rekabetçi oranı temsil eder ve tipik olarak deneyimsiz çalışanların ücretlendirilmesinde başlangıç ölçüsü olarak kullanılır. Maksimum ücret, en yüksek rekabetçi dereceyi (oranı) temsil eder. Bu oran tipik olarak piyasanın en üst seviyesi olup, en iyiler ve çok deneyimli çalışanlara ödenebilir. Ortalama ücret ise, görevlendirildikleri işlerde, işini tam anlamıyla yapan işgörenler için rekabetçi piyasa oranını temsil eder. Ortalama ücret, uygun maaş sınıflarındaki bireyler ve çeşitli işler için bir rehber vazifesi görür.[86]

e) **Sonuçların değerlendirilmesi:** ücretlendirme uzmanları ilk dört adıma göre ücret yapılarını oluşturduktan sonra, elde edilen sonuçları değerlendirmelidir. Özellikle, işletmedeki işlerin değerleri ile aynı işlerin piyasa değerleri arasındaki anlamlı farklılıklar analiz edilmelidir. Eğer farklılıklar varsa, işlere verilen değerler tekrar gözden geçirilmelidir. Eğer piyasa oranları üzerinde değerlendirilen bazı işler varsa, bu işlerin piyasa oranları üzerinde olmasına ilişkin karar, rekabet avantajını sağlama veya koruma açısından önemi göz önünde tutularak verilmelidir. Şayet bir işletmenin işleri için belirlediği değerler piyasa oranlarının altında ise, yöneticiler bu uyumsuzluğun giderilmesine ilişkin kararı, yüksek nitelikli çalışanları istihdam etme ve elde tutma kabiliyetini gözeterek almalıdır.

---

[84] Valerie L. Williams, Stephen E. Grimaldi, "A Quick Breakdown of Strategic Pay", **Workforce,** December 1999, Vol. 78, No:12, p.72.
[85] Martocchio, a.g.e., pp.18-19.
[86] Williams, Grimaldi, a.g.m., p.72.

Bir organizasyonun seçmiş olduğu ücret yapısı, kültürüne, iş ihtiyaçlarına, işleyiş şekline, işletmenin ücret stratejisi ile tutarlı ve toplam ücret programınının konseptine uygun olmalıdır. Seçim, birçok önemli program taslağı ve politika konusu çerçevesinde kararlaştırılmalıdır.

Bu çerçevede yaygın kullanım alanı bulan ücret yapısı çeşitleri olarak, geleneksel ve çağdaş bazı tipik yapılardan söz edilebilir.

1.2.4.2.1. Geleneksel Ücret Yapısı

Geleneksel yapının karakteristikleri birçok dar bant, simetrik dağılımlar ve sabit katsayılı aralıklar yoluyla oluşan ve matematiksel ilişkilerle tanımlanan bir çatıyı içerir. Dereceler tipik olarak resmî terfi metotlarına dayanır. Geleneksel yapıların daha çok durağan, iş akışlarının ve iş sorumluluklarının sabit olduğu, hiyerarşik organizasyon yapısı ve liderlik tipi olan işletmelerde uygulanma alanı bulduğu söylenebilir. Diğer taraftan geleneksel yapılar, genellikle liyakat ödeme programları veya bireyden ziyade işi temel alan ödeme yöntemlerini destekler. Geleneksel bir yapıyı tercih etmenin sebepleri işletme stratejilerini temel alarak, işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bununla birlikte, geleneksel bir yapı tercih (veya sürdürmenin) etmenin sebeplerinden bazıları şunlar olabilir:[87]

- Terfiye dikkat çekilir (önem verilir) -hiyerarşik bir sistem yoluyla kariyer gelişimi; bireyler, kendi terfilerini derece derece yükselecekleri sisteme bağlı olarak görürler.

- Tipik olarak bu yapılar öngörülebilirdir ve ödemelerde yapılacak artışlar, yapıda net bir şekilde açıklanmış ve ödeme dağıtım politikaları ile birleştirilmiş olduğundan yönetimi kolaydır.

- Tipik olarak, geleneksel bir maaş yapısının teknik ve matematiksel ilişkilerden türeyen, daha az katı olan geniş bantlı bir yapıya göre daha tarafsız görünen güçlü bir temeli vardır.

---

[87] Hilary Belanger, Andrew S. Rosen, "The Development of Salary Structures", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A.Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, pp.132-133.

- Geleneksel yapılar, kurum kültürünün bir parçası olan veya üst yönetimin beklentileriyle buluşan ödeme programlarının inşası konusunda denenmiş, -doğru yaklaşımlardır.

Geleneksel ücret yapılarının dezavantajları için ise şunlar söylenebilir:

- Geleneksel yapılar aşırı planlanmış olduklarından değişen organizasyonel ve bireysel ihtiyaçlara etkili bir şekilde cevap veremeyebilir.

- Fonksiyonel çalışma grupları arasında veya içinde, algılanan değer veya kademelerle tanımlanan statü farklılıkları sebebiyle, görünen veya gerçek engeller ortaya çıkarabilirler.

- Daha yüksek bir kademeye terfiyi garanti edene kadar, artan sorumluluk veya yetenekleri tanımakta yetersiz kalabilirler.

- Yöneticiler ödeme karar süreçlerine genellikle aktif olarak katılmazlar; daha ziyade ödeme dağılımına (terfiye göre, aralıkların üst sınırı ve işe yeni alımların temel noktaları) ilişkin yerleşik süreçleri takip ederler.

Geleneksel yaklaşımlar, işi yapan bireyden çok, 'iş'i esas alırlar. Yapı, işin diğer işlere nispeten değerine göre bir yer sağlar ve eğer işin sorumlulukları değişirse, yapı içindeki yeri de değişir (Örneğin; daha üst bir kademeye çıkabilir.) Terfi edecek kişinin kazandığı yeni yetenekler tipik olarak işin yapı içinde tekrar sınıflandırılması gibi bir sonuç doğurmaz.[88]

1.2.4.2.2. Geniş Bant Yapısı

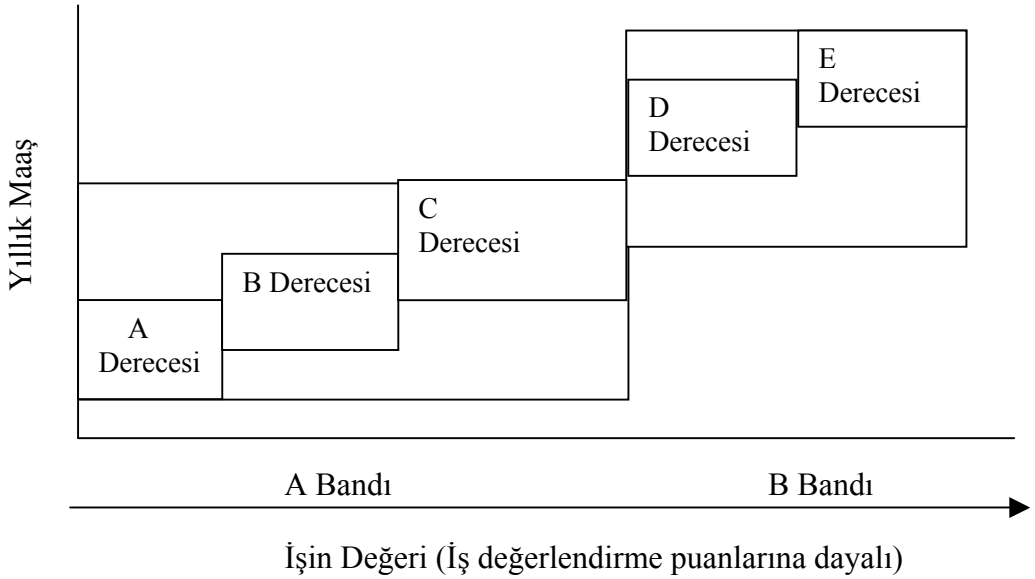
1980'lerde, ABD'nde bazı resmî kurumlar ve özel sektör işletmeleri ücret yapılarına daha büyük esneklik tanımak maksadıyla geniş bant konseptini denemeye başlamışlardır. Geniş bant sistemi, daha yalın organizasyon yapılarının tesis edilmesinde etkilidir.[89]

İşletmeler, mevcut ücret dereceleri ve aralıklarını, daha geniş ücret aralıkları ve daha dar ücret dereceleriyle pekiştirmek üzere, geniş bant sistemini tercih edebilirler.

[88] A.e., p.133.
[89] Martocchio, a.g.e., p.217.

Geniş bant, kişisel katkıların yerine, takım çalışmasına önem veren, daha düz ve daha az hiyerarşik yapılara doğru artan bir işletme trendini temsil eder.[90] Bu yönüyle geniş bant, daha az kademeden ve daha geniş sınıflardan oluşan basitleştirilmiş bir sistem olarak ifade edilebilir.

Geniş bant yaklaşımı ayrıca, yatay organizasyon yapısının bir sonucu olarak, derin bir kültürel değişim, insan kaynakları yönetimi için daha büyük idarî sorumluluk, daha çok organizasyonel esneklik, bireysel kariyer planlaması ve gelişmesine daha fazla önem verilmesi anlamına da gelir.[91]



Şekil 1.7 Geniş Bant Yapısı ve Geleneksel Ücret Aralıkları ve Dereceleriyle İlişkisi

Kaynak: Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2nd ed., 2001, s.218.

Tipik olarak, geniş bantlı yapılar işletmelere, işgörenlerini daha iyi tanıma ve ödüllendirmesine imkân veren, onları yetenekleri ve örgüte katkılarını ölçü alarak yapı içinde değerlendiren yetkinliğe dayalı ödeme, yeteneğe dayalı ödeme ve kariyer basamaklarını desteklerler. Geniş bant uygulaması sayesinde İK uzmanları eski ücret yapılarında bir veya birden fazla ücret dereceleriyle ayrılan işleri genişleme sistemleri altında bulunan aynı banta yerleştirirler. Örneğin, üç ardışık derecenin tek

[90] H. H. Risher, R. J. Butler, "Salary Banding: An Alternative Salary-Management Concept", **ACA Journal**, Vol.2, Winter 1993/94, pp.48-57.
[91] Belanger, Rosen, a.g.e., p.134.

bir geniş banta yoğunlaştırılması, daha dar ücret derecesi konfigürasyonu orijinli işler arasındaki hiyerarşik farklılıkları ortadan kaldırır. Tek bir geniş bantta iş yapan çalışanlar, çoklu bir ücret derece konfigürasyonu altındakine oranla eşit ücret potansiyeline sahiptir. İlave olarak, dar bantların kaldırılması çalışanların görev ve sorumluluklarının da genişletilmesine imkân verir.[92] Şekil 1.7, bir geniş bant yapısını ve geleneksel ücret dereceleri ve aralıkları ile ilişkisini göstermektedir.

Genel olarak iş (gruplaması) bantı olarak bilinen bu yaklaşım, dar çerçevede tanımlanmış olan iş tanımlarını, ilgili işlerin daha geniş tanımlanmış kategorileriyle değiştirme sürecidir. Örneğin Fine Products, Inc. adlı bir tüketici ürünleri şirketi, 13 ayrı tesis, bölge ve üretim yönetici ünvanlarını, sorumlulukları daha da artırılmış dört iş grubuna indirgemiştir. Her bir grup içerisinde taban ve tavan ücret aralığı yaklaşık %90 olarak tespit edilmiştir (Örneğin C Grubu için 28,500$'dan 54,500$'a).[93] Bu sistem çalışanlara, işlerini değiştirmeden veya terfi gerekmeden ücretlerinde ciddi bir artış imkânı tanımaktadır. Geniş bant uygulamasının sağladığı üç potansiyel kazanç vardır:[94]

1) Görevler dar bir çerçevede tanımlanmadığı için, işletmeye daha fazla esneklik sağlar.
2) Büyümenin yavaş olduğu dönemlerde işletme, en iyi performans gösteren çalışanlarını terfi ettirmeden de ödüllendirebilme imkânı bulur.
3) İşletme, geniş bant sayesinde, daha az personel ve yönetim katmanı olduğundan idarî masraflardan tasarruf edebilir.

Yapılan bir araştırmada, şirketlerin genişbant yöntemini tercih etmelerinin nedenleri olarak şu verilere ulaşıldığı ifade edilmektedir:[95]

- Ücret yönetiminin, İK bölümü ve diğer bölüm yöneticileri tarafından daha anlaşılabilir olması,

[92] Martocchio, a.g.e., pp.217-218.
[93] S. Haslett, "Broadbanding: A Strategic Tool For Organizational Change", **Compensation and Benefits Review,** November/December 1995, pp.40-43.
[94] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., pp.346.
[95] Kaya Arsoy, "Ücret Yönetiminde 'Geniş Bant' Sistemi", **Hürriyet Gazetesi - İnsan Kaynakları Eki**, 28 Mart 1999, s.10.

- Ücret yönetiminin daha kolay olması; klasik ücret yönetiminde 20-30 farklı derece ile çalışılırken, genişbant sisteminde 7-10 derece ile çalışmanın sağladığı pratiklik,
- Aynı bant içinde yer alan farklı işler arasında rotasyon yapılabilmesi nedeniyle, çalışanların kariyer çizgisi açısından getirdiği kolaylık,
- Daha esnek, az katmanlı örgüt yapısına imkân sağlaması; hızlı değişim ve daralma dönemlerinde aynı işte çalışan, aynı ücreti alan, fakat farklı yeterlilik seviyelerine sahip kişiler arasında ücret farklılığına yol açması,
- Bir iş için yeterlilikleri orta seviyede çok kişiyi çalıştırmak yerine, yeterlilik seviyesi ve kapasitesi yüksek daha az sayıda kişiyi çalıştırmaya imkân sağlaması,
- Geniş bant sistemini kullanan merkeziyetçi yapıya sahip ve birden fazla bölgede faaliyet gösteren işletmelerde, yerel yöneticilere bölge şartlarına uygun ücretlendirme yapma imkânı vermesi,

Geniş bant yaklaşımını tercih etmenin nedenleri çok çeşitlilik gösterse de, dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bu tür ücret yapısının sadece son trend ya da moda olduğu için uygulanmamasıdır.

Geniş bant, yararlarına rağmen bazı kısıtlamalara da yol açmaktadır. Geniş bant, şirketlerde mevcut olan işlevlerini yerine getiremeyen tüm ücretle ilgili fonksiyonlar için, tek bir çözüm değildir. Örneğin, geniş bant ücretin tahsis edilme şeklini değiştirir, fakat ne kadar ücret tahsis edileceğini değiştirmez. Yöneticiler genellikle daha yalın örgüt yapılarının maliyetleri azalttığını düşünürler. Buna karşılık, çalışanlarına ücret tahsis etme konusunda daha büyük serbestliğe sahip olduklarından dolayı, geniş bant kullanılması, daha yüksek ücret masraflarına sebep olabilir.[96] Geniş bant yapısının dezavantajları olarak ise şunlar söylenebilir:[97]

- Değişim yüzeysel ise (birleştirilen kademeler), zaman ve para taahhüt etmeye değmeyebilir.

[96] Martocchio, a.g.e., p.218.
[97] Belanger, Rosen, a.g.e., p.135

- Gelişim, eğitim ve iletişim için önemli örgütsel ve denetsel sorumluluk gerektirir.

- Tanımlama eksikliği münasebetiyle, çok serbest olduğu düşünülebilir ve bu nedenle idaresi ve yönetimi muhtemelen zordur.

- Kademe kademe yükselmenin aksine, bireylerin bir bant boyunca ilerleyerek terfi etmeleri aynı derecede hissedilmeyebilir.

Bazı işletmeler, şirket hiyerarşik yapı (üst düzey yönetim, orta düzey yönetim, uzmanlar ve personel) içinde bölge çalışma grupları için geniş bantlar oluştururlar. Bu yaklaşım, yönetim kademelerini dramatik olarak düşürür ve bu da karar alma süreçlerini hızlandırır. Bazı şirketler ise, geniş bantları iş ailelerini (büro içi, teknik ve yönetimsel) baz alarak tesis edebilirler. İş ailesi esaslı bantlar, çalışanlara bulundukları iş sınıfında daha geniş görevler verir. Örneğin bir geniş bant tüm insan kaynakları uzmanları (eğitim, ücret, işe alma, performans değerlendirme) için tesis edilebilir.[98] Geniş bant, aynı zamanda çalışanları mutad dışı katkıları için ödüllendirme esnekliğine de sahiptir.

1.2.4.2.3. İki Kademeli Ücret Yapıları

İki kademeli ücret yapıları, geçici veya sürekli olarak işe yeni başlayan işgörenleri, şirkette uzun süredir çalışanlara göre daha az ödüllendirme veya daha düşük ücret verme esasına dayalıdır. Bununla birlikte yapı, işgörenlerin zaman içinde düşük işe başlama seviyesindeki ücret oranlarından daha kıdemli çalışanların istifade ettiği daha yüksek oranlara doğru ilerlemelerine imkân sağlamaktadır.

İki kademeli ücret yapıları, işletme içinde oluşturulmuş bir performans sisteminde henüz kaydı bulunmayan yeni işe başlamış çalışanlara daha düşük oranlar ödeyerek ,maliyetleri düşürürken, uzun süredir hizmet veren çalışanları ise ödüllendirir. İki kademeli ücret planlarının potansiyel olarak ciddi bazı kısıtlılıkları da vardır:[99]

[98] Martocchio, a.g.e., p.218.
[99] A.e., pp. 219-220.

- Yeni işe başlayan çalışanlara uygulanan düşük ücret oranı, işletmenin yüksek nitelikli işgörenleri cezbetme ve bünyelerinde bulundurma kabiliyetini sınırlayabilir.

- Üst kademelerde çalışanlarla, daha düşük kademedeki çalışanlar arasında yaptıkları iş itibariyle aldıkları ücretler arasındaki farklılık nedeniyle çatışmalara kaynaklık teşkil edebilir.

- Ücret farklılıkları, düşük ücretli çalışanların motivasyonunu düşürebilir.

- Kademeler arasındaki sürtüşme, aşırı işgücü devrine sebep olabilir. Yüksek performans gösteren çalışanlar ayrılmasıyla ortaya çıkacak işgücü devri, işletmenin fonksiyonlarını sürdürmesinde aksamalara yol açabilir.

- Ayrıca, uzun vâdede verimlilik ve kalite üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilir.

İşletmeler, büyüklüğü, yapısı, coğrafî konumu ve rekabetçi pozisyonu gibi faktörleri dikkate alarak, en uygun ücret yapısı kararını verirler.

Ücret düzeyi ve ücret yapısına ilişkin analizler yapıldıkdan sonra, ücret politikası ve bu çerçevede işgörene verilecek ücret belirlenir. Ücret politikalarının belirlenmesinde temel düşünce, gerçek ve uygulanabilir ücret yapısının kurulmasındadır. İşletmeler, ücret politikalarını belirlerken, ücret adaletini ve işletme dışı faktörlerle dengeyi sağlamayı hedeflemelidir. Bu çerçevede ücret politikası ile, iş değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilen işlere, piyasa ücret düzeyi, diğer bir ifadeyle piyasa ücret araştırması sonuçları da dikkate alınarak belirlenen ücretin, işgörenlere ne şekilde ödeneceğiyle ilgili kurallar ve ilkeler belirlenir.[100] Çalışmanın bu kısmında konu ile ilgili genel bir çerçeve sunulmuştur. Konu stratejik boyutuyla ikinci bölümde daha geniş olarak ele alınacaktır.

[100] Ataay, 2000a, s. 265.

1.2.4.3. Ücret Sistemleri

İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Ücret sistemleri, işgörene ücretin nasıl ödeneceğine ilişkin kural ve düzeni ifade eder. Bu doğrultuda ücret sistemleri iki ana kotegoride incelenebilir:[101]

a) Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri

b) Özendirici Ücret sitemleri

Bu sistemlerin yanısıra, değişen şartlar dikkate alınarak, özellikle işgörenlerin mevcut hayat standartlarını korumaya yönelik olarak, ücretlerde bazı ayarlamaların yapılmasına imkân veren uygulamalar da söz konusudur.

1.2.4.3.1. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri

Zaman unsurunun, önemli rol oynadığı bu sistemler uygulaması en kolay, aynı zamanda en eski ve en yaygın ücret sistemidir. Bu sistemde, işgörenin, işin yapılması gereken zamanda işinin başında olması ve o işi iyi veya kötü yapması işgörenin ücreti hak etmesi için yeterli gerekçedir. İşgörenlerin sahip olduğu nitelikler arasındaki farklılıklar dikkate alınmadığı zaman birimini esas alan ücret sistemlerinde, işgörenleri motive etmek oldukça zordur. Dolayısıyla bu tür bir sistemde ücret konusu, motivasyon aracı olarak kullanılamaz. Çünkü işgörenlerin daha hızlı ya da daha yavaş çalışmaları, başarı seviyeleri veya kaliteli iş yapmaları ücretlerini değiştirmez.[102] Bu sistemin en önemli avantajları olarak ise, sistemin basit, hesaplanması ve anlaşılması kolay olmasının yanında, çok masraflı olmaması ve karmaşık işlemleri gerektirmemesi sayılabilir. Zaman birimini esas alan ücret sistemleri üç alt başlıkta incelenebilir:[103]

---

[101] A.e., 304

[102] Gizem Akalp, **"**İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İŞ-GÜÇ-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:1, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33,23.03.2003.)

[103] Ataay, 2000a, s.306-314.

a) **Temel Zaman Ücret Sistemi:** İşgörene ödenecek ücret, bir zaman birimi esas alınarak tesbit edilir. Bu sistemde işgören, saat başına, gündelik haftalık veya aylık olarak, önceden belirlenen miktarda bir ücret alır.[104] Ücret miktarı önceden belirlenmiş olduğundan, her işgören alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Çünkü, işgöre verilen ücret, sabittir.[105]

b) **Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret:** Bu sistem, belirli bir zaman dilimi içindeki üretim hedeflerinin önceden belirlenerek, bu üretimi geçekleştirebileceği fikrini işgörene kabul ettirmek, öngörülen üretim hedefini psikolojik bir baskı aracı olarak kullanarak, işgören çabasını belirli bir üretim miktarını gerçekleştirme yönünde düzenli olarak tutmak gayesine yönelmiştir. İş ölçümünde bilimsel teknik ve yöntemler kullanılır, bu çerçevede işgöerenlerle yazılı veya sözlü anlaşma yapılır. İşgören anlaşmada belirlenen üretim hedeflerine ulaşabileceğine inanır. İşgören, anlaşmada yer alan hedeften daha fazla veya daha az üretse de belirlenen zaman ücretini alır. Buna karşılık, işgören kendi hatası sonucu hedefe ulaşamazsa, ücreti aradaki fark oranında etkilenir. Bu nedenle, ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret uygulamasının, maddi yaptırım gücü olduğu ifade edilebilir.

c) **Değişken Günlük Ücret:** Bu sistemde iki ücret seviyesi mevcuttur. Birincisi, tüm işgörenler için geçerli olan temel ücrettir. İkincisi ise, öngörülen hedeflerin üstüne çıkan işgörenlerin alabileceği yüksek günlük ücrettir. Bu sistemin, özendirici niteliğinin bulunduğu söylenebilir.

1.2.4.3.2. Özendirici Ücret Sistemleri

Doğrudan bireyi hedef alan ve iş görenlerin başarı güdülerine hitap eden özendiricici ücret sistemleri, işgörenin ücretini doğrudan etkiler. Bu yüzden ücret memnuniyetinin gerçekleşmesinde önemli bir yere ve paya sahiptir. Özendirici

[104] Yüksel, a.g.e., s.203.
[105] Sinan Artan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye' deki Uygulama**, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, 1981, s. 190.

ücret planları "ürün nicelikli" ve "primli" olmak üzre, iki alt başlıkta incelenebilir.

1) Ürün Nicelikli Ücret Sistemleri

Ürün nicelikli ücret sistemleri de, kendi içinde iki gruba ayrılır: Parçabaşı ücret sistemi ve akort ücret sistemi.

a) **Parçabaşı Ücret sistemi**: Bu sistemde, işgörene belirlenen bir standarda göre saat başı ücret ödeneceği garanti edilir. Ancak burada belirlenecek standart, ortalama bir kişinin üretebileceği en az üretim miktarıdır. Kabul edilen her standartın üzrindeki üretim miktarı için ücret ödenir. Burada, işgörenin performansı ne olursa olsun, asgari bir ücret ödenmesi söz konusudur.[106]

b) **Akort Ücret Sistemi**: İşgörenlerinlerin veriminin değerlendirildiği akort ücret sistemi, sonuçları ölçülüp belirlenebilen tüm işlerde uygulanabilir. İşgörenin gösterdiği çabanın, üretim artışına dolaylı ya da doğrudan yansıması durumunda, akort ücret sistemi uygulanabilir.[107] Akort ücretlerinin temeli, işin süresine değil, niceliğine dayanır. Bu sistemin, normal ve asgari ücret garantili akort ücretleri olmak üzere, iki türü vardır. Normal akort türünde işgören normal verim düzeyinin üstünde üretemediği takdirde, ücret geliri elde edemez. Asgari ücret garantili akort sisteminde ise, işgören normal verim düzeyinin altına düşse bile, asgari ücret geliri garanti edilir. Sonuç olarak akort ücret, işgörenin normal verim düzeyinin üstündeki üretimi için, yorulma ve yıpranma payı karşılığı olarak, kök ücrete ilaveten yapılan ödemedir.[108] Üretimin artırılması ve birim maliyetlerinin düşmesini sağlaması münasebetiyle bu sistem, bir çok işletme tarafından ilgi görmekte ve yaygın olarak kullanılmaktadır.[109]

---

[106] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın**, İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2002, s. 207.
[107] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.230.
[108] Ataay, a.g.e., s.325-326.
[109] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.230.

2) Primli Ücret Sistemleri

Prim, işgörenin, belirli bir davranışa yöneltme, öngörülen veya bunun üzerinde nitelik ve nicelikte ürün, hizmet elde etme gibi önceden belirlenen hedeflere göre oluşan bir ödeme türüdür.[110] Prim sistemleri, değerlendirmede kullanılan faktöre göre iki grupta incelenebilir: Tek Faktörlü ve Çok Faktörlü Primli Ücret Sistemleri.

Tek faktörlü prim sistemi, işletme tarafından belirlenen tek faktörü temel alır ve bu faktöre göre isimlendirilir. Örneğin, nicelik primi, kalite primi, tasarruf primi, Satış primi gibi. Öte yandan, birden fazla faktör esas alınarak tasarlanan sistemler çok faktörlü prim sistemlerini oluşturur. Örneğin, nicelik – nitelik, ya da nicelik enerji tasarrufu gibi faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gibi. Her iki sistem arasındaki en belirgin özellik, seçilen birden fazla faktörün prim amacını oluşturma açısından bütünleyici nitelikte olmasıdır.[111]

1.2.4.3.3. Ücret Ayarlamalarına İlişkin Diğer Uygulamalar

Kök ücrette, yaşama maliyetlerindeki değişikliklerle uyumu sağlayacak periyodik ayarlamalar, diğer işverenlerin aynı iş için yaptıkları ödeme veya beceri ve deneyimdeki değişiklikler gibi faktörler dikkate alınarak yapılabilir.[112] Bu çerçevede genel olarak işletmeler tarafından başvurulan bazı uygulamalar şunlardır:

a) Kıdem Ücreti: Kıdem ücreti, yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları ve işgörenin nitelikleri değerlendirmeye alınmadan, sadece işgörenin o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin tespit edilmesidir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen sendikalar tarafından en çok desteklenen bir sistemdir. Bu sistem pratik olmakla birlikte, sakıncaları da vardır. Bunlar; [113]

[110] Ataay, a.g.e., s.330
[111] A.e, s.332-333.
[112] Milkovich, Newman, a.g.e., p.9.
[113] Sabuncuoğlu, a.g.e., s.209.

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmede özendirici niteliği yoktur.
- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımaz.
- Çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşır.

Kıdeme dayalı olarak kök ücretin tesbitinde, işgörenlerin hizmet süreleri belirleyicidir. Kişinin yetki ve sorumluluğu artmasa da, deneyim ve becerisinin değerlendirilmesine ve ödüllendirilmesine imkân sağlamak maksadıyla, her derecede belirli sayıda kademeler bulunur. Hizmet sürelerine göre oluşturulan kademeler, işgören ücret artışında ilerleme adımlarıdır. Bunun dayandığı varsayımlar ise şunlardır:[114]

a) Belli bir derecede belli bir süre çalışmış bir kişinin deneyimi ve becerisi artar: Bu deneyimin değerlendirilmesi, hizmetin yararınadır.

b) Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı olmayan bir kimsenin çalışma isteği giderek kaybolur; onun içindir ki hizmet süresine bağlı olarak, işgören belli oranlarda ücret artışından yararlandırılmalıdır.

c) Ücret artışı, sadece derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir.

b) Liyâkat/Başarı Artışları: Liyâkata bağlı ücret ödemesi, temel ücrete nazaran artışlar yoluyla çalışan performansının ödüllendirmesini sağlayacak bir sistem olarak tasarlanır. En temel şekli, işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak, mevcut kök maaşlarına ilaveten yapılan ödemelerdir.

c) Hayat Standardını Koruma: Hayat standardını koruma ayarlamaları, işletmede en tepeden en alta kadar bütün çalışanlara performansları dikkate alınmaksızın aynı oranda artış yapılmasıdır.[115] Bu uygulamada, daha çok enflasyon oranında artışı ifade etmektedir.

---

[114] A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:260, 1995, s.191.
[115] Milkovich, Newman, a.g.e., p .9.

d) Yan Ödemeler ve Sosyal Haklar: Yan ödemeler ve sosyal haklar, maddi olmayan (dolaylı ödemeler) ödülleri kapsar. Yan ödemeler veya yararlar, yasal ve ihtiyarî olarak çeşitli programları içermektedir.[116] Çok yönlü (kapsamlı) rekabetçi bir yararlar paketi, genel olarak şunları kapsayabilir: sağlık sigortası, hayat sigortası, tatil ve (işten)ayrılma politikaları, çalışılmayan zaman ödemesi, fazla mesai ödemesi, emeklilik ve tasarruf planları vb. Bu tür uygulamalar kısaca, işgörenlerin sağlık ve refaha ilişkin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tasarlanır.

Buraya kadar incelenen sistemlerde, literatürde yer alan en temel ayrım esas alınmıştır. Günümüzde, işletmelerin işgören ödemelerinde uyguladıkları bir çok farklı sistem söz konusudur. Bu sistemler, konumuzla doğrudan ilgili olarak ikinci ve üçüncü bölümde incelenecektir.

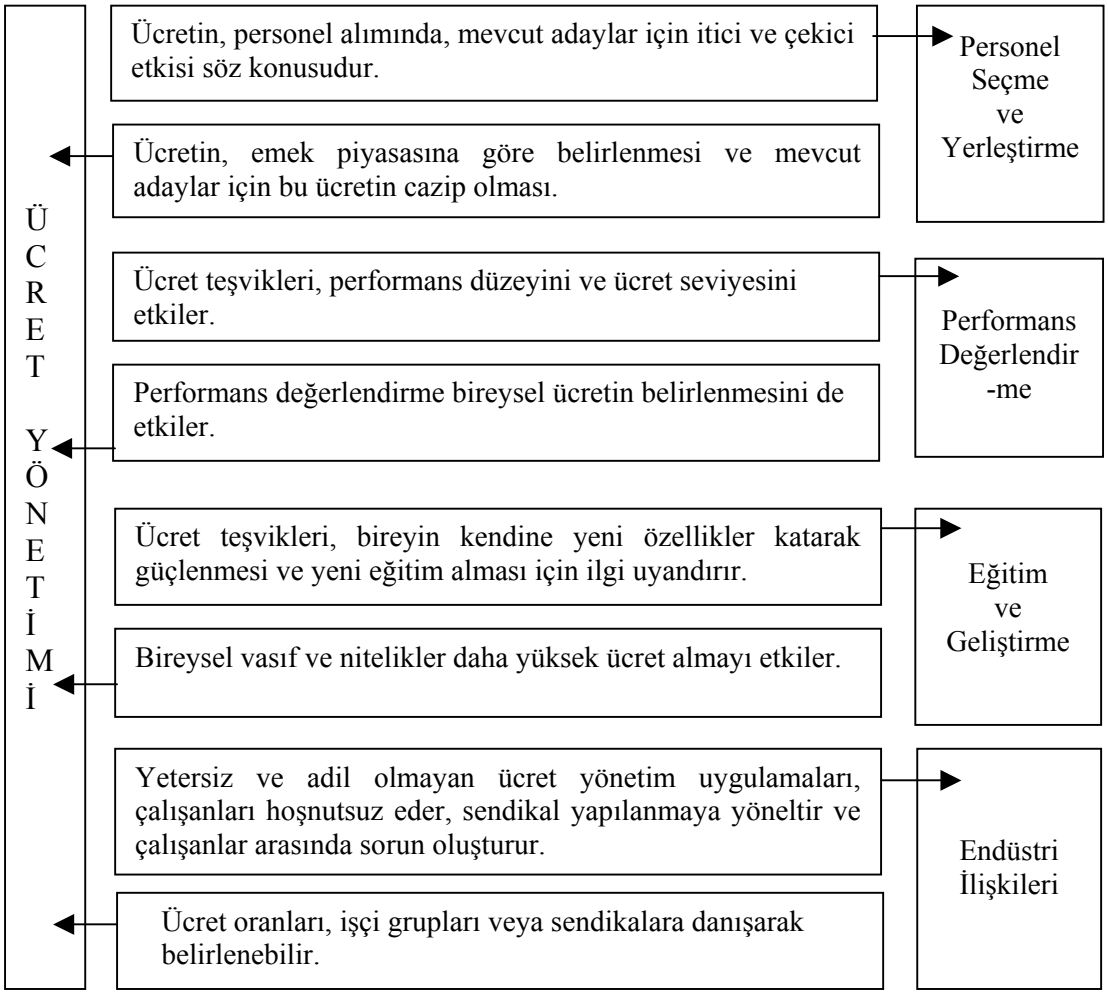
1.2.5. Ücret Yönetiminin İKY İşlevleri İle İlişkisi ve İK Yöneticilerinin Rolü

İKY'nin temel amaçlarından biri, işletmedeki bütün çalışanların en etkili biçimde değerlendirilmesini sağlamak; diğer bir ifadeyle, işletmenin ana misyonu ile uyumlu iş amaçlarına ulaşmaktır. Bu amaca ulaşmak için, İKY alt sistemlerine ilişkin İK uygulamaları dizayn eder ve uygular.[117] Ancak, İK alt sistemlerinin bir birinden soyutlanarak uygulanması, işletme amaçlarına ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Çünkü, her İK uygulaması değişik açılardan diğerleriyle ilişkilidir. Bu münasebetle ücret yönetimi uygulamaları da, aşağıdaki şekil 1.8'den de izlenebileceği gibi, diğer insan kaynakları fonksiyonları ile iletişim ve etkileşim halinde olup; tüm fonksiyonlardan etkilenir ve onları etkiler.

İnsan kaynaklarını geliştirme stratejileri, yetenek seviyesinin nasıl artırılabileceğini dikkate alırken; ücret stratejileri ise, kişilerin becerilerini geliştirme yönünde nasıl özendirileceği ve bunda başarılı olduklarında, bu kişilerin nasıl ödüllendirileceği sorularına cevap aramaktadır. Performans yönetimi stratejileri, farklı performansları ölçme yöntemleriyle ilgilenecek; ücret stratejileri ise, ücret artışlarının ya da diğer

[116] Martocchio, a.g.e., p.6.
[117] A.e., p.14.

yan çıkarların performans değerlendirmeleri ile nasıl bağlantılı olması gerektiğini belirleyecektir.[118]



Şekil 1.8 Ücret Yönetiminin Diğer İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarıyla İlişkisi

Kaynak: David J. Cherrington, **The Management of Human Resources,** New Jersey, Prentice- Hall, 4th Ed., 1995, p. 404

İKY'nin önemli bir işlevi olan ücret yönetimi, çalışanların ücretlerinin hem işletme içinde, hem de dışında tutarlılığını sağlamaya çalışır. İKY, işletmenin büyüklüğü hangi ölçüde olursa olsun, ücret programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için çalışmalar yapar. İK yöneticisi bu çalışmaları yaparken, diğer yöneticilerle yakın işbirliği içerisinde olmalıdır. Bu çerçevede diğer bölüm

[118] Armstrong, a.g.e., pp.178-180.

yöneticilerinden beklenen, çalışanların verimini gözlemlemek ve uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermektir.[119]

İnsan kaynakları yönetimi, ücretin âdil bir şekilde dağılımını, işgücü maliyetlerinin kontrolünü ve benzer işler için rakiplerin ücret düzeyleriyle başabaş noktasını sağlayacak idarî kural ve prosüdürlerin dizaynında önemli bir rol oynar. Bununla birlikte işletmeler hangi ücret politikalarını ve uygulamalarının işletme hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayabileceği kararını verirken, bir çok seçimle karşı karşıya kalırlar. İK yöneticisi/uzmanı ile üst yönetim arasındaki istişarede en önemli tartışma, bu seçenekler arasında işletmeye en uygun olan sistemin seçiminde yaşanır. Bu tür kararlar âdil ve eşsiz beceriler, performans durumu ve bir çok farklı görevin yerine getirilmesinde, yeterli esnekliğe sahip olma gibi kriterlere bağlı olmalıdır.[120]

Son olarak vurgulanması gereken önemli bir husus da, İK yöneticilerinin ücret konusundaki yanlış inanış ve uygulamalar konusunda dikkatli olmalarıdır. Bu çerçevede Pfeffer (1998), ücret konusunda altı tehlikeli inanış olduğunu (Tablo 1.1), bunlarla ilgili yaygın anlayışın gerçekleri yansıtmadığını ve ücret sistemleri oluşturulurken, İK yöneticilerinin bu konuda dikkatli olmaları gerektiğini belirtmektedir.[121]

Kısacası, ücret yönetimi diğer İKY fonksiyonlarıyla etkileşim içindedir. Bu çerçevede, istenen sayı ve nitelikte adayların temini, çalışanların eğitimi ve geliştirlmesi, daha yüksek bir performans göstermeye özendirilmesi ve işçi-işveren ilişkileri açısından ücretleme, etkili ve önemli bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır.

---

[119] Ersen, a.g.e., s.116.
[120] Gomez-Mejia,Balkin, Cardy, a.g.e., p.324.
[121] Jeffrey Pfeffer, "Six Dangerous Myths About Pay", **Harvard Business Review**, May-June 1998, pp. 109-119.

Tablo 1.1 Ücret Konusunda Altı Tehlikeli İnanış

Yerleşik İnanışlar	**Gerçekler**
İşçi ücretleri ile işgücü maliyeti aynı şeydir.	İşçi ücretleri ile işgücü maliyeti aynı şey değildir ve bu ikisinin karıştırılması, yönetim açısından bir çok yanlış adıma yol açar. Bilinmelidir ki, işçi ücretleri zaman esasına göre hesaplanan düz ücretlerdir. İşgücü maliyeti ise, bir şirketin çalışanlarına ne kadar ödediğinin ve onların ne kadar ürettiklerinin hesaplanmasıdır.
İşçi ücretlerini kısarak işgücü maliyetinizi düşürebilirsiniz.	İşgücü maliyeti, işçi ücretleri ve üretkenliğe bağlı bir hadisedir. İşgücü maliyetini düşürmek için, bunların her ikisi birlikte ele alınmalıdır. Aslında, işçi ücretlerini düşürmek, bazen işgücü maliyetini artırır.
İşgücü maliyeti toplam maliyetin önemli bir bölümünü oluşturur.	Bu inanış, sadece bazı durumlar için doğrudur. Toplam maliyetin bir bölümü olarak işgücü maliyeti, sektörden sektöre ve şirketten şirkete büyük değişiklikler gösterir. Yine de bir çok yönetici işgücü maliyetinin kâr-zarar cetvelindeki en büyük harcama kalemi olduğunu varsayar. Aslında, işgücü maliyeti, sadece en dolaysız biçimde değiştirilebilir harcama kalemidir.
Düşük işgücü maliyeti, güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet silahıdır.	Aslında, işgücü maliyeti belki de en değişken ve en az sürdürülebilir rekabet yöntemidir. Rekabet üstünlüğü, kaliteyle, müşteri hizmetleriyle, üründe, proseste veya hizmette yenilik ya da teknoloji liderliğiyle daha iyi sağlanır.
Bireysel prim ödenmesi performansı arttırır.	Bireysel prim ödenmesi, aslında, hem bireysel, hem de kurumsal performansı zayıflatır. Bir çok araştırma açıkça göstermektedir ki, bu ödüllendirme biçimi ekip çalışmasını zayıflattığı gibi, kısa vadeli bir yaklaşımı özendirir ve insanları ücretin performansla değil, "doğru" ilişkiler kurmakla ve göze girmekle ilintili olduğuna inanmaya yöneltir.
İnsanlar para için çalışırlar.	İnsanlar para için çalışırlar; ama daha çok, hayatlarına anlam katmak; aslında, rahat etmek için çalışırlar. Bu gerçeği göz ardı eden şirketler, aslında çalışanlara rüşvet veriyor demektir ve bunun bedeli sadâkat ve bağlılığın yok olmasıdır.

Kaynak: Jeffrey Pfeffer, "Six Dangerous Myths About Pay", **Harvard Business Review**, May-June 1998, p. 112.

1.3. ÜCRET YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ: GELENEKSEL ÜCRET YÖNETİMİ YAKLAŞIMINDAN, STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Tarihî süreç içerisinde ücret yönetimi, önemi geç anlaşılan insan kaynakları yönetimi kavramı içinde, fonksiyonları üzerinde en az çalışılmış ve halihazırda açıklığa kavuşmamış daha birçok konuyu kapsayan alt başlıklardan biridir. Geleneksel insan

kaynakları yönetiminin diğer tüm işlevlerine katkıda bulunan ücret yönetimi, konuya geniş bakış açısı sağladığı halde, son yıllara kadar "kapalı kutu" olarak kabul edilmekteydi. Ücret yönetiminin içerdiği araçların ve tekniklerin karmaşıklığı ve bu konuda çalışan uygulamacıların yüksek nitelikte olması sebebiyle kendilerine özgü yaklaşımlar getirmeleri, ücret yönetimindeki belirsizlikleri daha da derinleştirmiştir.[122] Rock, içinde bulunulan bu karmaşık durum için, "uygulamacıların teorisyenlere göre ücret yönetimine daha fazla katkıda bulunduğu" şeklinde bir yorum getirmektedir.[123]

Öte yandan, bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz iş dünyasının rekabetçi ortamında işletmeler, varlıklarını korumak ve sürekliliği sağlayabilmek için, özellikle işletmelerin entelektüel sermayesi olan işgörenlerin rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürmede kritik faktör olduğunun anlaşılması üzerine yöneticiler, ücret yönetiminin stratejik önemini kavramış ve uygulamalarında daha fazla dikkate alır olmuşlardır. Dolayısıyla, geleneksel ücret yönetiminin merkezinde yer alan adâlet teorisi ve neo-klasik işgücü ekonomisi, artık tartışılamaz olmaktan çıkmıştır. Stratejik uyuma dayalı yeni yaklaşımların ortaya çıkmasıyla, geleneksel yaklaşımın temelini oluşturan "iç adalet" ve "dış adâlet" konuları artık ikinci derecede önem arz etmektedir. işletmeler ücreti, amaçlarına ulaşabilmek için dikkate değer bir mekanizma ve temel bütünleştirici olarak kullanma ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Bunun bir sonucu olarak da, personel yönetimi yaklaşımındaki 'mikro' ve 'mekanik' bakış açılarının yerini "işletmelerde ücret dağılımı nasıl olmalı?" şeklindeki daha makro bir yönelişe bırakmasıyla, ücret yönetimi son yıllarda radikal bir değişim içine girmiş ve geleneksel ücret sistemleri, yerini ücret yönetimi konusunda yeni stratejik bakış açılarına bırakmıştır.

---

[122] Luis R. Gomez-Mejia, David Balkin, **Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance**, Cincinnati-Ohio, South-Western Publishing Company, 1992, p.5.

[123] Milton L Rock, Lance A. Burger, **The Compensation Handbook**, USA, 3rd Ed., McGraw-Hill, 1991, p.10.

1.3.1. Geleneksel Ücret Yönetimi Yaklaşımının Dayandığı Temel Teoriler

Geleneksel ücret yönetiminin temelleri, gelişmesinde bilimsel yönetimin etkisinin yanısıra, sosyal psikoloji (motivasyon teorileri) ve işgücü ekonomisine (işgücü pazarı) dayanmaktadır. Sosyal psikoloji ve işgücü pazarı teorilerinin dayanağını oluşturan eşitlik anlayışının ücret yönetimi alanında derin etkileri olduğu kabul edilir. Bu modeller çerçevesinde işletmeler, iş değerlendirme ve ücret araştırması yapmakta ve sonuçlarını değerlendirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler ücretlendirmeye ilişkin uygulamalarını objektif kriterlere dayandırabilmek için, ücret yapıları oluşturmuşlar ve adaley /işgücü pazarı modelini de bu kavramsal modele destek vermek amacıyla kullanmışlardır.[124]

1.3.1.1. Adalet Teorisi

Geleneksel ücret sistemlerinde en önemli unsurların başında iç ve dış adâleti sağlamak gelmektedir; çünkü bu yaklaşıma göre adâlet, bireylerin işletmeye katılma ve işletmede kalma kararları gibi iki kritik işgören davranışını etkilemektedir. Hills (1987) bu durumu şu şekilde ifade etmektedir: Birey, öncelikle işletme içinde potansiyel iş değişimlerinde âdil davranıldığını hissetmeli; ikinci olarak da, işletmenin bir üyesi olduğunda, iş mübadelesi sözleşmesine sadık kalınacağını algılamalıdır. Bunlar insanları cezbetmek ve işte kalmalarını sağlamak için minimum gerekliliklerdir; hatta temel unsurlardır. Şayet bir işletme bunlardan ötürü insanları cezbedemez ve kalmalarını sağlayamazsa, diğer bütün İK faaliyetleri anlamsız hale gelebilir.[125]

Uzun yıllar boyunca ücret konusunda uygulanan ve açıklanan teorilerin temelinde, Wallace ve Fay'ın "ücret teorisi ve uygulamasının temelinde adalet teorisi bulunmaktadır"[126] cümlesinin yattığı ifade edilmektedir. Adâlet teorisi, çalışanların zihninden geçenlere odaklanmıştır. Bu çerçevede teori, çalışanların adâlet/eşitlik ile

---

[124] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.9.

[125] F.S. Hills, D.K. Scott, S.E. Markham, M. J. Vest, "Merit Pay: Just or Unjust Dessert", **Personel Administrator**, Vol.32, No:9, 1987, p. 53.

[126] Marc J. Wallace, Jr., Charles H. Fay, **Compensation Theory and Practice**, USA, PWS-Kent Publishing, 1988, p.69.

ilgili olduklarını kabul etmektedir.[127] J.Stacy Adams tarafından geliştirilen adalet teorisine göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı adalet (veya âdil olmama) duygusuna bağlıdır.[128] Çünkü çalışanlar aldıkları ücretin âdilliği konusunda, kendilerininki ile benzer işleri yapanları, çalışma, nitelikler ve ücret açısından karşılaştırarak hüküm verirler.

Adâlet teorisine göre işletmedeki her çalışan girdilerini (eğitim, çaba, bağlılık) veya katkılarını başka çıktı veya sonuçlarla (ücret, terfi, prestij) karşılaştırır. Bu olay tek başına değil, sosyal şekilde gerçekleşmektedir. Sosyal karşılaştırmanın sonucunda işletme kendi içinde veya dışında, girdilerini veya karşılığındaki çıktıları, başkalarının girdileri ve çıktıları ile mukayese eder. Birey, kendi elde ettiği sonuçları (Sb - Bireyin sonuçları) ile girdilerini (Gb - Bireyin girdileri); diğerlerinin elde ettiği sonuçlarla (Sd - diğerlerinin sonuçları) ve girdi (Gd - diğerlerinin girdileri) oranı ile karşılaştırır. Adams'a göre 'âdil dağıtım' çıktılarla girdiler arasındaki oranın ve sonuçlarının tüm çalışanlar için eşit olduğunda elde edilecektir. Bütün çalışanlar tarafından algılanan 'âdil dağıtım' aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

$$\frac{\text{Diğer çalışanların elde ettiği sonuçlar(Sd)}}{\text{Bireyin girdileri (Bg)}} = \frac{\text{Bireyin elde ettiği sonuçlar(Sb)}}{\text{Diğer çalışanların girdileri (Gd)}}$$

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda bireyin algılarına göre değer almaktadır. Buna göre, eğer bireyin sonuçları diğerlerininkinden fazla veya eşit ise, birey açısından herhangi bir sorun söz konusu değildir. Sorun, ilk durumda diğerlerinin sonuçlarının bireyinkinden daha fazla olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumu âdil bir uygulama olarak algılamayan birey tatminsizlik, kızgınlık ve istenmeyen gerilim duyar ve bu eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik davranışlarda bulunur. Bu davranışın yönü algılanan adaletsizliğin derecesine, kişinin imkânlarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlıdır.[129] Adams, eğer bir işgören kendi sonuç/girdi oranını, diğerlerinin sonuç/girdi oranı ile karşılaştırıldığında herhangi bir bir âdil olmayan durum ortaya çıkmışsa, bir adaletsizliğin söz konusu olduğunu

[127] Milkovich, Newman, a.g.e., p.287.
[128] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, Int., 3rd Ed., 1981, p.197.
[129] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 7.Baskı, 1999, s.481.

belirtmektedir.[130] Böyle bir durumda ise, bu adaletsizliği giderme yönünde bireyin altı farklı davranış göstermesinin mümkün olduğu ifade edilmektedir:[131]

a) **Girdilerin değiştirilmesi:** Kişi, örneğin çalışma kalitesi veya miktarı, devamsızlık veya ücretsiz fazla mesai yoluyla girdi düzeyini artırabilir veya düşürebilir.

b) **Sonuçların değiştirilmesi:** Kişi, girdilerini değiştirmeksizin ücret, çalışma şartları, statü ve tanınma gibi sonuçları değiştirmeye teşebbüs edebilir.

c) **Girdi ve sonuçların bilinçli olarak çarpıtılması**: Gerçek değişikliklere karşılık insanlar, bilinçli olarak girdilerini veya sonuçlarını aynı sonuçları elde edecek şekilde çarpıtabilir.

d) **İşten ayrılma**: Kişi, örneğin, görevinden veya işyerinden istifa, işyeri içinde değişiklik talebi veya devamsızlık yoluyla, daha tatminkâr, denk yeni bir konum edinmeyi deneyebilir.

e) **Diğer çalışanlar üzerine oynama:** Kişi, örneğin diğerlerinin girdilerini olduğundan daha düşük sonuçlarını daha büyük kabul etme, veya bilinçli olarak diğerlerinin girdi ve sonuçlarını çarpıtma, işten ayrılmaya zorlama gibi yollarla diğer çalışanların konumlarında değişikliklere yol açmaya teşebbüs edebilir.

f) **Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme:** Bu davranış, birinin karşılaştırıldığı referans grubunun değiştirilmesini ihtiva eder.

Milkovich ve Newman'a göre "para, karşılıklı ilişkilerde değerlendirilen pek çok sonuç(çıktı)tan sadece biridir. Ancak para, en çok görünen/dikkat edilen araçlardan biri olduğundan beri, son derece önemli hâle gelmiştir."[132] Çünkü bireyler, muhtemelen kendi ücret/katkı oranlarını organizasyondaki diğer çalışanlarla olduğu

[130] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.7.
[131] Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, Greta Britain, Pitman Publishing, 2nd Ed., 1989, p.323.
[132] G.T Milkovich, J.M. Newman, **Compensation,** Homewood, IL, Irwin, 1990, p.215.

kadar, diğer şirketlerde çalışanlarla da karşılaştıracaklardır. Bu yüzden adâlet yaklaşımı açısından ücret sisteminin kilit görevi, organizasyon içinde veya diğer firmalarda çalışanlarla karşılaştırıldığında âdil bir dağıtımı sağlamak olmalıdır. Eğer işletmedeki her bir iş için oluşturulan ücret oranlarında, çalışanlar girdi/çıktı dengesini örgüt içinde (iç adâlet) ve pazardaki diğer firmalarla karşılaştırdığında(dış adâlet) âdil olarak algılıyorsa, adâlet sağlanmış demektir.[133]

Adâlet teorisi, işgörenin işe kattığı girdilerle (eğitim, çaba, deneyim, kıdem gibi) elde ettiği çıktıları (ücret, terfi, içsel ödüller gibi) kendi işine denk gördüğü işlerde çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırdığında ve âdil davranıldığı duygusu elde etmesi durumunda, ücret adaleti ve ücret tatmininin var olduğunu ileri sürmektedir. Kısaca adâlet teorisi, işletme içinde ve dışında bir sosyal karşılaştırma sürecine bağlı olarak adâlet ve hakkaniyet kavramlarıyla ilişkilidir.

1.3.1.2. Neo-klasik İşgücü Pazar Teorisi

Geleneksel ücret yönetimi ve uygulamalarının dayandığı teorilerden bir diğeri, "neo-klasik işgücü pazar teorisi**"**dir. Bu teoriye göre, belli bir işteki ücret düzeyi, işgücü arz ve talep eğrilerinin kesiştiği noktadır. Bu modeldeki bağımlı değişkenler ücret düzeyi, işgücü seviyesi ve bunların işgücünün arzına ve talebine göre kesişmesidir. Bu açıdan bakıldığında, dış eşitlik, işyerindeki ücretlerin aynı endüstrideki benzer işler için uygulanan ücret oranları ile aynı olduğu zaman sağlanabilir. Bu oranlar arz ve talebin birbirlerine göre, kuvvetlerinin düzeyini yansıtmaktadır. Talebin azalmasıyla veya yükselen arzla ücret düzeyi azalacaktır. Bu model, ücret yönetimi uygulamalarına ve araştırmalarına temel olarak iki şekilde etki etmektedir:[134]

1) Yüksek kaliteli işgücünü işe çekebilmek ve onları işyerinde tutabilmek için, her işin mevcut ücretinin ne olduğunun belirlenmesi,

2) İşin değerinin belirlenmesi ve dış eşitliğin sağlanması için, işgücü pazarındaki ücret oran veya değerinin belirlenmesi.

[133] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.7.
[134] A.e., p.9.

Ücret yönetimi alanında uzun yıllar çalışanlar, işgücü pazarının kusursuz olmadığının farkındadır. Bilgiye ulaşmadaki zorluklar, iş arayan kişiler arasındaki farklılıklar ve iş değiştirmenin getirdiği maliyetler gibi birçok faktör istihdam kararlarını etkilemektedir. Tam rekabetin sağlandığı durumlarda dahi, rekabetçi olmayan bir ücret sistemi uygulayan herhangi bir işletme, nitelikli çalışanları işyerine çekemeyeceği gibi, işgücü maliyetlerinin çok yüksek olmasının etkisiyle pazara sunduğu ürünleri de, zamanla rekabet edemez hâle gelebilecektir.

1.3.2. Geleneksel Ücret Yönetimi Yaklaşımından Uzaklaşılma Nedenleri

Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımını temsil eden adâlet ve neo-klasik işgücü pazarı modelleri, geçmişte birçok işletmeye değerli katkılarda bulunan iş değerleme ve ücret araştırmaları prosedürleri ile son yetmiş yılda ücret yönetimi alanına hükmetmiştir. Bu dönem boyunca işletmeler tarafından, çalışanlarına 'hangi hedef ya da beklentiler karşılığında ne kadar ücret ödenmesi' gerektiği ile ilgili doğru kararlar vermek için çeşitli yöntemler kullanılmıştır.

Geçmişte olduğu gibi bugün de, bütün bu yöntemlerin temel amacı, maliyetleri kontrol altında tutarken kalifiye işgücünü işletmeye çekecek, elde tutacak ve motive edecek bir ücret sistemi kurmaktır. Ancak günümüzde işletmeler, geçmişte kullandıkları yöntemlerin artık yetersiz kaldığını görmekte ve ücret yapılarında değişiklik yapma ihtiyacını daha yoğun olarak hissetmektedir. Bu yöndeki ihtiyaç nedenlerinin başında, değişen ve yataylaşan örgüt yapıları ile işgücü yapısının farklılaşması gelmektedir. Daha kalifiye, daha bireysel ve mobil olan yeni işgücünü geleneksel ücret sistemleri ile işletmeye çekmek, elde tutmak ve motive etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Diğer taraftan, çalışanların ücretlerini artırmada klasik 'kaçış yolu' olarak kullanılan terfiler, artan yatay organizasyonlar ile birlikte kullanılamaz bir araç haline gelmeye başlamıştır. Buna rağmen, farklı açılardan eleştirilen ve yoğun bir şekilde tartışılan bu modellerin, halen birçok işletme tarafından kullanıldığı da bir gerçektir. Ancak 1980'li yıllardan itibaren geleneksel modellerden uzaklaşma eğilimi artarak devam etmiş ve ücret konusunda yeni konular çalışılmaya, farklı yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmıştır.

Gomez-Mejia, geleneksel modelden uzaklaşmanın temel nedenleri arasında şunlar sayılabileceğini ifade etmektedir:[135]

a) Adalet ve işgücü pazarı modellerinde ve bu modellerin temel alındığı uygulamalarda katı bir yaklaşım söz konusudur. Çünkü, geleneksel ücret sistemlerin kendi içindeki tutarlı yapısı, aynı işletme içinde farklı ücret sistemlerinin uygulanabileceği bir modele imkân vermemektedir. Halbuki;

- Ücretlerin tahsis edilmesinde, ücret adaleti açısından çoğu işletmelerin ücret kararlarına ilişkin dayanakları ve kendi sağduyularına göre oluşturulan idarî prosedürleri bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmeler, çok çeşitli ücret politikası alternatifleri oluşturabilmekte ve tercihlerinde firmalar arasında ciddi farklılıklar ile karşılaşmaktadırlar.

- Her işletmenin ücret konusunda kendine özgü problemleri ve zorlukları bulunmakta ve iddia edilenlerin aksine geleneksel modellerden daha az hiyerarşik yapılanma bulunmaktadır. Bir işletmenin gelecekteki ücret politikalarına yön verecek bir plan geliştirebilmesi ve fazla miktardaki iç ve dış bilgileri bütünleştirebilmesi için, oldukça yaratıcı bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

- İçsel farklılaşma kadar, birleşme ve satınalmaların da hızla artması nedeniyle, çoğu örgüt karmaşık bir yapı kazanmıştır. Bu sebeple, örgütün farklı bölümlerinde farklı ücret sistemlerinin uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır.

b) Geleneksel ücret yaklaşımının yaşadığı bir problem de, temel varsayımlarının üst kademe işgören grupları için büyük ölçüde uygun olmamasıdır. Üst düzeyde görev yapan işgörenlerin bireysel katkılarını işin kendisinden ayırmak neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden, bu kişilerin yaptığı işleri, sadece iş tanımları ile kısıtlamak ve iş değerlendirmesi yoluyla puanlar verilerek değerlendirmek, onları

[135] A.e., pp.12-17.

olumsuz yönde etkileyecektir; çünkü bu kişiler işlerin başarılmasında kişisel katkılarını da ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu tür işlerin ücretlendirilmesinde, iş değerlendirme yöntemleri ihtiyacı karşılamamaktadır.

c) Geleneksel yaklaşım, işletme içi ücret ilişkilerinde iş değerlemeye dayalı ücret sistemlerine öncelik vermektedir. Ancak, sürekli değişimin yaşandığı günümüz dünyasında, iş değerleme sistemin uygulanması kolay olmadığı gibi; gerekli esnekliğe sahip olmadığında ihtiyaçları karşılamaktan da uzaktır.

d) Bir çok ülkede, özellikle iş hayatında her geçen gün daha yoğun bir şekilde yer alan kadın işgücünün ücretlendirilmesinde eşitsizliklerin olması ve bu sistemin varolan adâletsiz uygulamaların sürdürülmesinde etkili bir araç olarak kullanılması da, geleneksel ücret modelinin tartışılır hâle gelmesinde önemli rolü olmuştur.

e) Geleneksel ücret yönetimi, belirli bir pazarda, işletmeler arasında ücret normları olduğunu ve belirli bir iş için varolan ücretin karşılıklı olarak belirlenebileceğini kabul etmektedir. Ancak piyasa araştırması, geleneksel metodların bir diğer zayıf noktasıdır. Aynı işi yapan çalışanlar, aynı bölgede oturan ve aynı sendikaya üye olan çalışanlar farklı ücretlere tâbi tutulmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda işin yapısı, işletme büyüklüğü ve performansı açısından kontrol edilince, aynı bölgede oturan ve aynı sendikaya üye olup, aynı sektörde aynı işi yapan çalışanlar arasında dahi farklı ücretlerle karşılaşılmıştır. Dolayısıyla bu farklılıkları dikkate almadan, piyasa ücret verileri kullanılarak oluşturulacak bir sistem, belirlenen amaçlara ulaşılmasını zorlaştıracaktır.

f) Geleneksel modelin ücret uzmanları ve danışmanlarına, çeşitli puanlama metodları, evrensel addedilen "rehber formlar" ve standart pazar araştırmaları gibi araçları kullanmalarını ve işletmeler tarafından kullanılmasını önermeleri, değişen şartlar çerçevesinde İKY mesleğinin olumsuz imajının pekiştirilmesine sebep olan faktörler arasında en etkilisi olmuştur.

1.3.3. Stratejik Ücret Yönetimi İle İlgili Teoriler

Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan çok hızlı gelişme ve değişmeleri, iş ve yönetim dünyasını da etkisi altına almış, işletme yapılarından yönetim süreçlerine kadar her alanda radikal değişim ihtiyaçlarını gündeme getirmiştir. Bu gelişmeler, insan kaynağını işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamalarında en kritik faktör haline getirmiştir. Artık işletmeler için "insan odaklı" bir yönetim anlayışı elzem olmuş ve kurumlar arası yetenek savaşı en üst düzeye çıkmıştır. Böylesi bir ortamda, genelde İKY fonksiyonlarının tamamı, özelde ise yetenekli işgörenlerin cezbedilmesi, elde tutulması ve yüksek motivasyonla çalışmalarını sürdürmelerinin sağlanması için etkili, diğer bir ifadeyle rekabetçi ücret politikalarının geliştirilmesi zorunlu hâle gelmiştir. Bunun bir sonucu olarak, ücret yönetimi konularını makro düzeyde ve stratejik bakışaçısıyla değerlendiren uzmanlarca, yeni teoriler geliştirilmiştir. Literatürde yer alan teori ve yaklaşımlardan önemli görülen bazıları aşağıda incelenecektir.

1.3.3.1. Vekâlet Yaklaşımı

İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonellere geçmeye başlamasıyla, işletme performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edileceği önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.[136] Bu sorunun nasıl çözümleneceği ise vekâlet teorisi'nin ilgi alanına girmektedir.

Vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiri ile yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu teori, iktisatçıların yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularının iktisatçılar tarafından incelemesiyle gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşma durumunda olan iki taraftan birincisi vekâlet veren, diğeri de vekil'dir. Vekâlet veren, belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekil'in yardımına ihtiyaç duyar; vekil de, bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin

[136] Linda Stroh, Jeanne Brettand and et al., "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", **Academy of Management Journal**, June 1996, Vol.39, No:33, p.751.

gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda, vekâlet ilişkisi söz konusu olur.[137]

Vekâlet teorisinin temel yaklaşımı, işletme sahiplerinin, izleme (monitoring) ve özendirme mekanizmalarını kullanarak, yöneticilerin hissedarların servetini arttıracak davranışlar içine girmelerini sağlamaktır. Bir işletmede hissedarların servetini artırmak, işletmenin hisse senedi değerinin yükselmesi anlamına gelmektedir. Çünkü vekâlet teorisi, yönetime ait tüm kararları bir yatırım aracı olarak görmektedir.[138] Özellikle işletmelerde, aynı zamanda hissedar olan üst düzey yöneticilerin yerini profesyonel yöneticilere (hissedarların servetini maksimum hâle getirmeleri için işe alınan) bıraktıklarında (ülkemizde de, özellikle kurumsallaşmış büyük işletmelerde bu süreç başlamıştır), vekâlet teorisinin gerekliliği inkâr edilemez.

Jensen ve Meckling'e göre vekâlet ilişkisi, "bir veya birkaç kişi (sermayedar) diğer kişiyi (yönetici/vekil) belli bir sözleşme ile işe alarak, onların adına karar almasını ve hizmet vermesini sağlar. Bu, kısaca otoritenin vekile delege edilmesi"dir.[139] Bununla birlikte, gözardı edilmemesi gereken önemli bir husus ise, vekilin işverenden farklı amaçlar taşıyabileceği ve enformasyonu çarpıtıp, kaynakları kendi şahsi yararlarına uygun olarak kullanabileceği gerçeğidir.[140] Dolayısıyla vekil, iş sahibinin olmadığı durumlarda, kendine hizmet edebilecek davranışlarda bulunabilir ve uzun vâdeli hedefleri izlemek yerine, kısa vâdeli olanları gerçekleştirmeye çalışabilir. Çünkü vekâlet teorisi, yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet ettiklerini, izleme ve ödül sistemleri gibi yapıların, üst düzey yöneticilerin kişisel isteklerini hissedarların menfaatleriyle örtüştürme amacı taşıdığını öngörmektedir.[141]

Klasik vekâlet yaklaşımına göre, en iyi ücret sistemi, bir vekilin çabası ve riskten kaçınmasının dengelenmesi durumuna bağlıdır. Vekâlet teorisinin altındaki

---

[137] Koçel, a.g.e., s.276.
[138] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p. 21.
[139] M.C. Jensen, W.H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure", **Journal of Financial Economics**, Vol.3, 1976, p.308.
[140] Pfeffer, 1998a, p.113.
[141] H. Berkama, L.R.Gomez-Mejia, "Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:2, 1998, p.135.

varsayım, çalışanların riskten ve işten kaçınma isteğinde olacağı şeklindedir. Bu durumda sermayedarın, işletmesinde ücret yönetimi yapısıyla ilgili seçimi, vekili çalışmaya yönlendirmek, aynı zamanda da kendileri açısından gelebilecek riskleri azaltmak yönünde olacaktır.[142]

Ücret sistemlerinin önemi bu aşamada ortaya çıkmaktadır. İyi dizayn edilmiş ücret planları yöneticiler ve onun altında çalışan astlarının, hissedarların yararını gözetecek şekilde hareket etmelerini sağlayabilecektir. Öte yandan işletme sahipleri, yönetim kurulu aracılığıyla vekillerin davranışlarını kolaylıkla izleyebilecek ve pozisyonlarını kötüye, diğer bir ifadeyle şahsî menfaat sağlamaya yönelik kullanmalarını önlemeye çalışacaklardır. Vekillerin işletme yararına hareket etmelerini sağlamanın en iyi yolu, etkili yönetici ödül paketi hazırlayarak, işletmelerin bugünkü değerini yükselttikleri oranda, onları ödüllendirmektir. Vekiller, işletme için strateji geliştirme pozisyonunda bulunduklarından, teori özellikle tepe yönetiminde oldukça kritik öneme sahiptir.

1.3.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, işletmeyi bireylerden oluşan bir koalisyon olarak görürken, her birey alt koalisyon üyeleri olarak kabul edilir. İşletme içinde birbirinden tamamıyla farklı gayeleri izleyen çeşitli koalisyonlar olabilir. Koalisyon üyeleri arasında yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici acentalar, devlet (vergi toplayan, kuralları koyan kurum) ve hissedarlar bulunmaktadır. Belli bir grup kendi doğrularına göre davranırken, işletmenin alt birimleri ve fonksiyonları "yerel mantık" çerçevesi içinde hareket edebilir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, sınırlı sayıda amaçlarla uğraşılır. İşletmenin farklı bölümlerinde birbirleri ile tutarlı amaçların izleneceğinin garantisi yoktur. Koalisyonun yapısında değişiklikler meydana geldikçe, kendi aralarında tutarlı olmayan bu amaçlar ve stratejilerin uygulanması da değişecektir. Davranışsal yaklaşımın, ücret yönetimi açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Farklı işlerin işletmeye olan katkılarının belirlenmesine çalışıldığında, davranışsal model işletme bazında "mantıklı" olmanın, karmaşık

[142] Matt Bloom, George Milkovich, "Relationship Among Risk, Inventive Pay, and Organizational Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:3, 1998, p. 283.

işletmeler için güç olduğunu ifade etmektedir. Kusursuz bilginin eksikliğinde, koalisyonlar arasındaki anlaşmaların sürekli değişmesi ve güç dengesizliklerinin oluşmasıyla, merkezkaç yapıdaki bölümler aldıkları yerel kararlarla kendi programlarına uygun "mantıklı" ücret paketini elde etmeye çalışacaklardır. Bu çerçevede mantık, işletmenin her işgörenin performansına uygun parasal ödüllerin sağlanması olarak tanımlanmıştır. Davranışsal yaklaşım kapsamında;

- Baskın koalisyonlara girmeye çalışma,
- Ücret yönetimi stratejilerinin oluşmasında baskın grupların rolü,
- Belirlenmiş ücret yapısının kontrol alanı,
- Alt grupların iş değerlemedeki rolü,
- İç işgücü pazarında kurumsallaşma gücünün rolü,

gibi konular / faktörler ücret yönetimini etkilemektedir.[143]

1.3.3.3. Öğesel Yaklaşım

Öğesel bakışaçısı, işletme fonksiyonları çerçevesinde varolan gruplar, işletmeye özel kaynaklar sağlamakla sorumlu uzmanlar grubu olarak nitelendirmektedir. Bu çerçevede, her fonksiyonun en önemli gayelerinden biri, çevreden gelen değerli kaynakların sürekli şekilde işletmeye teminini ve bölüm yöneticileri ile beraber çalışarak, bu kaynakların etkili dağıtımını sağlamaktır. Fonksiyonel alanlar daha da uzmanlaştıkça, işletme içindeki kilit koalisyonlar, yönetilmesi ve hizmet edilmesi gereken öğeler olarak görünmeye başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında, ücret yönetiminin temel fonksiyonu, kilit koalisyonların uzun vadedeki ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmedeki her fonksiyonel alan, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, öte yandan diğer fonksiyonel bölümlerin kendi menfaatleri ve programları tarafından da sınırlandırılmaktadır. Örneğin, araştırma ve geliştirme departmanlarındaki çalışanların maaşlarının artırılması, bazı tepe yönetici gruplarının, kredi verenlerin ve tedarikçilerin desteğini sağlamak için gerekli olan finansal kaynakların azalmasına sebep olabilir. Öğesel bakış açısına göre fonksiyonlar, güç ve etki sahibi olmak için birbirlerine karşı her türlü

[143] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp. 21-22.

hileye/kandırmacaya başvurabilir. Bu çerçevede yeni ücret planlarının ortaya konması, diğer fonksiyonel alanlar tarafından, kendi programlarına ilişkin harcamaların kısıtlanacağı şeklinde yorumlanabilir.[144]

Tsui'nin, geliştirdiği "İnsan Kaynakları Etkinlik Modeli"nde, çoklu farklı öğelerin (çalışanlar, yöneticiler, fonksiyonel veya hat yöneticileri, devlet, sendikalar vb.) tercih ve beklentileri karşılaştırılmaktadır. Bu modele göre, "insan kaynakları departmanı faaliyetleri yönünde her öğenin farklı bir talebi bulunmaktadır."[145] Bu öğelerin her biri, etkili performans için kendi standartlarını korumaya çalışırlarken; beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarını anlamak için de, kendilerine özgü metotlarla değerlendirmeler yapar ve İK departmanının dikkatini çekebilmek ve öncelikler elde edebilmek için, direkt veya dolaylı yoldan rekabete girer. Bu açıdan bakıldığında etkililik, mantık ve bilimsellikten ziyade daha politik bir özellik taşımaktadır. İKY departmanının bu değişik koalisyon taleplerini karşılamasında, 'etkililik' kriteri yansımaları dikkati çekmektedir. Bu durum, İKY'nin işletmedeki etkisi ve gücünü belirler. Bu mantık, özelde ücret ve öğesel yaklaşım açısından genişletildiğinde, ücret yönetimi fonksiyonun, iki ana faaliyetin azalmasında rol oynadığı görülmektedir. Bunlar;

- Ücret yönetimi, işletmedeki önemli grupların desteği ve "müşteri memnuniyeti"ni sağlayacak uygun ücret politikası seçimlerini tanımlamalıdır. Henderson ve Risher'a göre, mevcut olan yüzlerce ücret yönetimi araçlarına bakıldığında, ücret yönetimi uzmanları için problem, muhtemelen çalışanlara teklif edilen mevcut ücret miktarının değil, daha ziyade her birey ve çalışan gruplarının kendine özgü taleplerine uygun ücret paketlerinin dizayn edilmesi olduğudur.[146]

- Ücret yönetimi uzmanları, kaynaklar için başarılı bir şekilde mücadele etmeye başlamadan ve uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmadan önce, tepe

[144] A.e., p.26.
[145] Anne S. Tsui, "Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach", **Industrial Relations,** Vol.23, 1984, pp. 184-196.
[146] R. I. Henderson, H. W. Risher, "Influencing Organizational Strategy Through Compensation Ledaership", **New Perspectives on Compensation,** Ed. D.B. Balkin, L.R. Gomez-Mejia, Englewood, NJ.Prentice-Hall, Inc, 1987, p.334.

yöneticiler ve diğer fonksiyonel alanların yöneticileri nezdinde iyi bir imaja sahip olmalıdırlar.[147]

Kısaca öğesel yaklaşım, işgörenler için işletmeye olan stratejik değerinin yükseltilmesinde, ücret yönetiminin aktif rol alması gerektiğini öne sürmektedir.

1.3.3.4. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde duran kaynak bağımlılığı yaklaşımı, açık sistem anlayışını esas almaktadır.[148] Açık sistem anlayışına göre, hiçbir işletme kendi kendine yeterli olamayacağı için, varlıklarını sürdürebilmeleri, çevresi ile sürekli etkileşim ve değişim hâlinde olmasına bağlıdır. Çünkü işletmeler ihtiyaç duydukları kaynakları çevreden tedarik ederler. Bu kaynaklar, işletmenin mal ve hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, beceri, yetenek, işgücü, sermaye gibi faktörlerdir.[149] Dolayısıyla, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmelerin çevrelerinden sağladıkları girdileri kullanmak zorunda olduklarını kabul eder. Bununla birlikte, her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, miktarı, önemi, temin edilme kolaylığı ve hangisinin ne derecede kritik olduğu farklı olabilir.[150]

1967 yılında James Thompson'la başlayan ve sonrasında Aldrich, Pfeffer ve Salancik öncülüğünde geliştirilen kaynak bağımlılığı yaklaşımı, koalisyon modelinin doğasını girdi olarak kabul eder.[151] Pfeffer ve Salancik, işletmelerin davranışlarını tam olarak anlatabilmek için, işletmelerin koalisyonlu yapılarının içine girmek, anlamak ve onların çevreden gelen baskılara nasıl cevap verdiklerini görmek gerektiğini ifade etmektedir. Bu yazarlara göre çevre, dış koalisyonlardan elde edilen kaynak ve bunlardan alınan destek, işletmenin başarısını, hatta bazı durumlarda kurtuluşunu belirlemektedir. Bununla birlikte, çeşitli dış çıkar sahiplerinin sunduğu

---

147 Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.27.
148 Richard Scott, **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**, 3rd Ed., Prentice-Hall, 1992, p.114.
149 Koçel, 2003, s.355.
150 Ülgen, Mirze, a.g.e., s.311.
151 Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p. 24.

destekler eşit değerde değildir. Bu nedenle koalisyonlar, organizasyon üzerinde daha etkili ve kontrole sahip diğer işletme katılanları tarafından en çok ihtiyaç duyulan veya arzu edilen davranışlar, kaynaklar ve yetenekler önerirler.[152] Kısaca kaynak bağımlılığı yaklaşımı, işletmeyi koordine edilmiş davranışlar yapısı olarak tanımlamakta ve varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevreden destek alınması gerektiğini savunmaktadır.

1.3.3.5. Rekabetçi Strateji Yaklaşımı

Michael E. Porter (1980,1985,1990)'ın çalışmalarına[153] dayanan rekabetçi strateji yaklaşımı, bütün işletmelerin hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için, dış çevredeki rakipleri ile başa çıkmaları gerektiğini savunmaktadır. Strateji oluşturmanın temel hedeflerinden biri, işletmelere diğerlerine göre pazarda kendilerine daha farklı avantajlar sağlayacak şekilde kaynaklarını kullandırtacak yaklaşımlar geliştirmelerini gerçekleştirmektedir. Ücret yönetimi açısından farklı avantaj, rakiplerine göre işgörenlerinin yüksek performansla çalışmalarını sağlayan, hedeflenen üstün nitelikli işgücünü işletmeye çekebilecek ve istenildiği müddetçe işletmede kalmalarını sağlayabilecek ödeme sistemlerinin dizayn edilmesidir.

Geleneksel ücret yönetimi sisteminde 'ödeme kabiliyeti' ücret seviyelerinin belirlenmesinde temel faktör olup, nitelikli işgörenlerin işletmeye çekilmesinde ve işletmede kalmalarını sağlamada kullanılmaktadır. Genellikle bu teori doğru olarak kabul edilebilir; ancak diğer rekabetçi bakışaçıları için farklı faktörler de önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda, ücret yönetimi aracılığıyla sürekli rekabet avantajını elde tutabilmek için, alternatif yaklaşımlar geliştirilmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

a) Rekabetçi Ücret Yönetimi Sistemlerinin Geliştirilmesi: Rekabetçi strateji bakış açısına göre, ödeme sistemleri, farklı bir avantaj elde edilmesinde kullanılabilir. Bu farklılığın elde edilmesine ilişkin yöntemler arasında,

---

[152] Jeffry Pfeffer, Gerald R. Salancik, **The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective,** New York, Harper and Row, 1978, p.45.

[153] Michael E. Porter, **Competitive Strategy**, New York, Free Press, 1980; Michael E. Porter, **Competitive Advantage,** New York, Free Press, 1985; Michael E. Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, New York, Free Press, 1990.

- taktiksel uyumdan ziyade, alternatif ücret yaklaşımlarıyla deneyim yaşamaya istekli olmak,
- geleceğe bakan yaklaşımları kabul etmek,
- dünyaya kesin ve evrenselden daha ziyade, göreceli ve kavramsal olarak bakmak,
- ücret yönetimi uygulamalarında standart formların kullanımını azaltmak,

sayılabilir. Bu sistem içinde kabul edilebilecek çeşitli ücret yönetimi şekilleri şunlar olabilir:[154]

- Ücret yönetimi "stratejik çalışan grupları"nın belirli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olabilir. Örneğin, yüksek teknolojiye dayalı işletmeler, araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışanlarına düşük ücret teklif edebilirler; fakat buna karşılık uzun vâdeli, hisse senedine dayalı ücretlendirme yoluyla, gelecekte zengin olabilme potansiyeline sahip olabilecekleri bir model önerebilirler. Böyle bir yaklaşım, başlangıç aşamasındaki birçok işletmeye, genç, nitelikli ve riski göze alabilen çalışanları çekebilme ve elde tutma imkânı sağlar. Bu çerçevede işletmeler çalışanlara farklı gözükebilecek ve aynı zamanda fark teşkil edecek ödeme politikaları geliştirebilir.

- Büyük ve farklılaşmış işletmeler için merkezkaç ödeme politikaları, her birime belli bir işgücü pazarında rekabet etmesine imkân tanıyacak esneklik sağlar.

- Durumsal faktörlerin ücret programlarının etkisini azaltabileceğini insan kaynakları departmanı gözönüne almalıdır. Örneğin, işin yapısı güçlü işbirliğini gerektiriyorsa (ortak projede çalışan mühendis grupları) bireysel performansa dayalı rekabetçi ödüllerin uygulanması, sonucu olumsuz etkileyebilir. Ya da işletme için müşteri hizmetleri oldukça önemli ise, satış takımına kısıtlı komisyon vermek kötü sonuçlara yol açabilir.

[154] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.27.

b) Ekolojik Niş Bulma: Porter'a göre rekabet avantajı elde edebilmenin bir yolu da, işletmelerin daha az rakibin bulunduğu alanlara girmesidir.[155] Bu durum, genelde işletmenin pazarını dar bir alanda uzmanlaştırmayla sağlanabilir. Konuya ücret yönetimi açısından bakıldığında, diğer işletmeler genel pazarda rekabet ederken, bu tip işletmeler 'yalnız bırakılan' işgücüne yönelebilir ve daha az maliyetle onları istihdam edebilirler.

c) İşletmelerin Ayrıcalıklı Üstünlüğünden Faydalanma: Ayrıcalıklı üstünlük, işletmelerin kendine has güçlerini zorlamaları ile elde edilir. Ücret yönetimi açısından bakıldığında işletme, ayrıcalıklı üstünlük sağlamada önemli olduğuna inandığı çalışanları elde tutmayı ve bunu sağlamak için de, ücretlerde lider konumunu seçmeyi hedefleyebilir.[156]

d) Proaktif Davranma: Başarılı işletmeler rekabetçi güçleri etkileyecek faktörlerdeki hareketliliği önceden tahmin edebilmeli ve rakipler farkına varmadan önce, güçlü bir rekabetçi dengeyi sağlamak için, bu hareketliliğe cevap verecek uygun stratejileri seçmelidir.[157] Başarılı stratejiler, öngörülü hareket eden, durgun olmayan, rakiplerin davranışlarına ve çevredeki değişimlere cevap veren yapıya sahiptirler. Bu durum insan kaynakları departmanında, özellikle ücret yönetimi ile ilgilenenlerin planlarını önceden yapmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çünkü çevresel değişimler işletmeyi etkileyecek ve durumsal ücret yapısı alternatiflerinin işletmede hazır bulunmasını gerektirecektir. Kısaca, insan kaynakları uzmanları aşağıdaki yöntemleri kullanmak suretiyle, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlayarak, başarılarına katkıda bulunabilir:[158]

- Gelecekte oluşabilecek problemlerin engellenmesi için tehdit unsurlarını önceden belirlemek,

---

[155] Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", **Strategy: Seeeking and Securing Competitive Advantage**, Ed. by Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter, U.S.A, Harvard Business Review Book, 1991, pp.157-158.
[156] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.124-125.
[157] Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", **Strategy: Seeeking and Securing Competitive Advantage,** Ed. by Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter, U.S.A, Harvard Business Review Book, 1991, pp.21-22.
[158] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.30.

- Tepe yönetimine önerilerde bulunma ve diğer hat yöneticileri ile sıkı şekilde çalışarak, stratejik ücret kararlarında en iyi alternatifleri bulmalarına katkıda bulunmak (Grup bazında –bireysel özendirici),

- Değişime karşı tepkiyi, hat yöneticilerine stratejik ücret düşüncesini aşılayarak, azaltmak,

- Önceden tahmin edilebilen çevresel değişimlere karşı tepki olarak, işletmenin radikal değişimler yerine ücret sistemlerinde düzenleme yapmak. Örneğin işletmenin kârının azalacağı tahmin edildiğinde, maliyetleri, çalışanları işten çıkararak düşürmek yerine, finansal önlemleri önceden ele alarak değişken ücretleri artırmak.

Sonuç olarak, ücret stratejilerinin, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesi ve amaçlanan hedeflere ulaşılmasını sağlamak suretiyle, işletme performansına göreceli katkısının, sadece örgütsel stratejilerle ne kadar uyumlu olmaları ile değil, üst yönetimin mantığı, felsefesi, sektörün yapısı ve işletmenin işlem maliyetlerini ne kadar düşürebildiğine bağlı olacağı söylenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde İKY ve ücret yönetimi daha çok kavramsal çerçevede ele alınmış, geleneksel ve modern ücret yönetimi yaklaşımları teorik çerçevede incelenmiştir. Bir yandan, bu bölümde incelenen ücret yönetimine ilişkin gelişmeler devam ederken, öte yandan da işletmeler bu yaklaşımların öngördüğü uygulamaları kısmen veya tamamıyla uygulamaya çalışmaktadır. Burada incelenen her yaklaşım, işgörenlere verilecek ücret ve ödüllerin takım, grup ve işletme performansı ile ilişkilendirilmesini öngörmektedir. Bu da, bizim amacımız açısından modern ücret yaklaşımlarının stratejik boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Devam eden bu süreç, ücret yönetimine stratejik yaklaşımın alt yapısını oluşturmakta ve stratejik ücret yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise, ana konuyu oluşturan stratejik ücret yönetimi daha detaylı olarak incelenecek.

2. BÖLÜM

STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yaşanan gelişmeler, iş dünyasında da büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Birçok işletme, bu değişimler paralelinde bir takım değişik ücret uygulamalarına yönelmiş olsalar da, çalışanlar, hâlâ yaptıkları işin değerine göre ücret alamadıkları kanaatindedir. Zira genellikle ücretler, sabit oranda artışlara dayalı olarak ve ek ödemeler şeklinde verilmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, farklı ücret sistemleri işletmenin organizasyonel performansına oldukça büyük katkılarda bulunabilir. Doğru seçim yapıldığı takdirde, ücret ve ödül sistemleri ile işletmeler, işgörenleri daha etkili davranmaya motive edebilir ve rekabet avantajı kazanabilirler. Bu programlar, işletme içinde bir kültür oluşturarak, işgörenlerin işletmeyi önemsemelerini ve başarısına katkıda bulunacak davranışlar içine girmelerini sağlayabilir.

Günümüzün hızla değişen konjonktüründe ve insan faktörünün işletme başarısındaki stratejik öneminin her geçen gün daha da arttığı bir ortamda, işletmeler elde ettikleri başarılı sonuçların devamlılığını sağlayabilmek ve rekabet üstünlüklerini koruyabilmek için, nitelikli işgörenleri cezbetmek, elde tutmak ve amaçlar doğrultusunda üretkenliklerini en üst seviyeye çıkarabilmek için, ücret yönetimi uygulamalarında stratejik düşünce yapısı ile hareket etme eğilimine girmektedirler. Böylece, var olanı 'daha iyi' yapmaya çalışmak yerine 'daha farklı' yapmanın yollarını araştırmaktadırlar. Bu ise, bizi ücret yönetimine stratejik yaklaşımın gereği noktasına getirmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik ücret yönetimi (SÜY)'ni incelemek üzere, birinci kısımda, tanım, kapsam, hedefler ve stratejik ücret politikaları ele alınacak, SÜY ve Geleneksel Ücret Yönetimi (GÜY) arasındaki temel farklılıklara değinilecektir. İkinci kısımda yönetim teorileri açısından SÜY ve işletme performansı ilişkisine yer verilecektir. Üçüncü kısımda ise, SÜY'ne yönelik ücretlendirme modelleri ile SÜY'nin temel fonksiyonların ilişkin tercihlerin neler olabileceği incelenecektir. Dördüncü kısımda, stratejik ücret politikaları, beşinci

kısımda, ücret yapılarına ilişkin yaklaşımlar ve son olarak da, stratejik ücret sistem ve uygulamalarına yer verilecektir.

2.1. STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ'NİN TANIMI VE NİTELİĞİ

Uluslararası rekabetin arttığı, rakiplerin çoğaldığı, hızlı bir globalleşmenin olduğu bir dünyada uzun vâdeli (stratejik) düşünmek zorunluluk hâline gelmektedir. Yöneticilerin dış çevreden gelebilecek tehlike, fırsat ve zorluklar karşısında hazır olabilmeleri, örgütsel etkinliğin ve performansın artırılması, ücret sistemlerini stratejik iş planları doğrultusunda belirlemeleri ve zamanla değişen çevre şartlarını dikkate alarak, mevcut sistemi bu yeni şartlara göre uyarlamalarına bağlı olacağı söylenebilir. Bunun sağlanabilmesi için ise, yönetim foksiyonlarının idaresinde stratejik bakışaçısının tesis edilmesi önem kazanmaktadır. Bu ise, hem genel yönetim, hem de işletme işlevlerinin yönetiminde stratejik bir bakış açısını gerektirmektedir.

Stratejik yönetimde, işgörenlerin davranışlarını şekillendirmesi sebebiyle, motivasyon ve ödüllendirme sistemleri önemli bir yer tutar. Etkili bir uygulamayla bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayabilir. İşgörenler ise, stratejileri uygulayarak işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlarlar. Ancak, stratejik uygulamaların da, işgörenlerin bireysel beklentilerini karşılaması, onların ilgisini çekmesi gerekir. Bu bakımdan işgörenlere uygulanacak ödüllendirme sisteminin stratejik uygulamalarla ilişkilendirilmesi, başarılı sonuçlar elde edilebilmesi açısından önemlidir[159].

Planlanan stratejilerin, gözle görülür gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı, politika ve süreçlerin düzenlenmesi yeterli değildir; aynı zamanda bu çabalar, iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemi ile pekiştirilmelidir.[160] Ücret yönetiminin

[159] Ülgen, Mirze, a.g.e., s.386.
[160] Yonca Gürol, "Stratejik Ödüllendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması", **Yönetim**, İ.Ü., İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi , Yıl.7, Sayı 23, Ocak 1996, s.33.

stratejik olarak ele alınmasının en önemli sebeplerinden bazılarının şunlar olduğunu ifade edilmektedir:[161]

- Ücret yönetiminin merkezî değişkenlerinden biri olan para, insanoğlu tarafından bilinen en temel değişim aracıdır. Bu ise, paranın işletme içinde ve dışında gerçekleşen bütün faaliyetlerin bütünleştirici bir parçası olduğu anlamına gelmektedir.

- Tepe yönetimindeki karar vericiler için para, iş dünyasındaki en temel faktörlerden biridir. İK uzmanları, stratejiyle uyumlu işgörenlerin seçimi ve geliştirilmesini sağlayacak eğitim ve kadrolama programlarının dizaynıyla uğraşmak yerine, üst yönetim nezdinde paranın yerini ve önemini gözönünde tutarak, ilgilerine uygun davranmayı tercih etmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi ise, etkin bir ücret yönetimi ile mümkündür.

- Ücret yönetimi, bir çok işletmenin finansal tablolarında yer alan maliyetleri doğrudan etkileyen en önemli kalemlerden biridir. Bu durum, ücret yönetimini işletmenin değişmez bir parçası haline getirdiği gibi, finansal tablolardaki ücret ağırlığının nasıl olacağı da, işletme için hayatî bir önem taşımaktadır.

- İnsan kaynakları yönetimine bağlı tüm fonksiyonlar içinde ücret yönetimi, sahip olduğu stratejik esneklik nedeniyle, tepe yöneticileri tarafından en kolay idare edilebilir ve doğrudan kontrol edilebilir olanıdır. Örneğin ücret yönetiminin stratejik esnekliği sayesinde, yöneticiler için stratejik hedefler ile değişen çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlamak, çalışanların yerini değiştirmekten ve ücret sistemlerinin yeniden dizayn edilmesi veya ücret karmasında değişiklik yapmak daha kolaydır. Çünkü beklenmedik şekilde değişen örgütsel şartlara uygun olarak, çalışan karakteristikleri, beceri düzeyleri, tutum ve davranışları gibi değişkenleri biçimlendirmek oldukça zordur. Ayrıca işletme, örgütsel stratejilerle İKY alt sistemlerinin çoğunun eşleştirilmesinde, yasal veya etik sınırlamalarla da karşı karşıya kalabilir.

[161] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.5-6.

- Ücret yönetimi, İKY alt fonksiyonlarının çoğunun aksine, işletmenin diğer temel fonksiyonları ile (finans, muhasebe gibi) kavramsal çerçevede kolaylıkla ilişki kurabilir. Bu münasebetle, ücret alanında çalışanlar, bu disiplinlerden yararlanarak, bir çok teorik çalışma ve deneysel araştırma yapabilir; ayrıca bu literatürün üstüne, ücret stratejileri ile işletmenin performansı arasındaki ilişki hakkında modeller geliştirebilir ve tahminlerde bulunabilir.

Yine işletme yönetimi, stratejik değeri olan belirli çalışan davranışlarını teşvik etmek maksadıyla, çalışanlarına kendi inisiyatifi doğrultusunda belirli yararlar sağlayabilir. Örneğin, işletmenin sunduğu eğitim imkânlarından istifade eden çalışanlar, öngörülmüş olan stratejik ürün şartları, hizmet farklılaşması ve maliyetleri düşürme hedeflerine katkıda bulunma ve bunların gereklerini yerine getirme hususunda muhtemelen daha istekli ve motive olmuş şekilde hareket eder. Dolayısıyla, işletme ve ücret sistemi arasındaki uyumun derecesi ne kadar yüksekse, işletmenin de o kadar etkili olacağı söylenebilir.[162]

Görüleceği üzere ücret yönetimi, bir çok açıdan işletme faaliyetleri için stratejik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla ücret sistemleri dizayn edilirken bu yönüyle değerlendirilmelidir.

2.1.1. Stratejik Ücret Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Günümüz şartlarında, ücret stratejisinin piyasa şartları tarafından belirlenmesi anlayışı, artık geçerliliğini kaybetmiştir. İşletmelerin arzulanan hedeflere ulaşabilmesi için, stratejik uygulamaların çalışanların bireysel beklentilerini de yerine getirmesi, onların ilgisini çekmesi gerekir. Bu yüzden işletmenin amaçları ile çalışanların bireysel beklentileri arasında bir ilişki kurulması önem arz etmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin ücret politikalarının stratejik uygulamalarla bağlantılı olması, başarıları ve performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanların beklentilerini bilmesi ve onların beklentilerini çeşitli

[162] J. E. D Delery, H. Doty, "Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management", **Academy of Management Journal**, Vol.39, Number:4, 1996, pp.802-835.

ödüller aracılığı ile işletmenin stratejik amaçlarına bağlaması, çalışanların çabalarını daha da artıracaktır.[163] Bu yönüyle ücret yönetimi ve uygulamaları, işletme başarısında stratejik rol oynar. Ancak ücret yönetiminin bu stratejik rolü yerine getirebilmesi asgari şu şartlara bağlıdır.[164]

- Ücret yönetimi, stratejik kararların organizasyonel muhtevası hâline gelmeli ve strateji geliştirmenin de bütünleştirici parçası olmalıdır.
- Ücret yönetimi, stratejik karar verme sürecinde önemli rol oynamalıdır.
- Bazı özel ücret politikaları işletmenin kurucularının ve paydaşlarının isteklerini yansıtmalıdır.

SÜY, işletmenin stratejik amaçlarını başarabilmesi için, çeşitli alt birimlerin ve bireylerin çabalarının, bütünleştirici bir mekanizma olarak ücret sistemlerinin içinde mantıklı kullanımı olarak ifade edilmektedir.[165] Bu doğrultuda SÜY, ücret sisteminin işgörenlerin işletmenin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde davranmalarını sağlayacak şekilde ve işletme stratejileriyle uyumlu olarak oluşturulmasını gerektirir. Dolayısıyla, ücret yapısı uygun şekilde dizayn edilirse, işletmenin stratejik amaçlarına ve performansına katkıda bulunabilecektir. Armstrong, bir işletmenin ücret yönetimi sisteminin stratejik niteliğe haiz olabilmesi için, şu özellikleri taşıması gerektiğini belirtmektedir:[166]

- İşletme stratejilerinin başarılı olmasını desteklemelidir;
- İKY'nin, diğer fonksiyonlarına ilişkin stratejileriyle tam olarak bütünleşmiş olmalıdır;
- Açıkça ve iyi tanımlanmış bir felsefeye – işletmenin İKY felsefeleriyle uyumlu ve tutarlı olan, ödüllendirme sistemi ile ulaşılmak istenen hedefleri tanımlayan ve çalışanları ödüllendirmede önerilen yöntemleri destekleyen bir amaçlar dizisine- dayanmalıdır;

[163] Ülgen, Mirze a.g.e., s.387.
[164] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.19.
[165] A.e., p.35.
[166] Armstrong, 1992, p.178.

- Performans derecelerine göre, çalışanların işletmeye katkısı oranında, farklı şekilde ödüllendirilmesinin uygun olduğunu kabul etmelidir (performansa göre ödeme);
- Çalışanların becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesi üzerinde durmalı ve örgütün insan kaynakları yeteneğinin güçlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunmalıdır (yeteneğe ve becerilere göre ödeme);
- Esnek, fakat bir şekilde işlerliği olan bütünleşmiş bir süreçtir;
- İKY' nin ihtiyaçlarını desteklemelidir.

Bu çerçevede, stratejik ücret yönetimi uygulamalarıyla işletmeler;[167]

- performanslarına olumlu katkı sağlayacak, gerekli beceri ve nitelikteki işgörenleri cezbederek, istihdam etme imkânına sahip olabilir,
- çalışanların, işletme başarısını etkileyecek konularda becerilerini ve kabiliyetlerini geliştirebilecekleri bir ortamın oluşturulması ve cesaretlendirilmelerini sağlayabilir,
- büyüklüğü, örgüt yapısı ve faaliyette bulunduğu çevre şartlarına en uygun maliyet yapısını oluşturabilir.

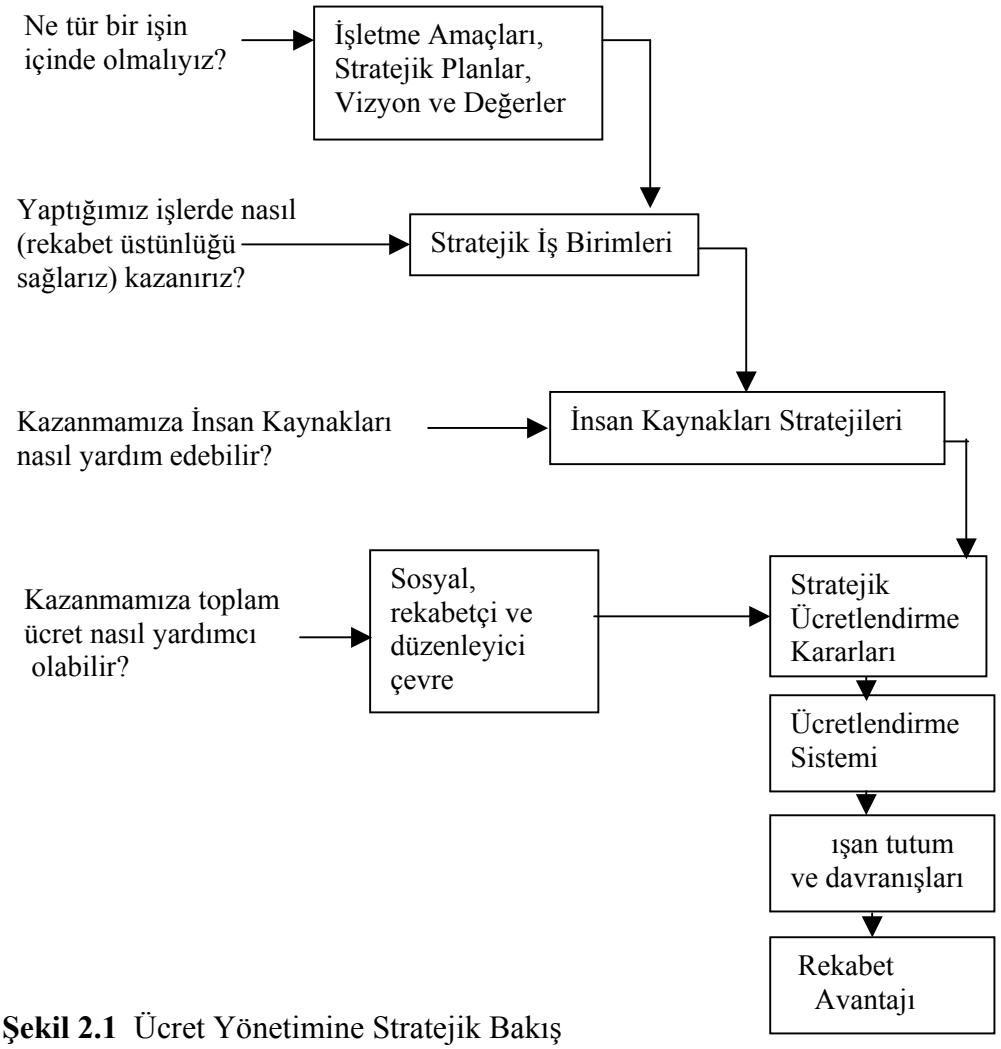
2.1.2. Stratejik Ücret Yönetiminin İK ve İşletme Stratejileriyle İlişkisi

Stratejik yönetim anlayışına sahip işletmelerin, şirket stratejilerine uygun ücret ödeme sistemleri uygulamaları beklenir. Bu sistemler belirlenirken, örgütün yapısı, işlerin ve pozisyonların nitelikleri, çalışanların beklentileri ve motivasyonları dikkate alınmaktadır. Temel olarak işletmelerin ücret sistemi ile stratejileri arasında bağ kurmasının iki önemli sebebi olduğu ifade edilmektedir. Ücret sistemlerini stratejik iş planları doğrultusunda belirleyen işletmelerin;

a) Örgütsel etkinlikleri ve performansı artacaktır.

[167] A.e., p.35.

a) İşletme yöneticileri uzun dönemli düşünmeye başlayarak geleceğe yönelik amaçlar belirleyecekler ve ödüllendirme sistemi uzun vadeli başarılara dayandırılarak işletme içinde stratejik planların oluştuğu görülecektir.[168]



Şekil 2.1 Ücret Yönetimine Stratejik Bakış

Kaynak: George T. Milkowich, Jerry M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, 7th Ed., 2002, s.30

Bu çerçevede, ücret yönetimi ve işletme stratejisi ilişkisinin tanımlanabilmesi aşağıdaki sorulara verilen cevaplara bağlıdır:[169]

[168] Gürol, a.g.m., s.34.
[169] Milkovich, Newman, a.g.e., p.26.

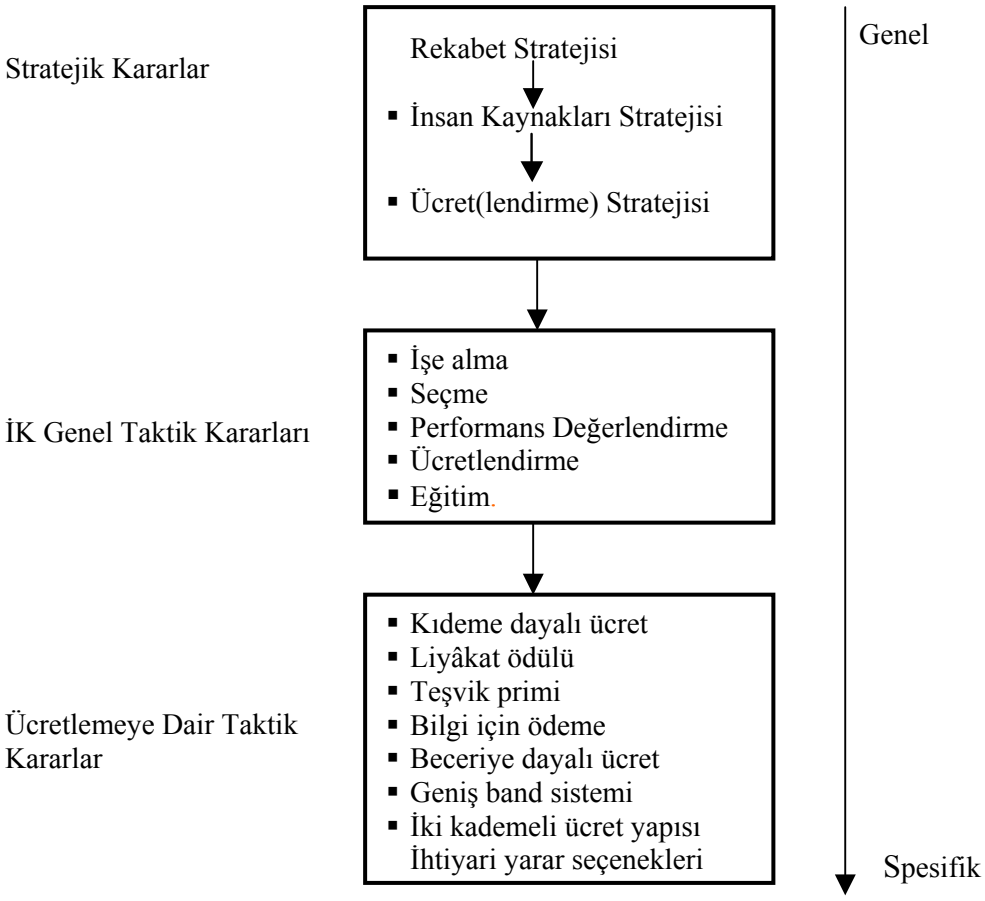
- Bir ücret stratejisi oluşturulması ve uygulanmasıyla ilgili çalışmalar neler olabilir?
- Bir stratejiye ihtiyaç var mıdır? Yahut, sadece piyasa oranlarındaki herhangi bir ücret midir?
- Ücret bir işletme stratejisini nasıl destekleyebilir?
- Bir ücret stratejisi nasıl geliştirilir?

Şekil 2.1, rekabet avantajı elde edebilmek için stratejik seçimleri göstermektedir. Şekilde de görülebileceği gibi ücret sistemleri, işletme stratejisini destekleyecek ve çevresindeki sosyopolitik, rekabetçi ve düzenleyici (hukukî) kısıtlılıklar dikkate alınarak dizayn edilir. Dizayn aşamasında insan kaynakları yöneticileri (veya uzmanları) stratejik ücret ve taktik ücret kararları alır.[170] Stratejik ve taktik kararlar arasındaki ilişki şekil 2.2' de gösterilmektedir.

Nihai amaç rekabet avantajları elde etmek ve sürdürmektir. Bunu ise, işletme stratejileri değiştiğinde ücret sistemlerinin de değişmesi ihtiyacı takip eder.[171] Klasik bir örnek, IBM şirketinin stratejik ve kültürel dönüşümüdür. IBM şirketinin iç düzenlemelerde (geniş kapsamlı iş değerlendirme planı, karar alma kademesindeki belirgin hiyerarşi, iş/hayat dengesinin yararları, işten çıkarma politikası) vurguladığı husus, şirketin yüksek kâr marjlı bilgisayar piyasasına hükmettiği 1960'lardan 1980'lere kadar geçen süre içinde önemli katkıda bulunduğudur. Fakat bu düzenleme, 1990'lı yıllardaki endüstriyel değişikliklere uyum sağlama konusunda yeterli esnekliği sağlamamıştır. Yeniden dizayn edilen IBM, maliyet kontrolü, yüksek performans kültürü (teşvik ücreti), daha büyük risk alma ve müşteri ilişkileri üzerine odaklanma (ürün ve hizmette liderlik) şeklindeki uygulamalara önem vermeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak IBM, ücret stratejisi ve sistemini değişen işletme stratejilerini destekleyecek şekilde yapılandırma yoluna gitmiştir.[172] Görüldüğü üzere, aynı işletme içinde farklı iş birimleri için farklı ücret stratejileri

[170] Martocchio, a.g.e., p.10.
[171] Milkovich, Newman, a.g.e., pp. 29-30.
[172] A. Richter, "Paying the People in Black at Big Blue", **Compensation and Benefits Review**, May/June 1998, pp.51-59.

uygulamak mümkündür. Diğer bir ifadeyle ücret uygulamaları, işletmeler arasında değiştiği gibi, bazen işler arasında da farklı olabilmektedir.



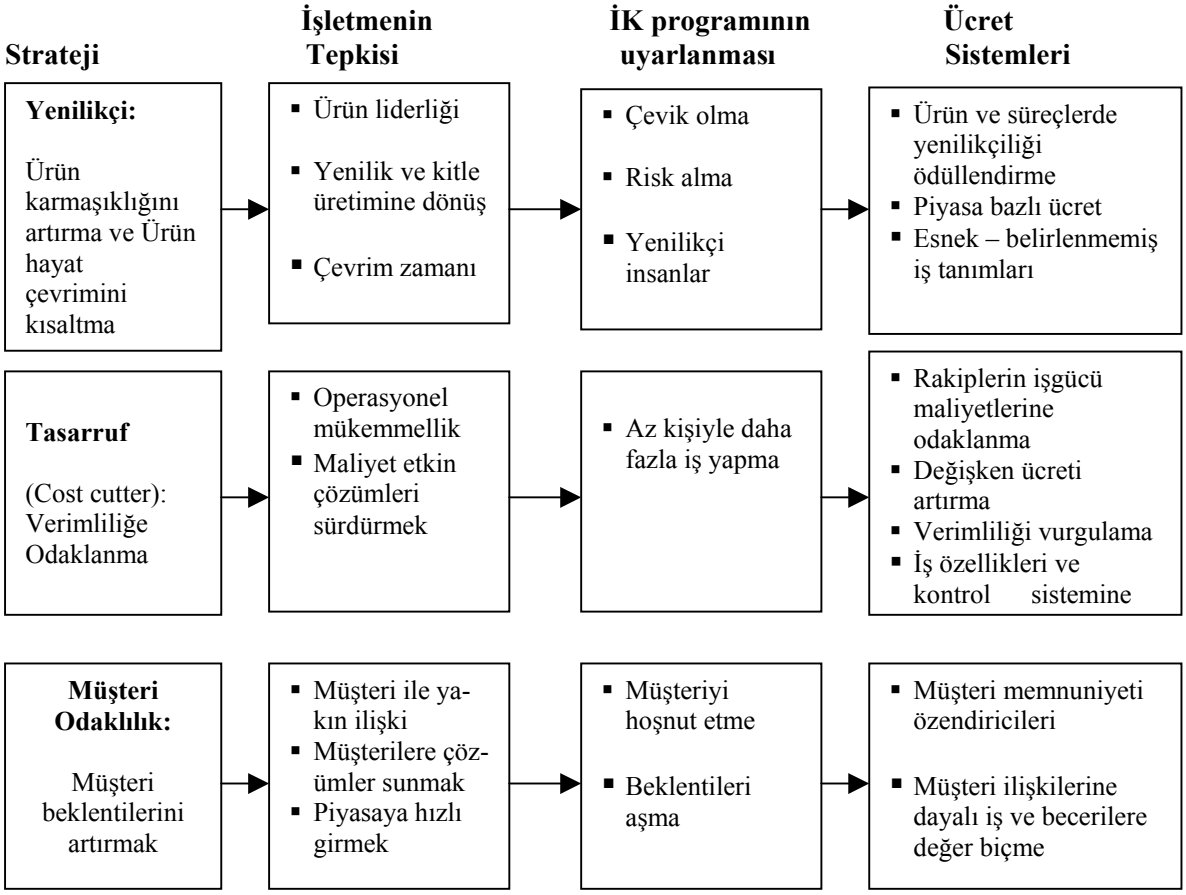
Şekil 2.2 Ücretlendirmeyle İlgili Stratejik ve Taktik Kararlar

Kaynak: Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 2nd ed., 2001, s:10.

Çoğunlukla bu alanda yazılmış kitap ve uzman raporlarında yaygın olarak bulunan günümüzdeki popüler bir teori, yöneticilere kendi ücret sistemlerini şirketin stratejik eğilimlerini destekleyecek şekilde oluşturmaları gerektiğini söyler. Bu gerekçe, durumsallık yaklaşımlarına dayanır. Bu ise, bir şirketin stratejisindeki farklılıkların, ücret dahil insan kaynakları stratejisinin aynı farklılıklarla desteklenmesi gerektiği anlamına gelir. Ücret seçimlerine odaklanan bir stratejik yaklaşım, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasına ve sürdürmesine yardım eder. Eğer stratejik bir bakışaçısının temel dayanak noktası ücret stratejisini işletme stratejisine göre

düzenlemek ise, farklı işletme stratejileri farklı ücret yaklaşımlarına dönüşebilecektir.[173]

Şekil 2.3, ücret sistemlerinin üç farklı - yenilikçi strateji, tasarruf etkinliği odaklı strateji ve müşteri odaklı işletme stratejisi - işletme stratejisine nasıl uyarlanabileceğine bir örnek vermektedir.



Şekil 2.3 Temel İşletme Stratejileri ve Ücretleme: Ücret sisteminin Stratejiye Uyarlanması

Kaynak: George T. Milkowich, Jerry M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, 7th Ed., 2002, s.31

Buradan hareketle, yenilikçi strateji, piyasa trendine uygun yeni ürünler geliştirilmesi ve piyasa eğilimlerine kısa sürede cevap verilmesini gerektirir. Destekleyici bir ücreti yaklaşımı, iş ve becerilerin değerlendirilmesine daha az, yenilikleri teşvik edici özendiricilerin dizaynına ise daha çok önem verir. Tasarruf

[173] Milkovich, Newman, a.g.e., p.32.

etkinliği odaklı strateji, maliyetleri minimuma indirmek suretiyle, az şeyle daha fazlasını yapma, verimlilik artışlarını teşvik etme ve işin tam olarak nasıl yapılması gerektiğini daha detaylı olarak açıklanması üzerinde durur. Müşteri odaklı işletme stratejisi, müşterilerin memnuniyetine önem verir ve çalışanlarların ücretlerini müşterileri memnun edecek çalışmaları yerine getirecek şekilde belirler.[174] Bununla birlikte, günümüz iş dünyasının kaotik ortamında, işletmelerin sadece burada yer verilen stratejilerle iktifa etmesi, her zaman başarılı sonuçlar vermeyebilir. İşletmeler bu stratejileri de dikkate alarak, ana stratejşilerine ve içinde bulundukları şartlara uygun, kendilerine özgü, diğer bir ifadeyle benzersiz stratejiler geliştirmelidir. Çünkü, **"**farklı işletme stratejileri, farklı ücret yaklaşımlarına ihtiyaç duyar."[175]

2.1.3. Stratejik Ücret Yönetiminin Geleneksel Ücret Yönetiminden Farklılıkları

Belcher, geleneksel ücret yönetimi yaklaşımlarının bugünün iş stratejilerini desteklemediğini ve bu yaklaşımlara uygun ücret sistemlerinin de günümüz işletmelerinin öncelikleri ve örgütsel stratejilerle uyuşmadığını belirterek, bunun nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır:[176]

- Geleneksel ücret sitemleri, ücretlendirmekte fakat ödüllendirmemektedir.
- Geleneksel ücret sitemleri, takım çalışmasını desteklememektedir.
- Geleneksel ücret sitemleri, stratejik işletme önceliklerini desteklememektedir.
- Geleneksel ücret sitemleri, esnek değildir ve işletme sonuçları ile ilişkilendirilememektedir.

Geleneksel ücret sistemlerinin yetersiz kalması, daha önce bahsedilenlerin yanısıra ,bazı yeni yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır. Bu tür çağdaş ücret yaklaşımlarının hemen hemen hepsinin ortak paydasını, değişken ücret uygulamaları oluşturmaktadır. Ücretlendirme alanındaki yeni arayış ve açılımlar sağlama

---

[174] A.e., pp.31-32.
[175] Luis R. Gomez-Mejia, "Structure and Procces of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Perfomance, **Strategic Management Journal,** Vol.13, No:5, 1992, p.381.
[176] John G. Belcher, Jr., **How to Design and İmplement a Results-Oriented Variable Pay System**, New York, AMACOM, 1996, pp.2-3.

çabasındaki bu çalışmalar, geliştirilen yeni ücret yapılarını daha esnek, değişime hızla adapte olabilecek, dolayısıyla stratejik olarak yönetilmesi gereken yapılar haline getirmiştir.

Son yıllarda ortaya çıkan ve farklı seçenekler sunan yaklaşımlardan biri de, "yeni ücret" yaklaşımıdır. İlk defa Lawler (1990) tarafından ortaya atılan "Yeni ücret" kavramı, sonrasında Schuster ve Zingheim (1992) tarafından daha da geliştirilmiştir.[177] "Yeni ücret" yapılarının temel özelliği, temel ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesidir. Ayrıca yeni yapılarda ücret, klasik 'şirkete çekmek, elde tutmak' amacının yanı sıra, bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır. Şirket, stratejilerine ve değerlerine uygun davranış gösteren çalışanları ve yüksek performansı ödüllendirerek, ücreti 'nasıl davranılması ve ne yapılması' gerektiğini vurgulayan bir iletişim aracı olarak kullanmaktadır.[178] Örneğin, tüm çalışanlarından müşteri odaklı davranmasını bekleyen bir şirket, kısa sürede ve müşteri memnuniyeti sağlayacak şekilde çözümlenen olağan dışı bir problemi ödüllendirerek, istediği davranış şeklini ücret ile desteklemiş olacaktır.

Geleneksel ve yeni yapıyı karşılaştıran ve Amerika'da 1996 yılında Fortune 100 şirketleri arasında gerçekleştirilen bir araştırmada 60 büyük, sermaye yoğun çalışan şirket seçilmiş ve 38'i araştırma ile ilgili sağlıklı ve güvenilir veri sağlamıştır. Bu 38 şirketin içinde, AT&T, Apple Computer, Boeing, Coca Cola, Eastman Kodak, Ford, General Electric, General Motors, HP, IBM, Xerox, 3M gibi şirketler de yer almaktadır. Araştırma, kısaca ücret yapıları ile ilgili genel hüküm ve bakış açılarını sorgulamak ve yapılar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma öncesinde bu 38 şirket 2 gruba ayrılmıştır. İlk grup için, Yeni yapı ile ilgili girişimleri ve denemeleri olan 18 şirket seçilirken, ikinci grupta geri kalan ve öncelikle geleneksel yapıyı uygulayan 20 şirket yer almıştır. Araştırma için gerekli olan bilgi, üst kademe yöneticilerle yapılan detaylı mülâkatlardan, ACA (American

[177] Michael Armstrong, **Employee Reward**, London, Institute of Personnel and Development, 1997, pp.16-17.

[178] J. R. Schuster, P. K. Zingheim, **The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance,** New York, Lexington, 1992, p.23.

Compensation Association) üyelerinden ve herkesin kullanımına açık diğer bilgi kanallarından toplanmıştır.[179] Araştırmadan elde edilen veriler çerçevesinde geleneksel ve yeni ücret yapıları arasındaki farklar, Tablo 2.1.'de ki ana bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo:2.1 Geleneksel ve Yeni Ücret Yapıları Arasındaki Farklar

	Geleneksel Yapı	**Yeni Yapı**
Ücretlendirme Stratejisi	Şirket içi adâlet ve dengeye önem veren 'doğru ücret-lendirme' stratejisi	Şirket ana hedef ve stratejileri ile uyumlu, mü-kemmelliği vurgulayan strateji
Toplam Ücret Paketinin Amacı	Şirkete çekmek, elde tutmak, piyasada rekabetçi olmak	İletişim aracı, bireyler /takımlar arasında farklılık yaratmak, yüksek performan-sın devamlılığını sağlamak
İşin Değeri	Şirket içi denge/adâlete bağlı olarak belirlenir. Şirket içinde belirlenen değer ile piyasa değerinin uyuşmadığı yerlerde (piyasanın daha yüksek kalması durumunda) şirket içinde belirlenen değer tercih edilir.	İşin piyasadaki ekonomik değeri ön plandadır, yetkinlik /beceri odaklı ücretlendirme denemeleri görülür. Ancak temel ücrette rekabetçi bir yol izlemek yerine, toplam ücret paketinde sunulan imkânlar ön plana çıkar.
Performans Sisteminin Temeli	Görevlerin/işlerin yerine ge-tirilmesi önemli, çalışanların özellikleri ön plandadır.	Sonuçlar ve hedeflere ulaşma önemli, çalışanların davra-nışları ön plandadır.
Temel ve Değişken Ücret	Temel ücret, toplam ücret paketinde ağırlığı olan ve iyi yönetilmesi gerektiği düşü-nülen kısım. Temel ücret, piyasada rekabetçi bir seviyede belirlenir.	Temel ücretin iletişim aracı olarak yetersiz kaldığı görüşü ağırlıklıdır. Sürekli olarak yaygınlaştırılacak değişken ücret yöntemleri aranır. Özellikle yüksek nitelikteki beyaz yakalı çalışanlarda değişken ücretin daha uygun olduğu görüşü ağırlıklıdır.
Kime Değişken Ücret Verilir	Genelde sadece çalışana (satış ekibi ve yöneticilerle kısıtlı) verilir, takım çalışmasına ve işbirliğine verilen önem yetersiz kalmaktadır.	Çalışana, takıma ve iş birimine verilir, içinde bulu-nulan şartlar hangisini gerek-tiriyorsa, o doğrultuda hareket edilir.

Kaynak: Çiğdem Taş, "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar", 13.12.2002 (Çevrimiçi) http:// www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12,13.03. 2003.

İlgi çekici tespitlerden biri, 'yeni yapı' grubunda toplanan şirketlerin finansal sonuçlarının daha iyi olmasıdır. Bu tabiî ki, yeni ücret sistemlerinin finansal durumu olumlu etkilemesi anlamına gelmemektedir. Ancak, finansal sonuçları nispeten daha iyi olan şirketlerde yeni ücret sistemlerinin kullanımına ve bu yöndeki uygulamaların

[179] A.e, pp. 275-300.

denenmesine daha fazla rastlandığı bir vakıadır. Burada önemli olan, geleneksel veya yeni ücret sistemlerinin, organizasyon yapısı, şirket kültürü ve şirket stratejileri ile uyumlu bir şekilde geliştirilebilmesidir. Ayrıca, geleneksel yapı ile yeni yapı arasında bir seçim yapılması, birbirlerine alternatif olarak kullanılması şart da değildir. Her iki yapıdan kendilerine uyan kısımlarını alarak, ücret sistemlerini geliştirmek ve stratejik olarak yönetmek isteyen şirketler öncelikle;[180]

- Şirketin değişen hedeflerini ve stratejilerini belirlemeli,
- Mevcut ve gelecekte hedeflenen şirket yapısı ve kültürü ile ilgili net fikir oluşturmalı,
- Daha esnek bir ücret sistemi oluşturmalı ve sistemin organizasyon yapısını desteklemesini sağlayacak yöntemleri belirlemelidir.

Bu çerçevede, geleneksel ücret ve stratejik ücret yaklaşımları arasındaki temel farklar, Tablo 2.2'de gösterildiği şekilde ifade edilebilir.

Tablo 2.2. Geleneksel ve Stratejik Ücret Yaklaşımlarında Vurgulanan Temel Hususlar

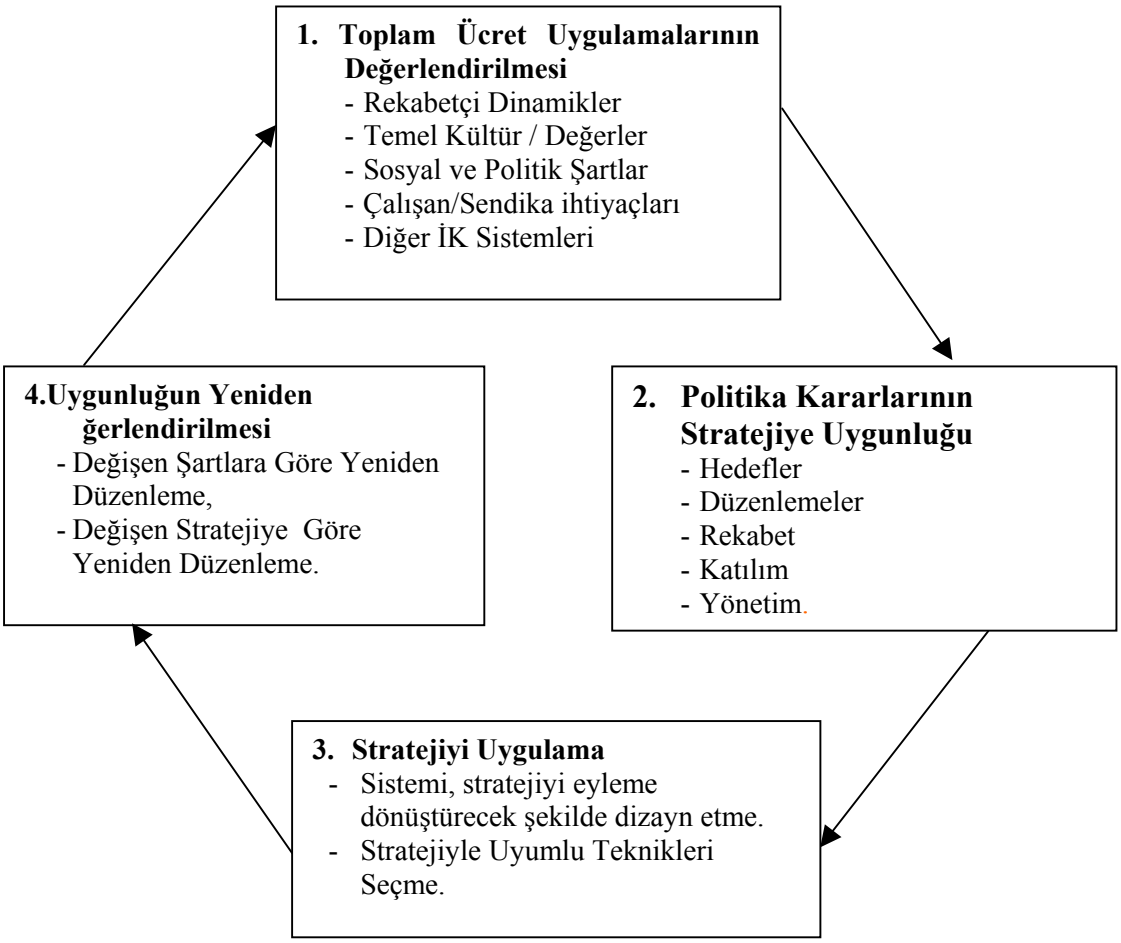
Geleneksel Ücret Yaklaşımı	**Stratejik Ücret Yaklaşımı**
Geleneksel iş hiyerarşileri ve yönetim üzerinde kontrol ve otoriteyi destekler.	İşletme hedefleri ve stratejik plana göre dizayn edilir.
İş tanımlarında belirtilen sorumluluk ve yükümlülüklere göre belirlenir; görevler üzerine odaklanır.	Kritik davranışları motive eder ve ödüllendirir; katkılar üzerine odaklanır.
Esneklik için, kısıtlı imkânlarla son derece katı yapısal dizayn söz konusudur.	Esnek tasarım, işletme önceliklerindeki değişimlere uyum sağlar
"Gerektiği kadar bilmeli" esasına dayalı çok sıkı kontrol edilen iletişim vardır.	Paylaşılan vizyon, başarı ve performans beklentileriyle açık ve net biçimde bağlantılıdır (Açık iletişim.)

Kaynak: Valerie L. Williams, Jennifer E. Sunderland, "How Compensation Approaches Are Changing", (Çevrimiçi) http://www.workforce.com/archive/feature/22/26/48/223630.php, 18.04.2003.

[180] Çiğdem Taş, "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar",Yayın tarihi:13.12.2002 (Çevrimiçi) http:// www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12, 13.03.2003.

2.1.4. Ücret Stratejisinin Geliştirilmesi Süreci

Milkovich ve Newman, rekabetçi bir ücret stratejisi geliştirilmesi ilgili sürecin dört basit adımdan oluştuğunu belirtmektedir. Şekil 2.4'de de gösterildiği gibi bu süreçte sınama, hata, deneyim ve sezgi önemli rol oynar.[181]



Şekil 2.4 Stratejik Ücret Yönetiminde Temel Aşamalar

Kaynak: George T. Milkowich, Jerry M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, 7th Ed., 2002, s.34

[181] Milkovich, Newman, a.g.e., p.34.

2.1.4.1. Toplam Ücret Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Bir şirketin geçmişi, şimdiki durumu ve geleceği düşünüldüğünde, işletme ortamında şirketin başarısına hangi faktörler katkıda bulunmaktadır? Bu faktörlerden hangisi şirketin geleceğinde daha fazla (veya daha az) önemli hâle gelecektir? sorularına cevap verilmelidir. Bu çerçevede, şirket başarısına katkıda bulunabilecek faktörler; rekabetçi dinamikler, kültür/değerler, sosyal ve politik şartlar, çalışan/sendika ihtiyaçları ve diğer İK sistemleri şeklinde ifade edilmektedir.

a) Rekabetçi Dinamikler: Toplam ücret stratejisi formülasyonunda ilk adım, şirketin faaliyet gösterdiği endüstriyi anlamayı kapsar. Günümüzde, sürekli değişen rekabetçi dinamiklerin üstesinden gelmek için, işletme çevresindeki faktörler (değişen müşteri ihtiyaçları, rakiplerin faaliyetleri, değişen işgücü piyasası şartları, değişen kurallar/yönetmelikler, globalleşme) üzerine odaklanmak büyük önem taşımaktadır. Bu münasebetle işletmeler aşağıdaki sorulara cevap teşkil edecek gerekli düzenlemeleri yapmalıdır[182]:

- Gelecekte ne önemli olacaktır?
- İşletme stratejisi nedir, ne olmalıdır?
- Böylesi bir ortamda kazanmak için nasıl rekabet edilmelidir?
- Stratejinin bir parçası olacak ve onu destekleyecek ücret sistemi ne şekilde değişmeli ya da oluşturulmalıdır?

Rekabetçi dinamiklerin, önemi giderek artan bir öğesi de, "global baskılar"dır. Günümüz şartlarında, işletmelerin stratejilerini oluştururken, sadece yerel şartlar ve rakipleri dikkate alarak hareket etmeleri yeterli olmamaktadır. Globalleşmenin etkisiyle, uluslararası işletmelerin yerel şirketlerin rekabetçi pozisyonları üzerindeki etkisi her geçen gün artmakta ve tehdit unsuru haline gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler, alacakları tüm kararlarda bu durumu da dikkate almak durumundadırlar. Bununla birlikte, özellikle ücretleme stratejileri açısından, farklı global rakiplerin

[182] A.e., p.35.

farklı ücret sistemleri kullandıkları ve ülkelerarası ücret uygulamalarını karşılaştırmak oldukça güç ve karmaşık bir konu olduğu not edilmelidir.[183]

b) Kültür / Değerler: Kurum kültürü, işletmenin davranış normlarını oluşturan paylaşılmış değerler ve inançlar sistemidir. Bu değerler, işletmenin örgüt ve çalışma yapılarında kolaylıkla görülür.[184] İşletmelerin çoğunda, temel değerler çalışanların işlerinde gösterdikleri davranışlara kılavuzluk eder ve bu da ücret sistemlerine yansır. Dolayısıyla bir ücret sistemi, bir işverenin yanında çalışanların davranışlarını gösteren değerleri yansıtır. Diğer bir ifadeyle ücret sistemi, işletmenin imajının ve itibarının aynasıdır.

c) Sosyal ve Politik Şartlar: Ücret seçimlerini etkileyen önemli unsurlardan biri de, sosyo-politik şartlardır. Sosyo-politik şartlar, hukukî ve düzenleyici gereklilikler, kültürel farklılıklar, değişen işgücü nüfusu, beklentiler ve benzeri faktörler dizisidir. Ücretin belirlenmesinde ana hissedar hükümetlerdir. Bu nedenle, kanun ve yönetmelikleri etkileyebilecek şekilde geliştirilen hükümet ilişkileri (lobicilik), ücret stratejilerinin önemli bir parçasıdır.[185] Dolayısıyla stratejik perspektiften bakan ücret yöneticileri, sosyo-politik ortamın şekillendirdiği kadar sosyo-politik ortamı da şekillendirmeye çalışmalıdır.

d) Çalışan İhtiyaçları-Esneklik: Çalışanların farklı niteliklere ve şartlara sahip olması gerçeği, bir ücret stratejisinin formülleştirilmesinde dikkate alınması gereken en önemli faktörlerden biridir. Çağdaş ücret sistemlerinin en önemli kısıtlarından biri, bireylerin konum ve önceliklerini dikkate almamasıdır. Örneğin, genç çalışanlar, bir ev satın almak, ailelerine destek olmak veya eğitimlerini finanse etmek için daha fazla nakit ücrete ihtiyaç duyabilirken, yaşlılar ve yüksek ücretli çalışanlar, ücretlerini emekli sandıklarına yatırarak, vergileri erteleme yoluna gidebilirler. Yine sağlık sigortaları olan çift kariyerli eşler, aldıkları ücretlerin bir bölümünü çocuk bakımı, otomobil sigortası, finans danışmanlığı veya esnek planlar gibi diğer yararlar

[183] P. Gooderham, O. Nordhaug, K.Ringdal, "Institutional and Rational Determinants of Organization Practices: Human Resource Management in European Firms", **Administrative Science Quarterly**, Vol.44, September 1999, pp.507-531.
[184] Martocchio, a.g.e., p.34.
[185] Milkovich, Newman, a.g.e., pp.37-39.

için kullanmayı tercih edebilirler. Henüz okul öncesi çağda çocukları veya bakıma muhtaç ebeveynleri olan çalışanlar, onların rahat ve güvenli bir ortamda bakılmasını sağlayacak imkânların sunulmasını isteyebilirler.[186] Dolayısıyla, çalışanların ücret şeklini kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirlemesini sağlayan bir sistemin oluşturulması, üzerinde önemle durulması gereken bir husustur.

Uygulamada, özellikle gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde, bazı ücret sistemleri çalışanların tercihlerini teşvik edecek şekilde dizayn edilmekte (örneğin esnek gelir planları) ve bu tür planları benimseyen işverenlerin sayısı giderek artmaktadır.[187] Yapılan araştırmalar, esnek ücret planlarını uygulayan işletmelerde, seçeneklerin artması münasebetiyle yüksen çalışan memnuniyeti sağlandığını ortaya koymaktadır.[188]

e) Sendika: Ücret stratejileri aynı zamanda sendika-yönetim ilişkilerinin yapısını düzenlemek durumundadır. Sendikaları ilgilendiren stratejiler oldukça geniştir. İnsan kaynakları ve endüstri ilişkilerinde yaşanan değişimler, iletişim ve bilişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, nitelikli işgücüne artan talep vb. faktörler geleneksel sendikacılık anlayışı olumsuz etkilemiş ve işgücündeki sendikalaşma oranı azalmaya başlamıştır. Örneğin Amerikalı sendika üyeleri, özel sektör çalışanları arasında iş gücünün yalnızca % 10'luk oranını oluşturmaktadır ve sendikanın ücretlere etkisi oldukça sınırlıdır.[189] Bunun bir sonucu olarak sendikalar stratejilerini değiştirmişler ve önceliklerini ücretin farklı bileşenlerine (örneğin, hayat şartlarına uyum maliyetleri, sağlık şartlarının geliştirilmesi) ve ücret stratejisini etkileyen iş güvencesine vermişlerdir. Dikkat edilmesi geren nokta, sendikaların ilgi alanının toplum baskısı oluşturularak, ücret stratejilerinin şekillendirilmesine yardımcı olduğudur.

---

[186] A.e., p.39.
[187] Melisa Barringer, George Milkovich, "Employee Health Insuarence Decision in a Flexible Benefit Environment", **Human Resource Management,** Vol.35, 1996, pp.293-315.
[188] Robert M. McCaffery, "Organizational Performance and Stratetegic Allocation of Indirect Compensation", **Human Resource Planning**, Vol.12, Number.3, 1989, p.235.
[189] Milkovich, Newman, a.g.e., p.40.

f) Toplam İnsan Kaynakları Stratejisinde Ücretin Rolü: Ücret sistemi, insan kaynakları yönetimini oluşturan sistemlerden sadece biridir. Dolayısıyla, ücret stratejisi, aynı zamanda şirketteki diğer insan kaynakları sistemleriyle uyum sağlanmasına ilişkin karar veya uygulamalardan kısmen etkilenir. Örneğin sınırlı sayıda kişi tarafından kontrol edilen yüksek derecede merkezî ve gizli ücret sisteminin uygulandığı bir işletme birimi, ademi-merkezi, esnek ve açık bir organizasyonu desteklemeyecektir.[190]

İşletmeler, ücret programları ve diğer insan kaynakları yönetim süreçleri arasındaki uyuma, başka bir ifadeyle diğer İK fonksiyonlarına ilişkin uygulamaları destekleyici uygulamalara önem vermelidir. Çünkü bir organizasyonun insan kaynakları stratejisi, işgücünün işletme stratejisini gerçekleştirmesi için gerekli olan becerileri, yetkinlikleri ve davranışları açıkça belirtir. Gerekli işgören niteliklerinin tanımlanması ve vurgulanmasıyla birlikte, işletme artık işgücünü kendine çekmek, işletmede tutmak ve motive etmek için kullanılan ücret programlarını geliştirmeye başlama konumundadır. Bu aşamada işletmeler, fonksiyona-işleyişe ve iş birimine bağlı olarak değişen çeşitli ücret stratejilerine ihtiyaç duyarlar.[191] Bu çerçevede oluşturulacak ücret programları, işletme açısından kritik pozisyonda olan işgörenler cezbetme ve elde tutmada yardımcı olacaktır. Bunun aksine işletmelerin, beceri veya sorumluluk seviyeleri arasında uygun ücret farkları tahsis etmemeleri durumunda, çalışanlarda huzursuzluk başlar, verim düşer ve bu durum işten ayrılmaya kadar gider. Görüleceği üzere, toplam insan kaynakları stratejisinde ücret, yönlendirici veya destekleyici rol oynar; diğer bir ifadeyle değişimin katolizörü olur. Bir diğer rol, ücretin toplam İK yaklaşımının önemli bir fonksiyonu olmasıdır.[192]

Özetle, işletme stratejisi, global rekabetçi dinamikler, şirket kültürü ve değerleri, sosyal ve siyasi şartlar, çalışan ihtiyaçları, sendikalar ve ücretlerin diğer insan kaynakları sistemleriyle uyumunu içine alan faktörlerin değerlendirilmesi, uygun bir ücret stratejisi formüle etmek açısından önemlidir.

---

[190] A.e, p.40

[191] Marvin A.Mazer, Eric C. Larre, "Executive Compensation Strategy", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.330.

[192] Milkovich, Newman, a.g.e., p.40

2.1.4.2.Toplam Ücret Stratejisi

Ücret stratejisi, 5 faktörden oluşmaktadır: amaç ve şirket içi uyum, rekabet etme yeteneği(dış tutarlılık), çalışan katılımı ve yönetimle ilgili dört politikanın açık bir şekilde belirlenmesi.[193] Bu faktörlerin oluşturulması, ücret stratejisinin geliştirilmesindeki ikinci adımdır. İkinci adım, ücret kararlarının işletmenin iş ve çevresiyle uyuma ihtiyaç duyar. Dolayısıyla ücret stratejisi, işletme stratejisi ile uyum halinde olmalıdır. Çünkü ücret kararları, farklı işletme stratejilerini destekler. Amaç, işletmenin nasıl rekabet edeceğine ilişkin kararına dayanan doğru ücret kararları oluşturmaktır. Örneğin; bir şirketin ücret stratejisi, büyüme stratejisi ile birlikte büyüme hedeflerini destekler nitelikte olmalıdır.[194]

2.1.4.3. Uygulama

Ücret stratejisinin geliştirilmesinde üçüncü adım, ücret sisteminin dizayn edilerek uygulanması, diğer bir ifadeyle, oluşturulan ücret sistemi yoluyla, stratejinin uygulamaya dönüştürülmesi safhasıdır. Oluşturulan ücret sisteminin uygulanması ve kendilerine yansıtılan tarafıyla işgörenler, stratejiye ilişkin mesaj alır ve kendi durumlarını değerlendirmeleri açısından sonuç çıkarırlar.[195]

2.1.4.4. Yeniden Değerlendirme

Ücret sistemini yeniden değerlendirme ve düzenleme, diğer bir ifadeyle açıkları kapatma dördüncü adımı oluşturur. Bu adım, ücret sisteminin değişen iç ve dış çevre şartlarına göre yeniden değerlendirilmesini, ihtiyaç duyulan kısımlarda gerekli düzenlemelerin yapılmasını kaçınılmaz kılar. Bu nedenle, mevcut ücret stratejisinin uygunluğu, her işletmenin durumuna göre belirlenecek zaman dilimlerinde periyodik olarak gözden geçirilmelidir.

---

193 A.e., p.41.

194 David B. Balkin, "Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries"; **Human Resource Planning**, Vol.11, Number:3, 1988, pp.207-208.

195 Milkovich, Newman, a.g.e., p.41.

2.1.5. Stratejik Ücret Yönetiminin Amaçları ve Temel Unsurları

Her işletme, içinde bulunduğu sektörde en iyi ve en nitelikli işgörenleri çekmek ister. Ancak, adaya yapılan teklifler ücret paketi yüzünden sık sık geri çevriliyorsa, firmalar ya daha yüksek ücret vermeye ya da verdikleri ücreti kabul edecek, belki daha düşük nitelikteki adayı işe almaya mecbur kalacaklardır. Her iki seçim de işletme içindeki dengeleri sarsar ve insan kaynakları uygulamaları açısından problem oluşturur. Daha yüksek ücretle işe alınan aday ile işletmenin mevcut işgörenleri arasında uzun süre kapatılamayacak bir uçurum oluşur ve ücret sisteminde adâletsizlikler baş gösterir. Bu durumda artık, âdil ve tarafsız ücretlendirmeden bahsetmek zordur. Düşük nitelikteki adayı işe almak ise, uzun dönemde beklenen iş sonuçları açısından sorun oluşturacak, işe alınan kişinin geliştirilmesi için zaman, emek ve para harcanması gerekecektir. Yaşanması muhtemel bu sorunları ortadan kaldırmak için, önerilecek en iyi çözüm yolu ise, daha rekabetçi ve işletmeye özgü bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. İşletmeler tarafından belirlenen hedeflere ulaşılacak şekilde oluşturulacak ücret sistemlerinin stratejik hedefleri, 'etkinlik', 'adâlet' ve hukukî düzenleme ve yönetmeliklere uygun hareket etmeyi, diğer bir ifadeyle 'uyum'u içerir.[196]

Etkinlik amacı, özellikle, performansın geliştirilmesi, kalite, hissedar ve müşterilerin memnuniyeti ve işgücü maliyetlerini dengeli bir şekilde kontrol altına almayı kapsar. Gerek karar alma sürecinde, gerekse izlenen idari prosedürlerde *adâlet*, ücret sistemlerinin temel amacıdır. Bu nedenle adâlet, çalışan katkılarını (örneğin, yüksek performans, deneyim veya eğitim için daha fazla ücret) ve ihtiyaçlarını (örneğin, uygun prosedürler ve âdil maaş) dikkate alarak tüm çalışanlara âdil muamelede bulunulmasını sağlamaya çalışır. Prosedürel adâlet, ücret hakkında karar almada kullanılan süreçlerle ilgilidir.[197] Çünkü kararın sonuçları kadar, kararın nasıl, hangi prosedüre göre alınacağı da, çalışanlar için önemlidir. Son olarak olarak *itaat*, ilgili

[196] A.e., pp.14-15.
[197] Chen Brockner, Leung Skarlick, "Culture and Procedurel Fairness: When the Effects of What You Do Depend on How You Do It", **Administrative Science Quarterly**, Vol.45, 2000, pp. 138-159.

kanun ve yönetmeliklere riayet etmeyi, onlara uygun hareket etmeyi gerektirir. Bu kanun ve yönetmelikler olabilecek muhtemel değişiklere, ücret sistemlerinin de anında uymasını sağlayacak şekilde düzenlenmelere ihtiyaç duyulur.

Ücretlendirme kararlarının rekabet avantajı meydana getirmesinin önemli nedenlerinden biri, çalışanların işe karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemesi; diğeri ise, işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırmasıdır. Bütün bunlardan çıkarılacak sonuç, bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde, İKY'nin ücret yönetimi uygulamalarına ilişkin kararlarda aşağıda yer alan politikalar stratejik önemdedir. [198]

- Ücretlendirmede şirket içi uyumun sağlanması,
- Şirket dışı rekabet edebilme yeteneğinin kazanılması ve sürdürülmesi,
- Çalışanların katkılarını, en üst düzeye çıkarılması,
- Ücret sisteminin idaresi.

Bu politikalar, aynı zamanda sistemin amacına ulaşma yöntemlerinde, ücret yönetimi için rehber olarak fonksiyon görür.

2.1.5.1. İşletme İçi Uyumun Sağlanması

Bir işletme içindeki işler veya beceri düzeyleri arasındaki mukayeseleri kapsayan iç uyum, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı kilit konulardan biridir. Bu konu, eşit oranda iş yapanlarla, farklı iş yapan işgörenler için belirlenen ücret oranları arasındaki makul farkın ne olması gerektiğinin belirlenmesine ilişkindir. Bu durumda, daha fazla sorumluluk, daha fazla niteliklere ihtiyaç duyan ve daha kompleks işlerde çalışanlara, diğerlerine nazaran daha fazla ücret verilmelidir.[199]

Şirket içi uyum politikaları ile sadece şirket içinde odaklanmak, dışarıdaki piyasayı gözardı etmek, uzun dönemde bir çok sorunu da beraberinde getirir. İşgücü devir oranındaki bir yükselme ile işletme nitelikli çalışanlarını kaybedebilir ve istediği nitelikteki çalışanı işe alamayabilir. Bu açıdan bakıldığında, her ücret sisteminin

[198] Milkovich, Newman, a.g.e., p.15.
[199] Martocchio, a.g.e., pp.17-18.

işletme içinde adâleti sağlamanın yanı sıra, işletme dışında rekabetçi olmayı da hedeflemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.[200] Bu da, ücret sistemlerinin işletme dışı rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini gerektirmektedir. İşletme içi uyumun ve işletme dışı rekabet edebilme yeteneğine sahip rekabetçi ücret yapılarının oluşturulması işletmelerin stratejik ücret yönetimi bakış açısının niteliği ile ilişkilidir. Bu nedenle ücret yapıları, çalışanların katkılarındaki farklılıkların çerçevesini ve eşdeğerde olmayan işler için ücret oranlarındaki farklılıkları gösterir. Ne iki işgören benzer referansa sahiptir; ne de aynı işte "eş değerde" iş yaparlar. İşletmeler bu farklılıkları kişilerin referansları, bilgi seviyeleri veya iş performanslarına göre ödeme yaparak takdir etmelidir.[201]

2.1.5.2. İşletme Dışı Rekabet Edebilme Yeteneği

İşletme dışı rekabet edebilme yeteneği, ücret uygulamalarının rakip firmalarla karşılaştırılmasını ve ücret politikalarının işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu olmasını ifade eder. Rekabetçi-piyasa ücret sistemleri, ücret araştırmaları ve stratejik analiz sonuçlarına dayanarak oluşturulur. Stratejik analiz, işletmenin finansal durumu ve fonksiyonel yetenekleri gibi iç faktörler ile endüstri profili, rakipler hakkında bilgi ve uzun dönem büyüme beklentileri gibi dış faktörlerin piyasa çerçevesinde incelenmesini ihtiva eder. Böyle bir analiz, profesyonel yöneticilerin iç ve dış faktörler temelinde işletmenin nerede durduğunu görmelerine de imkân verir. Şirket dışı rekabet edebilmeye imkân veren ücret düzeyi kararları- ne kadar ve ne şekilde olursa olsun – hedefler üzerinde iki açıdan etkili olurlar:[202]

- Nitelikli işgörenleri çekme ve şirket bünyesinde tutmak için ücretin yeterli olduğundan emin olma - eğer işgörenler kendi ücretlerini diğer şirketlerin benzer iş için teklif ettikleri ücretlerle mukayese ettiklerinde, rekabet edebilir/kabul edilebilir seviyede algılamazlarsa, büyük ihtimalle işlerinden ayrılırlar- ve

[200] Ebru Deliktaş Vardar, **"**Piyasa Ücret Araştırmaları", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Yay. Haz. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s.226.
[201] Martocchio, a.g.e., p.18.
[202] Milkovich, Newman, a.g.e., p.17.

- İşletmenin sunduğu ürün veya hizmet fiyatlarının rekabete açık olabilmesine imkân verecek şekilde işgücü maliyetlerini kontrol etme.

2.1.5.3. İşgören Katkılarına Önem Verme

Uygulamada çalışanların katkılarını dikkate alan bir politika, daha çok performansla ilgili hususlara ilişkindir. Performans üzerinde durulan hususların derecesi, çalışanların tutumları ve çalışma davranışlarını doğrudan etkilediğinden, önemli bir politika kararıdır. Bu doğrultuda, performansın da ağırlıklı olarak gözetildiği iyi tasarlanmış ücret yapıları, nitelikli işgörenlerin elde tutulmasını sağlayabilecektir.[203] Performansa dayalı ücret politikasına önem veren işletmeler, daha çok özendiriciler ve başarı esaslı ücretler üzerinde durur. Örneğin, Starbucks hisse senedi opsiyonlarına ve çalışanların şirket performansının başarısını çalışanlarla paylaşılmasına ağırlık vermektedir. General Electric birim, bölüm ve şirket düzeyindeki performans üzerinde durmaktadır.[204] Ancak performansa dayalı ücret sisteminden beklenen sonucun elde edilebilmesi için, performans kriterlerinin gerek tespiti, gerekse değerlendirilmesi sürecine çalışanların katılmasının sağlanması hayatî önemdedir. Çünkü, çalışanlar ücretlerinin âdil (doğru) olduğuna inanmaları için, performansa biçilen değerin hangi esasa göre belirlendiğini anlamaya ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla çalışan katkılarının sağlanması, adâlet hedefi tarafından etkilenir.

2.1.5.4. Ücret Sisteminin İdaresi

Son politika, ücret yönetiminin idaresiyle ilgilidir. Şirket içi uyum, şirket dışı rekabet edebilme yeteneği ve çalışan katkılarına dayanan bir sistem dizayn etmek mümkünken, bu sistem tam anlamıyla idare edilemediği sürece hedeflerine ulaşamayacaktır. Bu süreçte yöneticiler, rakiplerine karşı ücretleri nasıl belirleyeceklerine ve sisteme hangi ücret bileşenlerinin dahil edileceğine karar verirler.

---

[203] Martocchio, a.g.e.,p.18.
[204] Milkovich, Newman, a.g.e., p.17.

Ücret yönetiminin idaresi işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Ücret politikalarının dizaynı farklı olabilmekte, örneğin, ücret yönetimi süreci ile kim ilgilenecek sorusunun cevabı işletmeler arasındaki yönetim farklılıklarının da göstergesi kabul edilmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları departmanının, bölüm yöneticilerinin ve daha alt düzey işgörenlerin rolü, durumdan duruma farklılık göstermektedir. Bazı işletmelerde bölüm yöneticileri insan kaynakları departmanının yardımıyla, ücret dizaynının planını hazırlamaktadır. Bazı işletmelerde ise bu görevi sadece, insan kaynakları departmanı yürütmektedir. Bazı modern uygulamaları tatbik eden işletmeler ödeme sistemlerinin dizaynını çalışanlarla paylaşırken ve hatta onlar kendi planlarını hazırlarken, bir çok işletmede, çalışanların bu konu hakkında hiçbir fikri bulunmamaktadır veya bu tür uygulamalar söz konusu değildir.

Ücret sisteminin idaresinde en önemli unsurlardan biri "iletişim"dir. Çünkü, oldukça karmaşık ve teknik ödeme planları arzu edilen tepkiyi verebileceği gibi, tam tersi bir durumla da karşı karşıya kalınabilir. Gerçek tepkiyi anlayabilmek için, yöneticilerin çalışanların sistemi ne kadar anladıklarını ve kabul ettiklerini izlemeleri, sistemin kuruluş mantığının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının, sistemi kuranların beklentileriyle aynı olup olmadığı açısından kontrol edilmesi gerekir.[205]

2.2. YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Ücret stratejisi ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalarda farklı verilere ulaşılmıştır. Bu çerçevede, bazı araştırmacılar ödeme seviyesinin performans üzerinde müsbet etkileri olduğunu belirtirken, bazıları da aralarında hiçbir bağlantı olmadığını ileri sürmektedir. Diğer bazı araştırmalarda ise, ücret stratejisinin işletme performansını etkilediği yönündeki bulgulara ulaşılmıştır.[206] Örneğin Gomez-Mejia, 1992 yılında, ilk defa işletme performansının, ücret stratejilerinin ne derecede şirket

[205] Gerhart, Minkoff, Olsen, a.g.m., p.530.
[206] S.A. Snell, J.W. Dean, Jr., "Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Efects of Job and Organizational Inertia", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, 1994, pp.1109-1114.

stratejileriyle eşleştiği veya bunları güçlendirdiği ile pozitif ilişkide olduğunu iddia eden hipotezini test etti ve olumlu sonuçlar aldı.[207] 1997 yılında ise, Saura ve Gomez-Mejia (1997), işletme performansının, ücret stratejilerinin ne ölçüde şirket stratejileriyle eşleştiği veya bunları güçlendirdiği ile pozitif ilişkili olduğuna dair daha çok veriye ulaştılar.[208] Aynı yıl Rajagopalan tarafından yapılan araştırmaya göre ise; teşvik planlarının temel özellikleri, işletmenin stratejik kontrol şartları ve yönetimsel motivasyon eşleştirilmesi durumunda, teşvik planlanları fayda sağlar.[209] Bu konuda yapılan araştırmalarda, özellikle teşvik ediciler ile işletme performansını ilişkilendiren çalışmalar daha tutarlı sonuçlar ortaya çıkarmıştır.[210]

Ücret stratejisi ve işletme performansı ilişkisi incelemeye ilişkin olarak yapılan araştırmalar, bazı teorik yaklaşımlara dayanmaktadır. Gomez-Mejia ve Balkin tarafından oluşturulan ve ücret stratejisi ve işletme performansı ilişkisi fösteren teorik model, Şekil 2.5'de yer almaktadır.

Model, ücret stratejilerinin nasıl ve neden işletme performansını etkilediğini temel anahtar değişkenlerle anlatmaya çalışmaktadır. Bu modele göre, ücret stratejilerinin göreceli katkısı nispetinde işletme performansına olan etkisi artacaktır. Bu çerçevede,

- Ücret, işletme ve iş birimi stratejileri, örgütün kendine özgü özellelikleri ve yönetim kademesinin baskın mantığı arasındaki bütünleşme ne kadar büyükse, işletme performansı o kadar yüksek olacaktır.

- Ücret stratejileri, rakiplerin pazara girmesinde ne kadar fazla engel oluştururs a, işletme performansına etkisi de o kadar fazla olacaktır.

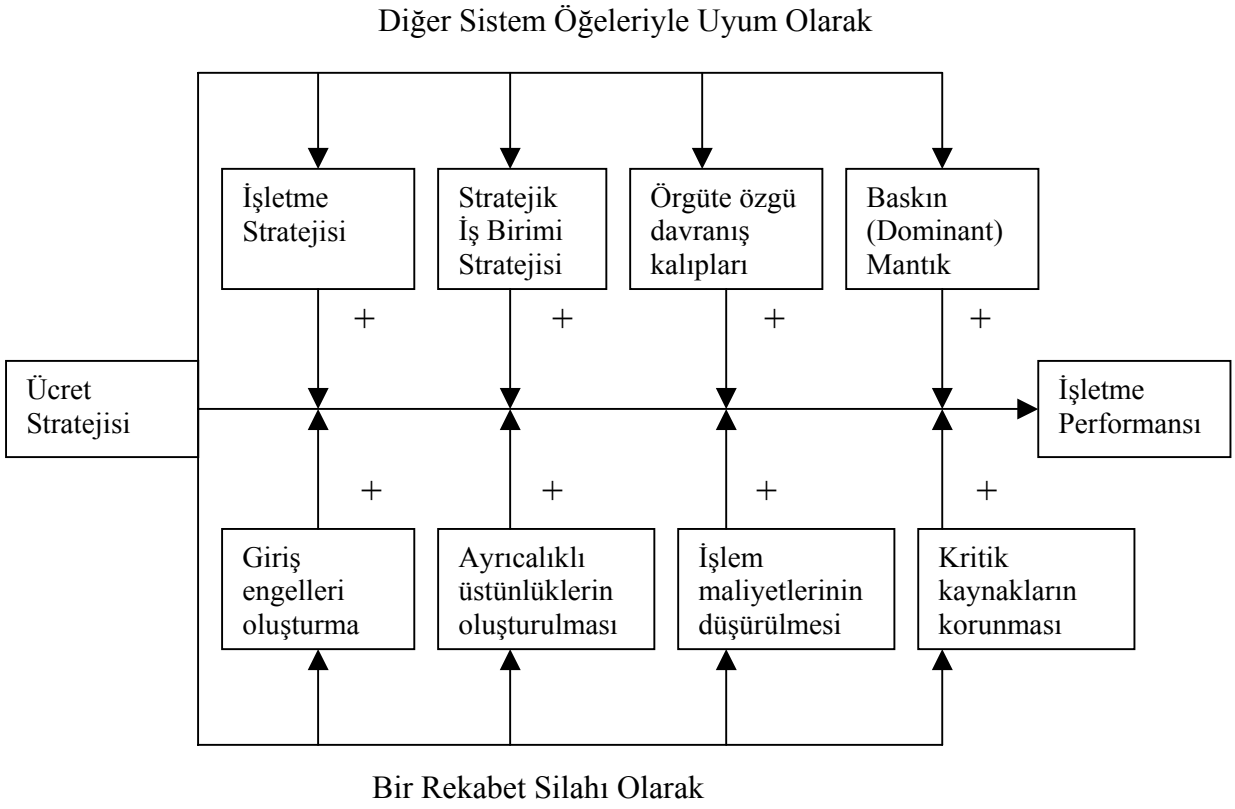
---

[207] Gomez-Mejia, a.g.m, pp.381-397.

[208] Saura, M.D, L. R.Gomez-Mejia, "The Linkage Between Business Strategies and Compensation Policies Using Miles and Snow's Framework", **Working Paper**, No.96-69, Universidad Carlos III, Madrid, 1997.

[209] N.Rajagopalan, "Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptations, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms", **Strategic Managament Journal,** Vol.18, No:10, 1997, pp.761-785.

[210] Eila Pohjola, "Executive Compensation: Strategy Perspective", Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, TU-91.167, **Seminar in Business Strategy and International Business**, January 28th, 2005 (Çevrimiçi) http://www.tuta.hut.fi/ studies/Courses_and_schedules /lsib/TU-91.167 /seminar_papers _2005/ Eila_Pohjola. pdf, 07.03.2005.



Şekil 2.5 Ücret stratejisi ve İşletme Performansı İlişkisinin Teorik Modeli

Kaynak: Gomez-Mejia, Luis R., Balkin David, **Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance**, Cincinnati – Ohio, South-Western Publishing Company, 1992, s.115.

- Ücret stratejileri ne kadar fazla ayrıcalıklı üstünlük meydana getirebilirse, işletme performansında o kadar olumlu etki yapacaktır.

- İşletme, alt birimleri arasındaki işlem maliyetlerini ne kadar düşürebilirse, işletme performansında da o kadar etkili olacaktır.

- İşletmenin misyonunun gerçekleştirilmesi ve teknik yeteneğiyle bütünleşmesinde önemli role sahip stratejik çalışan gruplarının korunması ve elde tutulmasında ücret sistemi kritik önemdedir.

Yukarıda ter alan teorik modeli destekleyen disiplinler şunlardır:

2.2.1 Durumsallık Yaklaşımı ve Uyum Modeli

İşletme ve insan kaynakları yönetiminin önemli konularından biri hâline gelen durumsal teori, ücret yönetiminin işletme performansına etkisi konusunda kavramsal mantığın oluşturulmasında önemli rol oynamıştır. Durumsallık yaklaşımının temel ilkesi, sistemin iki veya daha fazla öğesi arasındaki "uyum eksikliği" nin, genel etkililiğini azaltacağı düşüncesine dayanmaktadır.[211] Bu teoriye göre, sistemin parçaları arasında uyum eksikliği olması durumunda, öğeler kendi amaçları doğrultusunda hareket edecek ve beklenen sinerji oluşmayacaktır. Diğer bir anlatımla, şayet öğeler arasında bütünleşme sağlanamazsa, sistem optimal noktanın altında işleyecek; dolayısıyla başarısızlık tabii bir sonuç olacaktır. Bundan dolayı sistemin başarısı, öğeler arasındaki uyumun doğrudan fonksiyonudur.

Geleneksel uyum kavramı, stratejide, organizasyon teorisinde ve ücret yönetimi literatürünün çoğunda kullanıldığı zaman iyi tanımlanmış işletme stratejilerinin varolduğunu kabul etmektedir. Bu yüzden temel amaç, alt stratejileri (örneğin ücret gibi) işletme ve stratejik iş birimi stratejileri ile uyumlaştırmaktır. Bununla birliktr, işletmenin stratejileri her zaman tam olarak ve açıkça tanımlanmamış olabilir. Bazı araştırmacılar, örneğin; Baucus ve Ottensmeyer (1989) işletme stratejileri ile ücret stratejilerinin uyumlaştırmanın hayâl olduğunu, çünkü işletme stratejilerinin tam olarak yerleştirilemeyeceğini savunmaktadır.[212] Bu gerekçelerinin altında şu nedenler yatmaktadır:[213]

- İşletme stratejilerinin mantıklı bir şekilde oluşturulmasının önlenmesinin bir nedeni, önceden tahmin edilemeyen bir ortamda esnekliğin sağlanmaya çalışılmasıdır.

---

[211] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.115.

[212] D.A. Baucus, E.J. Ottensmayer, "The Impact of the Information Noise Content of Performance on Strategic Issue Management Systems", **Proccedings of the Annual Academy of Mangement Journal**, Washington, C.D, 1989, p.3; Henry Mintzberg, A. McHugh, "Strategy Formation in an Adhocracy", **Administrative Science Quarterly**, Vol.30, pp.160-197.

[213] Gomez-Mejia, a.g.e., p.119.

- Stratejiler her zaman rasyonel/mantıklı yöneticiler tarafından oluşturulmamakta; hatta kişisel inançlarına veya kendi doğrularına inanan yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Bu da onlara, sosyal gerçeklere göre stratejilerini oluşturma imkânını tanımaktır.

Durumsallık yaklaşımı uygulamaları çerçevesinde, işletme performansına katkısı açısından, İK politika ve uygulamalarının stratejik, çevresel ve organizasyonel şartlarla uyumu üzerine yapılan çalışmalarda araştırmacılar, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, insan kaynakları planlama ve teknoloji gibi insan kaynakları süreçlerini incelemişlerdir. Bu doğrultuda Murray (1988), yoğun rekabet ortamında homojen yönetim takımlarının daha iyi performans gösterdiklerini; çevresel değişimler daha kademeli olduğunda ise, heterojen grupların daha başarılı olduğu bulgusuna ulaşmıştır.[214] Miles ve Snow'un strateji tipolojisini kullanan Thomas ve Ramasway (1989) ise, yöneticilerin işletmenin stratejik yönünü etkileyebildikleri varsayımından hareketle, yönetici özellikleri ile strateji arasında uyum gerekliliği üzerinde durmuş, bu uyumun eksikliğinde tepe yönetimin amaçları ile işletme yetkinliği arasında çatışma meydana ğeleceğini; bu durumun ise performans üzerinde olumsuz etkisi olacağını tespit etmiştir.[215]

Bu araştırmaların sonucu, genelde insan kaynakları yönetiminin işletme performansına katkısının İK stratejileri ile iç ve dış durumsal faktörler arasındaki uyuma bağlı olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalara ilişkin veriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:[216]

- Çeşitli çevresel şartlar, örgütsel şartlar ve işletmenin kendine has özellikleri farklı insan kaynakları politika ve uygulamalarına gerek duymaktadır.
- Zaman içinde değişen stratejiler, işletmeler arasında farklılıklar göstermektedir.

---

[214] A.I. Murray, "A Contingency View of Porter's Generic Stratejies", **Academy of Management Review,** Vol.13, 1988, pp.390-400.

[215] A.Thomas, K. Ramasway, "Executive Characteristics, Strategy and Performance: A Contingency Model", **Proceedings of the 49th Annual Academy of Management,** 1989, p.42.

[216] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.117-118.

- Farklı insan kaynakları politika ve uygulamalarının yararlılıkları, içeriğe göre değişiklik arzetmektedir.

- İşletme stratejileri insan kaynakları stratejilerinin oluşumuna sebep oluyorsa, bunun karşı sonucu da mümkün olacaktır. Farklı seviyelerdeki yöneticiler ve çalışanlar stratejileri etkileyebilmektedir.

- İşletmenin bulunduğu çevre, stratejiler ve özellikler işletmenin düşük performans elde etmesine neden olacaksa, ideal insan kaynakları stratejilerinden anlamlı sapmalar uygun davranış olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi stratejilerinin esnek ve uyumlu olması gerekecektir.

İşletme performansı ile işletme özelliklerinin uyumu, fonksiyonel stratejiler (insan kaynakları yönetimi de dahil), çevresel güçler, organizasyonel strateji ile arasında kurulan tutarlı ilişkinin keşfinden sonra, aynı bağlantı işletmenin ücret yönetimi sistemi ile de kurulmuştur. Durumsal yaklaşım, ücret yönetiminin işletme performansına olan katkısının aşağıdaki şartlarda gelişebileceğini açıklamaktadır:[217]

- Ücret yönetimi stratejileri ile, işletmenin ana stratejisi ve stratejik iş birimi stratejileri arasındaki uyum, performansı artırır.

- Ücret sistemi ile, örgütsel özellikler ve çevre arasındaki uyum işletme performansı artırır.

- Ücret stratejileri, işletme stratejilerine uygun ücret yönetimi stratejilerinden ne kadar uzaklaşırsa, işletme performansına katkısı o kadar azalır.

Sonuç olarak, eğer durumsal yaklaşıma dayalı bir ücret stratejisi başarılı bir şekilde geliştirilirse, etkileri de apaçık ve önemli olacaktır. En azından farklı işletmeler tarafından uygulanan ücret stratejisi seçimlerini geliştirerek, ücretlendirme uygulamalarının etkinliğini artırmaya yardımcı olacaktır. Bu tür teoriler, iş değerlendirme prosedürlerinin ve tekniklerinin, işletmeler tarafından benimsenmiş

[217] A.e., p.118.

stratejileri kuvvetlendirmek için dizayn edildiğinde, ücretlendirme alanının tamamında kuvvetli bir etkiye sahip olabilir.[218]

2.2.2. Stratejik Seçim ve Koalisyon Modeli

Geleneksel uyum kavramı, strateji, örgüt teorisi ve ücret yönetimi literatürünün çoğunda kullanılması durumunda, iyi tanımlanmış işletme stratejilerinin varolduğunu kabul etmektedir. Bu yüzden temel amaç, alt stratejileri (örneğin ücret gibi) işletme ve stratejik iş birimi stratejileri ile uyumlaştırmaktır. İşletme stratejileri her zaman tam olarak ve açıkça belirlenmemiş olabilir. Baucus ve Ottensmeyer;[219] işletme stratejileri ile ücret stratejilerinin uyumlaştırmanın hayâl olduğunu, çünkü işletme stratejilerinin tam olarak yerleştirilemeyeceğini savunmaktadır. Bu gerekçelerinin altında şu sebepler yatmaktadır:[220]

- İşletme stratejilerinin mantıklı bir şekilde oluşturulmasının önlenmesinin bir nedeni, önceden tahmin edilemeyen bir ortamda esnekliğin sağlanmaya çalışılmasıdır.

- Stratejiler her zaman rasyonel/mantıklı yöneticiler tarafından oluşturulmamakta; hatta kişisel inançlarına veya kafalarındaki gerçeğe inanan yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır. Bu da onlara, sosyal gerçeklere göre stratejilerini oluşturma imkânını tanımaktır.

Prhaland ve Bettis, bu genel zihinsel yapıyı "baskın mantık" olarak ifade etmekte ve "işletmelerde amaçlara ulaşma ve kararalmada, işin kavramsallaştırılması, yönetim araçları, düşünce seti veya bir dünya bakış açısıdır. Baskın koalisyonlar arasında paylaşılan şüpheler olarak muhafaza edilmektedir. Bir kez öğrenildiğinde de, problem çözücü davranış olarak ifade edilir" şeklinde tanımlamaktadır.[221]

---

[218] D.B. Balkin, L. R. Gomez-Mejia, "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy", **Management Journal,** Vol.8, No:2, 1987, p.180.
[219] Baucus, Ottensmayer, a.g.m, p.3.
[220] Gomez-Mejia, a.g.e., p.119.
[221] C.K. Prahalad, R.A Bettis, "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity And Performance"; **Strategic Management Journal**, Vol.7, 1986, p.489.

Koalisyon bakış açısına göre ücret stratejileri, sadece işletmenin paylaşılan stratejileri ile uyumlaştırıldığında değil, bunun yanında baskın koalisyon grupları ile başa çıkabilmede de etkilidir. Geleneksel strateji modeli üst düzey yöneticilerin işletme stratejilerini izlemede en etkili kişi olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte, önemli rol oynadıkları kabul edilmesine rağmen, işletmelerde asıl gücün üst düzey yöneticilerde veya stratejik iş biriminin yöneticilerinde değil, baskın koalisyon yöneticilerinin elinde olduğu görülmektedir.[222] Bir ölçüde, güçlü koalisyonlar işletmenin tümünü etkileyecek kararlar almakta; dolayısıyla ücret stratejileri, onların değer sistemine uygun olarak şekillenmektedir.

Hambrick ve Mason, oluşturdukları teorik modelde, yöneticilerin psikolojik ve demografik özellikleri ile stratejik seçimleri arasında bir bağ olduğunu; kişisel önyargılarla strateji arasındaki yüksek uyumun, işletmeyi daha iyi performansa yönlendireceğini belirtmektedir. Yine bu çalışmaya paralel olarak, diğer bazı teorisyenler, yaptıkları çalışmalarla, riskli ve yenilikçi stratejileri adapte eden başarılı işletmelerin yönetim kademesinin güvenilir ve agresif kişiler tarafından yönetildiklerini kanıtlamışlardır[223].

Baskın koalisyonların ücret programlarının şekillendirilmesindeki etkisi ve rolü üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre[224];

- Girişimciler tarafından yönetilen işletmelerde, diğer başka faktörler tarafından kontrolünden sonra bile, profesyoneller tarafından yönetilen işletmelere nazaran daha çok deneysel[225] ücret modeli özellikleri görülmektedir.

- Risk almayı seven yöneticiler, performansın geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu tür bir sonuç için, bu kişilerin deneysel ücret modeline göre ücretlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

---

[222] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.119.
[223] D.C. Hambrick, P.A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", **Academy of Management Review**, Vol.9, 1984, pp.193-206.
[224] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.120 -121.
[225] Deneysel ve İşlemsel Ücret Modelleri bir sonraki kısımda detaylı olarak ele alınacaktır.

- İşletmenin üst düzey yöneticileri eğer riskten kaçınma davranışı gösteriyorlarsa, daha fazla düzene ve tahmine ihtiyaç duyulmaktadır. İşlemsel ücret modeline daha uygun olan bu tip yöneticiler, ücret stratejileri sayesinde grevleri azaltıp, işgücünde devamlılığı teşvik ederek, dengeyi ve âdil ücret politikasını sağlayarak, daha iyi işgören-yönetim ilişkisi iklimi ve daha yüksek moral sağlayacak âdil bir yönetim sistemi oluşturulmak suretiyle, işletme performansına destek sağlayacağına inanmaktadırlar.

- Aile üyeleri tarafından yönetilen işletmelerin, derin bir grup ilişkisi ve işgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları en önemli değerlerindendir. Bu tür işletmeler, deneysel ve işlemsel ücret stratejilerinin karmasına güvenme eğilimindedir.

İşletmenin tepe yönetiminde yeralan baskın grup mantığı, işletmenin stratejileri üzerinde oldukça güçlü etki bırakabilmektedir. Bu nedenle, ücret stratejilerinin işletme performansına katkıda bulunabilmeleri için, baskın koalisyon gruplarının değerlerine, önceliklerine uygun stratejiler geliştirilmesi önemlidir.

2.2.3. Ücret stratejileri, Rekabet Stratejisi Modeli ve İşletme Performansı

Endüstriyel /organizasyonel ekonomi literatürü, işletmenin ücret yönetimi stratejileri eğer sektör yapısına uygun ve işletmenin göreceli üstünlüklerine cevap verebiliyorsa, işletme performansına katkıda bulunacağını savunmaktadır. Ücret stratejisi ve işletme performansı açısından en çok bilinen endüstriyel /örgütsel ekonomi modelleri ve uygulamaları aşağıda yer almaktadır:[226]

a) Endüstri Yapısının Dikkate Alınması: Bir işletmenin içinde bulunduğu sektör, belirlenen herhangi bir meslek/iş grubunun ücret seviyesinin temel belirleyicilerinden biridir. Faaliyette bulunulan sektörün işletme performansı

[226] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp. 123-124.

açısından önemi üzerine en çok kabul gören model, Mason ve Bain tarafından geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modelde, içinde bulunulan sektörün yapısıyla ilgili olarak, işletme performansına katkıda bulunacak ödeme stratejilerinin geliştirilmesiyle ilgi dört unsur üzerinde durulmaktadır:[227]

Buna göre ilk olarak, *giriş engellerinin oluşturulması* gerekir. Çünkü, uzun vâdede, rekabet avantajı geçici olmaktadır. Bunun başlıca nedeni, diğer işletmelerin pazara girmek istemeleri ve bunu gerçekleştirirken, başarılı olan işletmelerin üstün yönlerini taklit etmeleridir. Öte yandan, özellikle bilgiye dayanan endüstrilerde, yüksek kalitedeki araştırmacıların ve mühendislerin işletmeyi bırakarak kendi işlerini kurmaları oldukça sık karşılanan bir durumdur. Ayrılan işgörenler bu girişimlerinde başarıyı yakalarlarsa, ayrıldıkları işletmenin önemli rakiplerinden biri durumuna gelerek, pazar payından oldukça rahat pay almaya başlarlar. Bu tip denemeler başarılı olmasalar dahi, yine de işletme elinde bulundurduğu değerli insan sermayesini kaybedeceğinden, bu durumdan zararlı çıkacaktır. Ayrıca işletmenin yenilik yapma imkânları sınırlanacak, yeni ürünlerin pazara sürülmesinde ise gecikmeler ve problemlerle karşılaşacaktır. Bu türden işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek durumları önlemek için, önceden hazırlıklı olunmasına ve uzun vâdeli ödeme planlarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Dolayısıyla ücret stratejileri, sadece çalışanları işletmeye çekebilmek için değil, aynı zamanda kıt olan arzı elde tutabilmek için de dizayn edilir. İşletmeler, yeri doldurulamaz çalışanlarını, diğer işletmelere gitmekten alıkoyacak ücret sistemleri kullanırböyle yararlanmış olacaklardır. Bu engeller, sadece çalışanlara yüksek ücret vererek değil, hisse senetlerinin verilmesi gibi ücret sistemlerinin etkililiğini artıracak ücret planları oluşturularak sağlanabilir. Bu planlar içinde, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacak olan hisse senetleri dağıtımı, en sık kullanılan yöntemler arasındadır. Örneğin çalışanlarla, belli bir zamandan önce işten ayrılması durumunda, bu ortaklık planından yararlanamayacağı anlamına gelen anlaşmalar yapılabilir.

[227] A.e., p.123.

İkinci olarak dikkate alınması gereken husus, *faaliyet gösterilen sektördeki toplam işletme sayısı*dır. Sektör içinde bulunan işletmelerin sayısı arttıkça, işletmelerin kendilerince uygun buldukları ücretleri verme sağduyusu azalacak; bu durum ise, pazarda varolan ücretler arasındaki farklılıkların asgari düzeye inmesine yol açacaktır. Rekabet normlarından farklı (piyasa düzeyinin altında veya üstünde) ücretler vermek de işletmenin karşılaştırmalı kayıplarla karşılaşmasına yol açacaktır. Örneğin, işletme sektör ortalamasından çok fazla veya çok az ücret ödeyebilir. Şayet ücret düzeyi sektör ortalamasının altındaysa, sektör içinde birçok seçenek bulunması nedeniyle işgörenler, rahatlıkla başka işletmelerde iş bulabileceklerdir. Çünkü çok sayıda işletmenin bulunduğu sektörlerde, işletmeler farklılaşmış işgücü pazarından yararlanacaklardır. Bu pazar, "ikinci işgücü pazarı" olarak adlandırılır.

Ücret stratejileri oluşturulurken dikkate alınması gereken üçüncü husus, *işletmenin büyüklüğü*dür. Belli bir sektörde bulunan küçük işletmeler, diğer büyük işletmelerle karşılaştırıldıklarında, küçük işletmelerin ölçek ekonomisinden ve kaynaklardan daha az yararlanacaklarından, rekabet avantajları azalacaktır. Bu durumda küçük işletmeler, ücret ve yararlara bağlı sabit maliyet giderlerini düşürücü ücret paketleri hazırlayarak, büyük işletmelerin rekabet avantajından doğan zararlarını belli bir ölçüde de olsa kapatabilir; düşük temel ücret teklif ederek ve riske bağlı değişken ücreti artırarak, kendilerini kısa vâdeli finansal baskılara karşı korumaya alırlar. Böyle bir ödeme stratejisi, sektörde büyük işletmelere karşı daha etkili rekabet gücü sağlar. Çünkü küçük işletmeler, özendirici ücret sistemlerini büyük işletmelere göre daha rahat yönetir ve kurumsallaştırırlar. Küçük işletmelerde pozisyon sayısı daha az olduğundan, ücret karşılaştırmaları daha basittir. İşlemler tek bir fabrikada veya merkezde gerçekleştiğinden ve performans göstergeleri daha rahat elde edilebildiğinden, yönetim avantajları da bulunmaktadır. İşletmelerin büyümesi ile ücretlere puanların verilmesi, yönetim yapısı ürün ve pazar farklılaşması ve coğrafi dağılımın artması sebebiyle işler daha karmaşık hâle gelmektedir.

Ücret yönetimi stratejilerinin etkililiğini etkileyen dördüncü unsur, işletmenin ürünlerine karşı olan *talep esnekliği*dir. Genel olarak ürüne karşı olan talep esnekliğinin yüksek olması, o sektördeki işletmelerin performansının hareketliliğinin büyük olacağını göstermektedir. İşgücü talebi ürüne karşı olan talebe göre belirlenir. Bu durumda işletmeyi, ürünün pazarına göre dönem dönem farklı kararlar almaya yöneltebilir. Örneğin, kötü zamanlarda işletme değişken ücreti düşürebilir ve iyi zamanlarda ise tekrar değişken ödemelerde bulunabilir.

b) İşletmelerin kendine has güçleri: Yukarıdaki endüstri sektör modelinin dışında da modeller olduğunu savunan Chamberlin, sektör içinde başarılı olan işletmelerin, örneğin teknoloji, know-how ve ün gibi kendilerine özgü ayrıcalıklı üstünlükleri kullanabileceklerini ileri sürmüştür. Bu görüşü savunan diğer araştırmacılar da, işletmelerin sadece pazarın dışına bakmamaları, aynı zamanda işletmelerine özgü avantajları kullanmaları gerektiğini belirtmektedirler. Bu noktada, bu iki teorinin birbirinin alternatifi olmadığı belirtilmelidir. İşletme performansının farklı açılarını vurgulamakta oldukları ve hatta, bu teorilerin birbirini tamamladığı belirtilmektedir. Sektör yapısının dikkate alınması gerektiğini belirten teori dış belirleyicilere odaklanırken, diğeri daha iyi rekabet edebilmek için iç fırsatlara odaklanmaktadır[228].

Bu iki görüşün bütünleşmesinden kaynaklanan ücret yönetimi uygulamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:[229]

- Birçok bilim adamı ve mühendis çalıştıran bilgi-yoğun işletmeler, takım bazındaki özendiricileri çokça kullanan deneysel ücret modelinden yararlanırlar. Takım bazlı özendiriciler, işletmede "ortak bir ruh" oluşturulmasına katkıda bulunur.

- Müşteri hizmetlerinde mükemmeliyetleri ile tanınan işletmeler, satış personelinin performanslarını artırmak ve davranışlarını hedeflere uygun yönlendirmek için, ücretlerinin bir kısmını doğrudan komisyon olarak öder.

[228] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.124.
[229] A.e., pp.125-126.

- Hayat eğrilerinin başında bulunan küçük işletmeler, deneysel ücret modeli stratejilerini, kendi avantajları ve geleceğe dönük beklentilerini gerçekleştirmeye katkı sağlayacak şekilde oluştururlar ve bu çerçevede, işgörenlerin ücret paketlerinde hisse senedi planlarına ağırlık verirler.

- Çok kademeli işletme yapısına sahip büyük işletmeler, başlangıç düzeyinde işe eleman alırken, işlemsel ücret modeli stratejilerinden yararlanırlar. Bu stratejiler doğrltusunda işletmeler, en iyi elemanları ödüllendirmek ve ellerinde tutabilmek için, daha hızlı bir şekilde terfi ettirirler.

- Bazı işletmeler için işgücü maliyetleri, toplam üretim maliyetlerinin küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu tip işletmeler, işlemsel (mevcut ve gelecekteki çalışanlarına işgücü pazarının üzerinde ücret ödemek/teklif etmek) ücret modeli stratejilerini kullanmayı tercih ederler. Çünkü bu stratejiler, işletmelere işe almada esneklik sağlayabileceği gibi, işgörenlerin iş değiştirme konusunda fırsat maliyetlerini yükselteceğinden, örgütsel bağlılığı da artıracaktır.

- İşletmeler, kullanmadıkları kapasitelerini ücret yönetimi stratejisi olarak değerlendirebilirler. Örneğin, bazı üniversiteler, fakülte elemanlarına ve ailelerine bedava eğitim sağlayarak, çalışanları kendilerine çekmeye çalışmaktadır. Bu tip bir politika, işletmelerin önemli ölçüde tasarruflarda bulunmasının yanı sıra, yüksek nitelikli, kaliteli işgörenleri elde etmelerini ve işletmede kalmalarını sağlayacaktır.

2.2.4. İşlem Maliyetleri Modeli, Ücret Stratejisi ve İşletme Performansı

Oliver Williamson tarafından geliştirilen bu teorik yaklaşım, işletmeleri üretim birimleri olarak gören klasik iktisat anlayışının aksine, kritik önem taşıyan faaliyetin easas olarak üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi

yöneten örgüt yapıları olduğunu varsayar.[230] Bu yaklaşıma göre, bir işletmenin başarısının, işlem maliyetlerini ne kadar düşürebildiğine bağlı olduğu söylenebilir.

İşlem maliyeti yaklaşımı, yıllardır araştırmacılar arasında varolan, ücret ve ödül sistemlerinin işletme performansına katkısı yönünde yapılan olumlu ve olumsuz tartışmalara zemin oluşturabilir. Bu yaklaşıma göre, ücret yönetimi sistemleri aşağıda yer alan şartlara uygun şekilde dizayn edilirlerse, işlem maliyetlerinin düşürülmesi mümkün olabilir:[231]

a) **Bölüm yöneticileri ve genel yönetim arasındaki sözleşmelerin karmaşıklığı ve yürütülmesi:** Tek ürün veya çeşitli ürün üreten işletmelerde, algoritmik ücret stratejileri sözleşme maliyetlerini düşürebilir. Böyle bir durumda üst yönetim, stratejik iş birimlerinin doğrudan kontrol eder ve bölüm yöneticilerinin faaliyetlerini izler. Üst düzey yöneticiler, çeşitli birimlerin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak durumundadırlar. Böylece, stratejik iş birimlerini genel yönetime bağlayan ve işletmenin üst düzey yöneticilerine bağlılıklarını artıran işlemsel ücret stratejileri, işlem maliyetlerinin düşmesine yol açacak ve işletme performansında gelişmeler meydana gelecektir. Aynı mantığa göre, sadece iç büyüme ile gelişmiş olan işletmeler için genel yönetimin çeşitli işletmeler hakkında derin bilgileri bulunduğundan, işlemsel ücret modeli işlem maliyetlerini düşürür. Üst düzey yöneticiler sadece çıktılar üzerinde durarak detaylı sözleşme bilgilerine ihtiyaç duymadan, SİB üzerinde doğrudan kontrol uygulayabilir. Diğer taraftan, deneysel ücret modeli ise, holding düzeyindeki işletmelerde sözleşme maliyetlerini düşürür. Heterojen gruplar üzerinde sıkı kontrol maliyetleri olacağından, hepsi aynı şartlarla karşı karşıya kalacaktır. Bu durumda farklı anlaşmalar (her SİB) için çoklu sonuçlara ihtiyaç duyulur. Teorik olarak mümkün olsa bile, uygulamada bunu gerçekleştirmek zordur. Tepeden yönetmek yerine, SİB'lerin kendi kararlarını vermeleri cesaretlendirilerek, bölge yöneticilerinin girişimci hareketleri ödüllendirilerek, işlem maliyetleri düşürülebilir. Holdinglerin performansı, eğer SİB'ler kendi kararlarını alabilirlerse ve her SIB kendi fırsatını

[230] Koçel, 2003, s.360; Ülgen, Mirze, a.g.e., s.311.
[231] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.126-128.

kullanabilirse, yüksek olacaktır. Ücret sistemleri tüm holdingi, bir bütün olarak tutan iskelet durumunda olacaktır.

b) **Performansın belirsizliği:** İşlem maliyeti, belli bir karşılıklılık kuralı içinde bir tarafın diğer tarafın performansını ölçmesi veya kesin olarak değerlendirme yapma yetersizliği olarak tanımlanır.[232] Farklılaşma stratejisi içinde birbirinden hayli bağımsız olan çeşitli birimlerin performanslarının değerlendirilmesi, üst yönetim için oldukça zordur. Özellikle geçmişte saldırgan bir satınalma stratejisi izlendiyse, işletme için durum daha zor olacaktır. Çünkü performans belirsizliği işlem maliyetleri ile ilgilidir. Bu durumda, bir işletmenin SİB'leri ne kadar farklı olursa, genel yönetim SİB yöneticilerinin uzmanlıklarına o kadar güvenmek durumunda kalacaktır. Bu ise, her SİB'in ayrı olarak değerlendirilmesini daha da zor kılmaktadır. Eğer holdingler, deneysel ücret sistemi uyguluyorlarsa, işlem maliyetleri daha düşük olacaktır.

c) **Varlıkların belirliliği:** İşletmenin SİB'leri arasında ne kadar az mal ve hizmet akışı olursa, tutarlı ücret politikaları geliştirilmesine duyulan ihtiyaç o kadar azalacaktır. SİB'lerin varlık belirliliği ne kadar fazla olursa, deneysel ücret stratejisi (ücret yönetimi oldukça merkezkaçtır, her SİB kendi politikasını ve kendi şartlarını belirleyebilmektedir) işlem maliyetlerini o kadar düşürerek, işletme performansına katkıda bulunmuş olacaktır. Bunun terside doğrudur. Farklı SİB'lerin varlıklarının belirliliği düşük olursa, işlemsel ücret stratejisi işletme performansına katkıda bulunacaktır. Öte yandan, SİB'ler arasındaki sınırlar geçişken olduğunda, işgörenler arasında daha fazla ilişki beklendiğinden, holding düzeyinde iç adâletin sağlanması önem kazanacaktır. Çünkü bu yapıdaki işletmelerde ücret sistemleri tek merkezden idare edilmektedir. Bu durumda farklı SİB'lerin katkısını belirleyebilmek, üst düzey yöneticilerin kişisel yargıları bağlı olmaktadır. Bu duruda, üst düzey yöneticilere bağımlılığı artırmaktadır. Ayrıca, tüm SİB'ler aynı bütçeden yararlandıkları ve eşit pay aldıkları için, belirli bir SİB'in performansının belirlenmesi de oldukça zor olacaktır.

---

[232] G. R. Jones, J .E. Butler, "Costs, Revenue, and Business-Level Strategy", **Academy of Management Review**, Vol.13, p. 205.

d) Fırsatçı davranışların azaltılması: Bir işletmedeki SİB portföyünün artması, yöneticilerinin fırsatçı davranışlara yönelmesi ihtimalini daha da yükseltebilir. Böyle bir durumda, vekâlet teorisi ile tutarlı olarak, herhangi bir şekilde, bir taraf (vekâlet veren) sorumluluğu diğer tarafa (vekil) delege ettiğinde, vekilin öncelikli durumu kendi avantajına göre kullanma ihtimali söz konusudur. Portföydeki SİB'ler ne kadar çeşitli ise, bölüm yöneticilerinin daha fırsatçı bir şekilde davranmaları ihtimali de o kadar artar. Çünkü, bölüm yöneticilerinin görev alanları hakkında üst düzey yöneticilerinden daha fazla bilgisi bulunmakta ve bu bilgiyi işletmenin hesabına kendi yararları için kullanabilmektedirler. Aynı zamanda, küçük bir ihtimal de olsa üst düzey yöneticiler, SİB yöneticilerinin kendilerini aldatabileceğini düşünebilirler. Ancak üst düzey yöneticiler için, bu tip aldatmacaları bulmak kolay değildir. Teoride, SİB yöneticilerinin fırsatçı davranışlarından (SİB'ler üzerine daha bürokratik kontrol uygulayabilirler ve izlemeleri gereken daha standart prosedürler oluşturabilirler) dolayı, işlemsel ücret stratejisi işlem maliyetlerini düşürebilir. Uygulamada, yukarıdaki durum uygun olmadığından sistem içinde daha fazla işlem maliyetine sebep olabilir.

Özetle, ücret stratejilerinin işletme performansına göreceli katkısının, sadece örgütsel stratejilerle ne kadar uyumlu olmaları ile değil, üst yönetimin mantığı/felsefesi, sektörün yapısı ve işletmenin işlem maliyetlerini ne kadar düşürebildiğine bağlı olacağı söylenebilir.

2.2.5. Kaynak Bağımlılığı Modeli, Stratejik Çalışan Grupları ve İşletme Performansı

İşletmede bulunan tüm işler veya iş grupları, işletme için eşit değerde değildir. Farklı işletmeler aynı tip işlere farklı değerler verebilirler. Bu çerçevede işletmenin belli işlere verdiği değerler, aşağıda belirtilen şartları da içerirse, daha da artmaktadır:[233]

- Belli işte çalışan işgörenlerin yerlerinin kolaylıkla doldurulamaması durumunda;

[233] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.129.

- İşgören performansının işletmenin başarısında önemli bir katkısı olması halinde;

- İşgörenler işletmenin "teknik üstünlüğünde" anahtar pozisyonlarda yer aldıklarında, işletme kolay kolay çalışanlarından vazgeçemez durumda bulunuyorsa, bu üç şart ne kadar fazla karşılanırsa, çalışan grupları o kadar stratejik olmaktadır.

Sonuçta, ücret yönetimi stratejisi, işletme içinde stratejik çalışma gruplarının beklentilerini karşılayabilirse, işletmenin performansına o kadar katkıda bulunabilecektir.

İşletme performansını etkileyen ve çeşitli değişkenlerden meydana gelen ücret stratejilerinin birbirinin alternatrifi değil, tamamlayıcı nitelikte oldukları söylenebilir. Diğer şartlar sabit kaldığında yukarda bahsedilen beş önemli model (durumsal teori, koalisyon modelleri, rekabetçi strateji modeli, işlem maliyetleri ve kaynak bağımlılığı modeli) ne kadar sık kullanılırsa veya kullanılacakları şartlar sağlanırsa, ücret yönetimi stratejilerinin işletmenin performansına katkısı o kadar yüksek olacaktır.

Aşağıda, yapılmış ampirik çalışmalardan çıkarılan çeşitli politikalara ilişkin sonuçlar ve ücret yönetimi stratejisinin içerdiği konulara kısaca yer verilmiştir:[234]

a) **İşletme performansı nihai bağımlı değişkendir.** Stratejik ücret yönetimi seçilimi yapılırken en önemli konulardan biri verilen kararın, ara değişkenler için değil, işletme performansı üzerinde etkisinin ne olacağının belirlenmesidir. Ara sonuçların işletme performansı sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

b) **Anlamlı kaynak bağımlılığı.** Taktik kararlarından farklı olarak, ücret yönetimi programlarının yeniden dizaynına yatırım yapmak, oldukça pahalı

[234] A.e., pp.149-151.

ve bazı kaynaklarda yerine konamaz olacaktır. Örneğin, çalışanlara hisse senedi verilmesi planı, işletmenin eşitliğinin dengesini bozabilir ve çalışanlar bu hisse senetlerini maddî olarak kullanmak istediklerinde, elden yüksek maliyetle çıkarabilirler. Bu yüzden, bu tür planların işletmeye olan maliyeti düşünülmelidir.

c) **Uzun vâdeli yönelim.** Ücret yönetimi programı işletmede tanıtıldıktan sonra, çalışanlarda zamanla oluşan beklentilerden dolayı, herhangi bir değişime karşı güçlü direnç oluşabilmektedir. Bu durumda dikkatli bir planlama ve geleceğe yönelik programların hazırlanması, programın başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kâr paylaşımı planları, işgörenler tarafından oldukça çok eleştiri almaktadır. Bu planları uygulayan işletmelerde tahmin edilenden daha az kârın olduğu yıllarda, plana dahil edilen işgörenler hayâl kırıklığına uğramakta; bu ise motivasyonlarının azalmasına ve işletmeye olan güvenlerinin ve bağlılıklarının azalmasına neden olabilmekdir. Dolayısıyla bu tip planlar oluşturulurken, yeterli esnekliklerin sağlanmış olması gerekir.

d) **Rekabetçi ortamla yakınlaşmanın sağlanması**. Hiçbir ücret yönetimi sistemi sadece kendi içinde yaşayamaz. Her biri çevrede var olan rekabete uyum sağlayacak şekilde dizayn edilmelidir. Oldukça iyi durumda olan

e) **İşletme içinde ve dışındaki durumsal faktörleri dikkate alacak ücret yönetimi sistemi oluşturulmalıdır**. İşletmenin büyüklüğü, işgücünün ve yapılan işlerin niteliği gibi faktörleri dikkate alan ücret yönetimi sistemleri dizayn edilmelidir.

f) **Ücret yönetimi uzmanları işletme içindeki koalisyonların ihtiyaçlarına cevap verebilmeli, aynı zamanda onların algılamalarını yönetebilmeli ve gerektiğinde uygun ücret stratejilerinin ne olabileceği konusunda görüşlerini bildirmelidir.** Ücretin etkinliği, oldukça öznel bir konudur. Ve güç koalisyonları ücret yönetimi tekniklerine nadiren ilgi göstermektedirler. Ücret yönetimi uzmanlarının liderlik becerilerini göstererek yeni stratejilerin

ve hatta bazı riskler taşıyan ancak bazı durumlar için uygun olan stratejilerinin uygulanmasını tüm ikna becerilerini kullanarak güç koalisyonlarına kabul ettirmeleri ve bu içinde oluşturulan ücret stratejilerini kullanmalarını sağlamaları gerekmektedir. Örneğin, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde takım bazlı ücretlendirme uygulamasının kullanılması, üst yönetimler tarafından tam anlamıyla kabul görmeyebilir. Burada ücretlendirme uzmanlarının, Ar-Ge departmanlarında takım bazlı özendiricilerin oldukça iyi sonuçlar verdiği ve bireye bağlı özendiricilerden daha uygun olduğu konusunda bölüm yöneticilerini ikna etmeleri gerekmektedir.

g) **Üst yönetiminin ücretlendirme sürecine katılımı ve katkısı.** Ücret yönetimi, kaynak tahsisi ile ilgili olarak üst yönetimin dikkat çekmek ve ilgisini sağlamak için, diğer birimlerle rekabet halindedir. Etkin bir ücret sisteminin oluşturulması ve uygulanabilmesi için üst yönetimin sürece dahil olması ve onaylaması krtik bir öneme haizdir. Aksi durumda, örneğin performansa göre ücret ve liyakat ücreti gibi bir çok ücret yönetimi programlarının başarısızlıkları insan kaynakları yönetimi departmanından değil, üst yönetiminin yapılan çalışmalara gerekli ilgiyi göstermemesine bağlanabilir. Bu münasebetle, nasıl ki stratejik planlama tanım olarak işletmenin üst yönetiminin işidir; ücret yönetiminin de aynı şekilde kabul edilmesi gerekir.

h) **Üst düzey yöneticilerin ücreti ile uyum.** Üst düzey yöneticilerin ücret sistemi ile ilgili olarak genellikle, kendi finansal çıkarlarına uygun kararlar verecekleri varsayılır. Çünkü üst düzey yöneticilerin, kendileri için dizayn edilmiş olan özendirici programlara karşı ileri derecede duyarlı oldukları kabul edilir. Bu varsayımın doğru olduğu bir durumda, üst düzey yöneticiler, tüm işletmede çalışanların özendirici sistemlerden yararlanabilmesi için programı destekleyecek ve hatta oluşturulmasında yer alacaktır. Dolayısıyla ücret sistemi, orta kademe yöneticilerin, diğer yönetici ve yönetici olmayan

işgörenlerin üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulan özendirici programlara olan güveni temsil etmelidir.

i) **Stratejik kararlar çerçevesinin geliştirilmesi.** Ücret yönetimi stratejileri stratejik planlara dayanmalıdır. Bu çerçevede, işletme stratejileri ile uyumlu ve onları destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Diğer bir ifadeyle, işletme stratejisinin bir parçası olarak görülmeli ve bu çerçevede tasarlanmalıdır.

j) **Geleceğe yönelik duruş/yönelim.** Ücret yönetimine ilişkin stratejiler, geçmiş problemlere, işletmenin geçmişine veya mevcut baskılara bağlı olarak değil; geleceğe dönük hedeflere ve gelişmelere odaklanmalı, bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Bunun için ise, alternatif araçların geliştirilmesi üzerinde yoğun olarak çalışılmalıdır.

k) **Çok fonksiyonlu sonuçların farkında olması.** Ücret yönetimi stratejilerinin işletme stratejileri ile bütünleşebilmesi veya onlara yakın yol seçebilmesi için, işletmenin veya güçlü koalisyonların izlediği strateji hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu bütünleşmenin altında yatan mantık, ücret yönetimi ile işletme stratejileri arasındaki uyum kavramının ortaya konması ve işletme performansının olumlu yönde etkilenmesidir. Ayrıca, ücret yönetimi stratejisi tüm işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dizayn edilmeli; özellikle holding yapısındaki işletmelerde, bağlı tüm işletmeler ve çeşitli SİB'lerin özel durumları dikkate alınmalıdır.

2.3. STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİNİN TEMEL ÖGELERİ VE STRATEJİK ÜCRET MODELLERİ / YAKLAŞIMLARI

Stratejik ücret yönetimi bakış açısının iki temel varsayıma dayalı olduğu ifade edilebilir. Buna göre[235];

- Ücret sistemleri, tek başına analiz edilemez; çünkü ücret yönetiminin etkililiği işletmeyi etkileyen iç ve dış güçlere nasıl cevap verebildiğine ve işletmenin yapısal görünümüne bağlıdır. Bu sebeple işletmenin diğer sistemlerinden ayrı düşünülemez.

- İşletme çeşitli ücret politikaları ve prosedürleri arasında seçim yapma imkânına sahiptir ve bunların stratejik sonuçları vardır. Örneğin kâr paylaşımı. Literatürde kâr paylaşımı planının yapısı ve uygulamasıyla ilgili binlerce yol mevcuttur. Bu programların her biri, belirli bir durum için uygun olabilmektedir.

Yukarıdaki tanımdan yola çıkarak, her işletmenin çeşitli ödeme seçimleri ile karşı karşıya olduğunu söylemek mümkündür. Bu seçimlerde başarı, seçilen alternatifin işletmeyi etkileyen durumlarla nasıl başa çıkabileceğine ve işletmenin genel stratejik yönü ile uyum içinde olup olmadığına bağlıdır. Bu seçimlerin ne kadar stratejik oldukları, yapılan araştırmaların sonuçlarına ve halen sürmekte olan araştırmalara bağlıdır. Burada göz önünde bulundurulması gereken nokta, bu seçimlerin ücret yönetimini analiz etmeye ve anlamaya stratejik yaklaşım açısından yardımcı olduğudur.

2.3.1. Ücret Yönetiminin Temel Ögelerine İlişkin Stratejik Tercihler

Ücret yönetimin alt sistemleri, belli başlı temel ilkelere ilişkin seçimleri gösterecek şekilde üç temel kategoriye ayrılabilir:[236]

[235] Theresa M. Welbourne, Luis R. Gomez-Mejia, "A Political Perspective on Job Evaluation", **Compensation and Benefits Review**, Vol.28, No.4, 1992, pp.19-28.
[236] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.35.

- Temel Ücret Politikası,
- Ücret Yapısı.
- Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi.

Aşağıda da görüleceği gibi, ücret konusundaki stratejik seçimler, bir doğrudaki iki karşıt uç şeklinde tanımlanmasına rağmen, işletmeler iki farklı uç noktadan birini değil, ortalarda bir yerde ve karma bir uygulamayı tercih edebilirler. Burada amaç, ücret stratejilerine ilişkin seçimlerdeki uç noktaları belirleyebilmek ve yol göstermelerini sağlamaktır. Ücret yönetiminin bu üç temel fonksiyonuna ilişkin stratejik tercihler sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

2.3.1.1. Temel Politikalara İlişkin Tercihler

Aşağıda belirtilen stratejik ücret seçimleri, ödüllerin dağıtılmasında kullanılan en önemli, en göze çarpan faktörleri, diğer bir ifadeyle kriterleri ihtiva etmektedir.

a) İşe Dayalı Ücretlemeye Karşı Becerilere Dayalı Ücretleme: İşe dayalı ödeme, bireysel özelliklerden ziyade, işlerin birim değerinin analiz edilerek ortaya çıkarılan ve geleneksel ücret yönetimi uygulamalarında kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre işgörenlere, yaptıkları işlerin yer aldığı grup esas alınarak ücret ödenmekte; ücret miktarı genellikle sadece çalışan işini değiştirdiğinde artmaktadır. Becerilere ya da bilgiye dayalı sistemlerde ise işgörenler, sahip oldukları niteliklere göre değerlendirilmektedir. İşe dayalı ücret politikasının iyi sonuç vermesi,

- Teknolojinin sabit olduğu,
- İşlerin sıkça değişmediği,
- İşgücü devrinin nispeten düşük olduğu,
- Çalışanların bir diğerini sıkça koruma ihtiyacı duymadığı,
- Eğitimlerin çoğunun, verilen işin öğrenilmesi için gerektiği,
- İşlerin sektör içinde tamamıyla standartlaştığı,
- Çalışanların üst mertebelere yükselmesinin zaman içinde beklendiği,

- Tüm insan kaynakları felsefesinin firma içinde hiyerarşik kontrol eğilimini ve sürekliliğini desteklediği durumlarda mümkündür.[237]

Becerilere dayalı ücretleme ise, bir işletmede aşağıdaki şartlar var olduğunda en iyi sonucu vermektedir:[238]

- Karşılıklı güven ve inanca dayanan destekleyici insan kaynakları yönetimi felsefesi ve çalışanların varolan ücret sistemi içinde, hem çalışma istekleri hem de kabiliyetleri olduğuna işletme inanmaktadır.
- Çalışan katılımı ve takım çalışması işletme tamamında teşvik edilmektedir.
- Şirketin teknolojisi ve örgütsel yapı sık sık değişime uğramaktadır.
- Üst pozisyonlara geçme fırsatları sınırlıdır.
- İşletme içinde, çalışanlara yeni beceriler öğrenmeleri için fırsatlar vardır.
- İşgücü devri nispi olarak yüksektir.
- Devamsızlık ve işgücü devrinin maliyeti, üretim kaybı açısından yüksektir.

b) Performansa karşı Üyelik (Bir İşletmenin Elemanı Olma): Ücretlerin, işgörenin bir işletmenin elemanı olmasına veya performansına bağlı olarak belirlenmesi, ücret yönetiminin temel ilkelerinden biridir. Ücret ve ödüllerin dağıtılmasında performansın temel olarak kullanıldığı sistemlerde, ödemeler bireyin veya grubun işletmeye olan katkısına, diğer bir ifadeyle çıktı veya sonuca göre yapılmaktadır.[239] Performansa dayalı ücretin en uç şeklinin, geleneksel parça başına ödeme sistemleri ve satış komisyonlarıveya primleri olduğu söylenebilir. Ancak belirli performansa dayalı ücret sistemleri, sadece sınırlı sayıdaki durum için uygundur. Performansa dayalı değişken ücret planları ise, pratik olmaları nedeniyle genellikle bir çok duruma daha uygun olup, maliyet tasarrufuna yönelik öneriler, davranışsal performans kriterlerine bağlı pirimler ve işletme sonuçlarına dayalı başarı ödüllerini içermektedir.

---

[237] Henry Tosi, Luis Tosi, "What Managers Need To Know About Knowledge-Based Pay", **Organizational Dynamics,** Vol.14., No.3, 1986, pp.52-64.

[238] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p.330.

[239] Robert E. Sibson, **Compensation,** New York, American Management Association, AMACOM, 5th Ed., 1990, p.165.

Üyeliğe, diğer bir ifadeyle salt bir işletmenin elamanı olma seçeneğinden hareketle ödeme yapılan ücret yönetimi sistemlerine önem veren işletmeler, en azından tatmin edici performans gerçekleştirdiği takdirde, her çalışana önceden belirlenen çalışma saatlerine göre aynı veya benzer ücret ve yan ödemeler sağlar[240]. İşgörenler maaşlarını haftalık olarak belirlenen çalışma saatlerine göre alırlar. Maaşlardaki artış, zaman içinde daha yüksek puan aralıklarına ulaştığında ortaya çıkmaktadır.[241] Bu ise, mevcut işi daha iyi yapmayla değil, ancak işletme içinde terfiyle mümkün olabilmektedir.

Performansa vurgu yapan işletmelerin çoğu, genellikle yalın örgüt yapısı, hızlı büyüme, kişi ve gruplar arasında iç rekabet, kolayca elde edilebilen performans göstergeleri ve güçlü rekabet baskısı gibi faktörlerle karakterize edilmektedir.

c) **Bireysel Performansa Karşı Toplam Performans**: İşletmeler, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması ve motive edilebilmesi için, performans seviyelerine göre ödüller vermektedirler. Motivasyonel nedenlerden dolayı, çalışanlar tarafından arzu edilen davranışların pekiştirilmesi bireysel performansa dayalı ödüller için önemlidir. Çünkü arzu edilen davranışlar ve ödüller arasındaki bağın yakınlık derecesine göre işgören, gelecekte de bu tip davranışları gösterecektir. Bu planlar temelde, daha çok çalışanların ve iyi performans gösterenlerin, daha az çalışan ve performans gösterenlere göre iyi ücret almaları esasına dayanmaktadır. Bireysel performans artışları, bireysel pirimler, özel ödüller gibi uygulamalar, her işgörenin katkılarını ödüllendirmek için kullanılmaktadır.

Toplam performans sistemleri ise, ödüllerin dağıtılmasında grubu temel olarak kullanmaktadır. Bireyin aldığı ödül, grup içinde çalışanların performansına bağlıdır. Performansın nasıl ölçüleceğine dair çeşitli yöntemler bulunmaktadır.

[240] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.41-42.
[241] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p.329.

Bunlar arasında takım performansı (proje primleri), iş birimi performansı (kazanç paylaşımı) ve işletme bazında performans (kâr paylaşımı) yer almaktadır.[242]

d) Kısa Döneme karşı Uzun Döneme Yönelim : İşletmeler ödül seçimlerini yaparken, zaman kriterini dikkate alarak uzun veya kısa vâdeli ödemelerden birini tercih ederler. Çünkü, performansın ölçülmesi ve ödüllerin dağıtılmasında zaman temel kriterdir. Stratejik tercihlerde dikkate alınan zaman dilimi, günlük zamandan yıllık zaman dilimine kadar; yıllık zaman ise, beş yıla kadar uzayabilen seçimleri içermektedir.[243] Bu konuda verilecek kararlar, işletme hedeflerine ulaşılması açısından elde edilecek sonuçların yanısıra, işgörenleri özellikle tepe yöneticilerini olumlu veya olumsuz yönde de etkileyebilir.

Ücret kararlarının zamanlaması konusunda işletmeler önemli stratejik seçimler yapma zorunluluğunda kalmaktadır. Pekiştirme teorisi ve şartlandırma yaklaşımına göre, ödül ile ödüllendirilen davranışın gerçekleşmesi arasındaki mesafe ne kadar yakın olursa, motivasyonel etkisi o kadar fazla olacaktır. Bir çok kişi için, davranışları harekete geçirmede gecikmiş ödüller, anında verilen ödüllere göre daha az değer taşımaktadır. Öte yandan, işletmenin başarısı kısa vadeden ziyade daha ağırlıklı olarak uzun dönemde ne olacağına bağlı ise, bu durumda, geniş zaman ufkuna sahip ödül sistemleri etkili olabilecektir. Yukarıda bahsedilen ikilemler, eğer işletmenin uzun vadeli başarısı kısa vadeli başarılarının basit toplamı ise, herhangi bir problem teşkil etmeyecektir.

e) Riskten Kaçmaya karşı Risk Alma: Önemli stratejik seçimlerden biri, risk alan davranışları ödüllendirmek mi yoksa cezalandırmak mı gerektiği sorusuna cevap vermektir. Bu konuda yapılacak tercih, zaman kriteri gibi stratejik öneme sahip bir konuda işgörenlerin risk alma veya riskten kaçınma davranışını ödüllendirmeye ilişkindir.[244] Risk alma veya riskten kaçınma kararı, işletmenin

[242] H.N (Rug) Altmansberger, "Variable Pay: An Overview", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, 4th Ed., McGraw-Hill, 1999, pp.202-203.
[243] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.42.
[244] Luis R. Gomez-Mejia, Theresa Webourne, "Compensation Strategy in A Global Context", **Human Resource Planning**", Vol.14, No.1, 1999, pp.29-42.

ve faaliyette bulunulan ülkenin ulusal kültürü, büyüklüğü, içinde bulunduğu sektör ve pazarın durumu gibi faktörlerden etkilenir. Örneğin, genellikle büyüyen işletmeler risk alma davranışını ödüllendirirken, oturmuş pazara sahip ve mevcut teknolojisinden memnun olan işletmeler, riskten kaçınma eğilimindedir.[245]

f) Bölüm Performansına karşı İşletme Performansı: Ücret yönetiminin önemli konularından biri de, işletme performansının hangi seviyede ölçüleceğidir. Bu konuda verilecek karar, özellikle tepe yöneticilerinin ücret paketlerinin hazırlanmasında önem kazanmakta, kâr ve kazanç paylaşımı ile hisse senedi opsiyonları gibi ertelenmiş ücret planları kararları kritik önemde etkili olmaktadır. İşletmenin hangi sektörlerde rekabet etmekte olduğuna ve büyüklüğüne bakılmaksızın, tüm işletme için geçerli olan en yüksek seviye, örgütsel düzeydeki performanstır. Örneğin, bir holding turizm sektöründe faaliyet gösterdiği gibi, üretim ve satış konularında da faaliyet gösterebilir. Şirket düzeyinde performans dendiğinde, bu bütün SİB'lerin performansının tek bir bütün olarak düşünülmesi anlamına gelmektedir.[246]

İşletme birimi ve bölüm performansı, çok fonksiyonlu strateji oluşturmasında, sorumluluğun o işletme, bölüm veya SİB içinde kaldığını ifade etmektedir. Bu sebeple çok endüstrili bir şirket için, işletme düzeyi stratejileri normalde bölüm düzeyine uygun düşebilir.

İşletmelerin ücret yönetimi ile ilgili amaçları için performans derecesini belirlemede kullanacakları ölçütlerin çeşitli stratejik sonuçları vardır. Bunlar:[247]

- İşletme ne kadar büyük ve farklı ise, çeşitli alt birimlerin değerlendirilmesi üst yönetim için o kadar zordur. Bu durum, işletmelerin, her alt birim için objektif performans göstergelerine inanmaları gerektiğini ifade etmektedir.

[245] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.43.
[246] Sibson, a.g.e., p.170.
[247] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.44.

- Bireysel girdilerle performansın değerlendirildiği seviye arasındaki uzaklık ne kadar fazla olursa, toplam performans ve ona bağlı ödüllerin çalışanlarda algılanan etkisi o kadar zayıf olacaktır.

- İşletmenin birimleri ne kadar birbirinden bağımsız olursa, birimlerin katkılarının belirlenmesi de, o kadar zorlaşacaktır. Örneğin belli bir birimin performansı düşük ise, o birimin çalışanları ve yöneticilerinin maaşlarını etkileyen bu durum, morallerin bozulmasına sebep olacaktır. Halbuki bu durum, zamanında gerçekleşmeyen faaliyetlerden dolayı da meydana gelmiş olabilir.

- Bölüm performansının sadece ödül dağıtımında kullanılması, işletme sinerjisini kaybettirebileceği gibi, işletme, bölümleri üzerindeki etkisini ve ücretlerin nasıl dağıtılacağı konusundaki kontrolünü de yitirebilir. Diğer taraftan da, sadece işletme performansının sonuçlarına göre ödüllerin dağıtılması, bu ücreti hak etmeyen bazı bölüm yöneticilerinin ve çalışanların da bundan yararlanması ile sonuçlanabilir.

- İşletmenin performansını etkileyen kararların alınmasında üst yönetim çalışanları bütünleyici güç olarak kullanılmalıdır. Maliyetler tek bir şemsiye altında toplanıp merkezileştirilerek düşürülebilir. Bu şartlar altında bölüm performansı sadece bölüm yöneticilerinin elinde olmayıp, işletmenin katkılarını da içermektedir.

- Her bölümdeki çalışanların ürün bilgisi kendilerine özgü olduğundan, gerek işletme bölümleri arası ve gerekse genel müdürlük ile bölümler arası çalışan transferi gerçekleştirilemeyecektir.

g) İçsel Adâlete karşı Dışsal Adâlet: Adil ücret, genellikle çalışanlara eşit ödeme şeklinde görünür. Ücret adaletinin iki şekli vardır: İçsel adalet ve dışsal adalet.

İçsel adâlet, bir işletme içindeki ücret yapısının âdil olarak algılanmasına, dışsal adâlette ise, diğer işverenlerin aynı tip işgücü için ne ödediğine bağlı olarak

ücret adâletinin sağlandığının algılanmasına ilişkindir.[248] Bu çerçevede, bir işletme ücret yönetiminin stratejik boyutunda işgören ücretleri için, eğer sektörü/piyasayı dikkate alıyorsa dışsal eşitliği, işletme için de tutarlılık sağlamaya çalışıyorsa iç eşitliği dikkate alıyor demektir.

Genellikle içsel ve dışsal eşitliğin sağlanmasına ilişkin amaçlar birbirine zıttır. Bununla birlikte, içsel ve dışsal eşitliğin çeşitli açıdan stratejik önemleri bulunmaktadır. Öncelikli olarak, işletme daha yüksek kaliteli işgücünü daha yüksek maliyetle işe almayı planlıyorsa, işveren mevcut çalışanlarına da ücret konusunda adil davranmak zorundadır. Aynı zamanda, işletme hangi iş grubuna piyasa ücret düzeyinin üzerinde veya piyasadaki ücretlerle rekabet edebilecek ücreti ödeyeceğini ve hangi gruba, en azından sektörü izleyen (aynı düzeyde) ücret vereceğini belirlemek durumundadır. Elbette ideal olan, tüm işlere sektör düzeyinin üzerinde veya eşit derecede ücret vermektir; oysa bu durum mâli sınırlamalar yüzünden nadiren gerçekleşebilmektedir.[249]

h) Hiyerarşiye karşı Eşitlik : İşletme, eğer çalışanların büyük bir kısmına aynı ödül sisteminde yer veriyorsa 'eşitliğe dayalı sistem', farklı seviyelerdeki çalışan gruplarına göre ödül yapısı geliştirmişse 'hiyerarşik sistem'in söz konusu olduğu söylenebilir.[250]

Eşitliğe dayalı sistemde ücret yapıları, birbirine yakın seviyelerdeki işgörenler ile en düşük ve en yüksek ücret ödenen işgörenlerin ücret düzeyleri arasında çok küçük farklılıklar vardır.[251] Bu ücret politikasının stratejik sonuçlarından biri, resmi puan aralıklarında değişiklik yapmadan, işletmenin işgücünü yeni alanlarda, projelerde, pozisyonlarda çalıştırabilmesidir. Böylesine bir çalışma, ancak sabit bir işgücünün varlığında yapılabilir. Hiyerarşik ücret yapısı daha çok

---

248 Gomez-Mejia, Balkin, Cardy., a.g.e., p.329.

249 George T. Milkovich, "A Strategic Perspective to Compensation Management", **Researh in Personnel and Human Resource Management**, Vol.6, Ed. by K.Rowland, G.Ferris, Greenwich, CT, JAI Press., Inc., 1988, p.211.

250 Edward E. Lawyer, "The Strategic Design of Pay for Performance Programs, Compensation and Benefits", **Bureau of National Affairs**, Ed. by Luis Gomez- Mejia, Washington D.C., 1989, p.54.

251 Milkovich, Newman, a.g.e., p.73.

olgunluk evresindeki, yani yaptığı yatırımların karşılığını almaya başladığı pazardaki payı üzerine odaklanmış ve sahip olduğu kâr düzeylerinden hoşnut işletmeler için uygundur. Buna karşılık, agresif bir şekilde pazar payını genişletmeyi deneyen, risk almaya hazır ve yeni iş ve ürün alanlarına aşırı derecede yatırım yapan işletmeler, daha çok eşitlikçi ücret modellerini takip ederler. Hiyerarşik ücret yapısını kullanan ve belli bir olgunluk seviyesine erişmiş işletmeler ise, genelde sabit pazara sahip, kazandıklarını ellerinde tutmaya çalışan ve kâr seviyelerinden oldukça memnun işletmelerdir. Diğer taraftan, pazar paylarını arttırmaya çalışan, risk alan, yeni birleşmelere ve ürünlere ilgi duyan diğer işletmeler ise, eşit ücret yapısını tercih etmektedirler.[252]

Prim veya uzun vadede gelir elde edebilmesine imkân veren planlar, bazı işletmelerde yönetim kurulu başkanından başlayıp birkaç seviye daha aşağıya kadar verilirken, bazı işletmelerde bölüm yöneticisi düzeyine kadar tüm işgörenlere sunulur. İşletmelerde başka bir uygulama ise, sadece ar-ge bölümündekilere prim ödenmesi, diğer işgörenlere ise herhangi bir ödeme yapılmamasıdır. Bu konunun stratejik önemi, çeşitli faktörlere atfedilebilir:[253]

- Eğer ücret ve yararlar yukarı doğru terfi ile doğrudan bağlantılı ise, bu durum işletmede geleneksel hiyerarşinin geçerli olduğunu ifade eder. Çalışanlar bu hiyerarşide yer almak için başarı kriterlerini öğrenmeye çalışacaklardır. Bu süreçte işgörenin performansı önemli rol oynarken, işyerindeki çalışma süresi de terfide en önemli belirleyicilerden biridir.

- Eğer işletmeler, iş puanları arasındaki geleneksel farklılıkları önlemez, işletme içindeki hareketliliği aynı tutarak, kazançları artırırsa ve statü ile ilgili öncelikleri kaldırırsa, işletme içinde adalet havası oluşacaktır. Bu durum sonuçta işletmenin kültürünü de olumlu olarak etkileyecektir.

[252] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.47.
[253] A.e., p.46.

ı) Sayısal Performans Ölçütlerine karşı Sayısal Olmayan Performans Ölçütleri:

Kısa veya uzun vâdeli ücret seçimlerinin yanında, sayısal ve sayısal olmayan performans kriterlerinin seçimi de dikkate alınması gereken önemli hususlardan biridir. Sayısal kriterler genel olarak iki kategoriye ayrılabilir: Muhasebe kayıtlarına veya kârlılığa dayalı (hisse başına kazanç veya sermaye getirisi gibi) ölçütler ve hisse senedi değeri ile ilgili göstergeler (hisse senedi değerindeki artış veya azalışlar). Sayısal olmayan kriterler ise, yöneticilerin görevlerini ne ölçüde başarılı gerçekleştirdiği gibi subjektif hükümlere dayanır.[254] Çalışanlar, özellikle tepe yöneticiler ödüllendirilirken, nesnel, sonuçlara yönelik, formüllere bağlı veya bunlara alternatif olarak öznel ölçütlere, kişisel yargılar veya stratejik, politik ve örgütsel faktörlere bağlı olarak hangi kriterlerin kullanıldığı önem kazanmaktadır.

İşletmenin farklılaşma derecesinin, performansı ve sayısal ya da sayısal olmayan kriterlerin kullanımını ne kadar etkilediği konusunda birçok teorik çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Sonuçlar, en fazla üst düzey yöneticilerin ücretini ilgilendirdiğini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan ilişkide, işletmenin portföyü büyüdükçe, işletme birimlerinin birbirinden farklılaştığı, bu farklılaşmaya göre de performansın ölçümünde kullanılan kriterlerin de farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılaşma ve ödüllerin dağıtımı konusunda yapılan araştırmalar, farklılaşma arttıkça;[255]

- yönetimsel performansı değerlendirmek için sayısal kriterler kullanıldığını,
- çeşitli birimlerde ücret dağılımlarını belirleyebilmek için objektif formüller kullanıldığını,
- işletme sonuçlarından çok, alt birimlerin performans sonuçlarına bakıldığını göstermektedir.

Farklılaşmanın dikkat çeken bir diğer sonucu da, işletmelerin nesnel veya öznel formüllere ne kadar güvendiklerinin belirlenmesine yardımcı olmasıdır.

---

[254] Luis R. Gomez-Mejia, George Paulin, Arden Grabke, " Executive Compensation: Research and Practical Implications", **Handbook of Human Resource Management,** Ed. by Gerald R. Ferris, Rosen D. Sherman, Darold T. Barnum, Massachusetts, Blackwell Publishers, Inc., 1996, p.563-564.

[255] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.47.

2.3.1.2. Ücret Yapısına İlişkin Tercihler

Stratejik ücret yönetimi çerçevesinde oluşturulacak ücret sisteminin, işletme stratejisinin uygulanmasına yardımcı olacak şekilde tasarlanması işletme başarısı açısından önemlidir.[256] Stratejik ücret yönetimi boyutlarından bir diğeri de, ücret yapısının oluşturulmasında karşılaşılan 'tasarım' konuları, diğer bir ifadeyle ücret sisteminin ne şekilde tasarlanması gerektiğine ilişkindir. Ücret yapısına ilişkin işletmelerin tercihleri temelde şu seçeneklerden biri yönünde olabilir.

a) **Ücret Düzeyine karşı Piyasa**: Piyasa ücret düzeyi ile karşılaştırma boyutu, işletmenin maaşlar, yararlar, özendiriciler dahil olmak üzere, toplam ücret paketinin pazardaki rakiplerinden üstün yönlerini ifade etmektedir. Bu, çeşitli nedenlerden dolayı kritik bir stratejik ücret seçimidir. Bunlar:[257]

- Ücret seviyesi, tatminin en önemli belirleyicisidir. İşgörenlerin çalışma fırsatı elde ettikleri bir çok işletme içinde, tercih ettikleri işletmeye katılma kararını almalarında göz önünde tuttukları en önemli konulardan biri ücret seviyesidir. İşletmenin sunduğu diğer fırsatların yanında toplam ücretin, işe girme ve işten ayrılma kararında açık bir etkisi bulunmaktadır.

- İşletme, işe yeni gireceklerin sayısını arttırmak ya da onları kendi işletmesine çekebilmek ve işgücü devir oranını düşürebilmek için bu stratejiyi izleyebilir.

- İşletme, belirli bir grup çalışan için lider ücret politikası izlerken, diğer gruplar için piyasa seviyesinde veya altında ücret ödeyebilir. Böylesine bir strateji, açıkça belli bir grup çalışanı daha fazla önemsediğini belirterek, diğerlerinden ayırır. Bu strateji ile, işletme için önemli addedilen çalışanların kendilerini 'elit' bir grubun parçası olarak hissetmelerini sağlayacak bir iklim oluşturabilir.

- Düşüş evresine giren işletmeler, işgücü maliyetleri konusunda dikkatli davranmaya başlarlar. Böyle bir durumda, işletmeler ücret artışlarında azalma ve

[256] Raymond E. Miles, Charles C. Snow, **"**Designing Strategic Human Resource Systems**"**, **Organizational Dynamics,** Vol.13, No.1, 1984, pp.36-54.
[257] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.49-50.

yavaşlamaya, daha da kötüsü ücretlerde kesinti yapmaya çalışırlar. Kısa vadede bu uygulamalar maliyetleri düşürmede başarılı olsa da, uzun vadede nitelikli çalışanların işletmeyi terk etmeleriyle sonuçlanmaktadır. Bu münasebetle düşüşe geçen işletmeler, çevreyi dikkatli şekilde izlemeye özellikle bu dönemde önem göstermeli, nitelikli çalışan grupları için tasarlanan ödül sistemlerinin, dış pazardaki ücretlerle rekabetçi ve özellikle uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.[258]

- Ücret düzeyi, risk oranı ile ilişkili olmalıdır. Agresif işletmeler, sürekli yeni ürün arayışındadır. Bu tür işletmeler piyasa fırsatlarını takip eder ve işgörenlerinden daha fazla risk almalarını isteyebilir. Ancak böyle bir durumda, risk alan çalışanlara rakiplerine göre daha fazla ücret verilmelidir. Diğer taraftan, büyüyen işletmeler oldukça riskli kararlar alırlar. Bu aşamada işletmeler, sabit maliyetlerini minimize etmek için, çalışanlara sektöre göre, düşük kök ücret verirken, yüksek yan ödemeler sunma yoluna giderler.

b) Sabit Ücrete Karşı Özendiriciler: Son yıllarda, gerek literatürde gerekse uygulamada dikkat çeken bir diğer stratejik ücret boyutu, sabit ücretlerin yanında özendiriciler, diğer bir ifadeyle "değişken ücret" verilmesidir. İşletmeler işgörenlere önceden belirlenen ve sabit olan ücret ödemesi mi (aylık maaş), yoksa değişken temele dayanan ödeme mi sunmaları gerektiği konusunda karar verme ile karşı karşıyadır. Değişken ücrete ilişkin çeşitli uygulamalar söz konusudur. Bunlar arasında bireysel primler, takım primleri, kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı ve işletmeye ortak olma gibi yöntemler bulunmaktadır. Ancak bu tip ücretleme uygulamalarından en fazla üst düzey yöneticiler yararlanmaktadır. Üst düzey yöneticiler, elde ettikleri kazancın yarıya yakınını maaş olarak alırken, diğer kısmını da uzun vadeli ücret programlarından veya primlerden almaktadırlar. Satış elemanları, değişken ücret uygulamasının sık rastlandığı bir diğer işgören grubudur. Satış personelinin performansının değerlendirilmesinde ve hedeflenen sonuçların elde edilmesinde doğrudan gözetim yerine, satış miktarına veya kotasına bağlı olarak komisyon(prim)lar

[258] J. M. Newman, "Compensation Strategy in Declining Industries", **Human Resources Planning,** Vol.11, No:3, 1988, p.205.

kullanılmaktadır. Bu çerçevede, geleneksel ücret yaklaşımına sahip işletmeler daha çok rekabetçi sabit ücretlere, stratejik ücret yaklaşımına sahip işletmeler teşvik edici değişken ücret planlarına önem verirler.

c) **Ödüllerin Dağıtılma Sıklığı**: Stratejik ücretin bu boyutu (ödüllerin sıklığı), diğer bir ifadeyle işletmeler tarafından ödüllerin dağıtılma şekli, güçlendirme programları olarak kullanılmaktadır. Her işletme ödüllerin ne kadar arayla dağıtılacağı ve belli bir seçim yaparak arzu edilen davranışlara ne derece yakın olunacağı konusunda seçim yapmak durumundadır. Bu konudaki tercihler, geleneksel güçlendirme yaklaşımından kaynaklanmaktadır**.** Bu nedenle ödüller, arzu edilen davranışları özendirebilmek için, gerçek başarılara doğrudan bağlanması önerilmektedir. Bireysel düzeyde, güçlendirme programlarının büyüklüğü ve sıklığı ile değişken veya sürekliliğinin motivasyonel olup olmaması, spesifik amaçların başarılmasında şartlara bağlı ödüllerden daha az önemlidir. Literatürde, durumsal olmayan ödüllerin bireysel davranışlar üzerinde çok az etkisi olduğu belirtilmektedir. Makro seviyede ise, sürekli güçlendirme programlarının kullanılması kısa vâdeli bakışaçısını cesaretlendirirken, değişken güçlendirme programlarının ertelenmiş ücretler için kullanılması uzun vadede etkili olabilmektedir.[259] Bu çerçevede stratejik ücret yaklaşımına sahip işletmeler, kısa ve uzun vadeli işletme hedefleriyle ilişkili olarak, geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip işletmelere nazaran, ödüllerin sıklıkla dağıtılmasına önem veriler.

d) **Maddi Ödüllere Karşı Maddi Olmayan Ödüller:** Maddi ödüller, para veya sunulan yararlar, bireysel performansa dayanan yıllık primler, hisse senedi programları gibi ödüllerden oluşmaktadır. Maddî olmayan ödüller ise, dokunulmaz olan, iş güvencesi, tanınma, kararlara çalışanların da katılması, daha fazla sorumluluk verilmesi gibi psikolojik ödüller olarak özetlenebilir.

[259] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.51.

Genellikle işgörenler, ücreti işlerinin en önemli yönlerinden biri olarak değerlendirmemektedir. Bunun işletmeler için ne anlama geldiği iki temel sebepten ötürü açık bir şekilde anlaşılamamıştır:

- Hırs (para hırsı, aç gözlülük) sosyal bir tabudur; çalışanların ödemeler konusundaki tepkilerinde paranın sosyal cazibesi/çekiciliğine olan eğilim vardır. Seidman ve Skancke'e göre, ücret konusunda yapılan araştırmaların bir çoğunun vardığı ortak kanaat, paranın tek başına en iyi motivasyon aracı olmadığıdır; fakat bununla birlikte ücret, çalışanlar için kendilerini diğerlerine veya kendi kendilerine kabul ettirmek için oldukça önemlidir. Bu açıdan uygulamada para, eski moda bir yaklaşım da olsa, hâlâ çalışanlar için herhangi bir ödül kadar etkilidir.[260]

- Uzun yıllardan buyana bir motive edici unsur olarak paranın rolü üzerine çok fazla tartışma yapılması da bir diğer nedendir. Birçok insan kaynakları uygulamacıları ve teorisyenlerin çoğunun ortak düşüncesi, paranın dağıtım şekli ile işletmenin neleri önemli olarak kabul ettiği ve ne gibi faaliyetleri desteklediği konusunda çalışanlara güçlü bir mesaj vermekte olduğudur. İnsanlar, değerli ödül getireceğine inandıkları faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Bu durum, en düşük düzeyde çalışandan tepe yöneticisine kadar geçerli olan bir durumdur.[261] Dolayısıyla ücretin materyalist/maddiyatçı bir araç olmanın dışında derin psikolojik ve sembolik önemi de bulunmaktadır.

Öte yandan, bazı araştırmalara göre paranın çalışanlar tarafından en önemli faktör olarak görülmemesi, işletmeler için anlaşılması zor bir durumdur. Bununla birlikte kişiler, diğerlerine ve belki de kendilerine bunu açıklamasalar dahi, diğer motivasyon araçları arasında en yüksek sıraya parayı yerleştirdikleri – özellikle ülkemiz açısından - de bir gerçektir.

---

[260] W.L Seidman, S.L. Skancke, **Competitiveness: The Executive's Guide to Success**, NewYork, M.E. Sharpe, Inc., 1989, p.10.
[261] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.52.

2.3.1.3. Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesine İlişkin Tercihler

Stratejik ücret yönetiminin son boyutu, işletmenin ücret sistemini yöneten politika ve prosedürleri; diğer bir ifadeyle ücret yönetiminin ne şekilde yürütüleceğine ilişkin tercihlerin yapılmasını içerir. Ücret sistemi ve idaresi, stratejik açıdan başlıca üç sebeple önemlidir:[262]

- Eğer ödüllerin dağıtılmasında kullanılan mekanizma ile ücret paketinin dizaynı veya ödemede kullanılan kriterler çatışırsa, ücret yönetiminin etkisi azalabilir. Örneğin, eşitlik sistemine dayanan ödüller ancak merkezkaç yönetim tarzında, yani açık, katılımcı sistemde etkili olabilir.

- Birinci noktaya bağlı olarak yönetim yapısı, işletmenin stratejisinden veya işletmeyi etkileyen çevresel güçlerden bağımsız olarak varlığını sürdüremez. Bu nedenle ücret sisteminin, işletme stratejisinin uygulanmasına ve işletmenin dış çevredeki güçlerle başa çıkabilmesine yardımcı olacak şekilde tasarlanması önem kazanır.

- Ücret sisteminin nasıl yönetildiği, ücret tatmini derecesi üzerinde önemli rol oynar; ki bu da işgücü devrini doğrudan etkiler.

Ücret yönetiminin başarısında, merkezî- merkezkaç (adem-i merkezi) yapı, açık-gizli ücret, katılımcı-katılımcı olmama ve bürokratik-esnek ücret politikalarının hangisinin tercih edileceği ve önceden belirlenmesi stratejik açıdan önemli rol oynar.[263] Stratejik ücret yönetimi sisteminin idarî yapısına ilişkin tercihler şunlar olabilir:

a) Merkeziyetçiliğe karşı Âdemi-merkeziyetçilik: Bu seçeneklere ilişkin tercihler, merkezî ve merkezkaç ücret kararlarının ve onay prosedürlerinin derecesinin üst yönetim tarafından mı belirlendiği, yoksa çeşitli işletmelere, bölümlere ve diğer alt birimlere mi delege edildiğini belirlenmesine ilişkindir.

---

[262] A.e., p.53.
[263] Edward E. Lawyer , **Strategic Pay**, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1990, p.78.

Bu çerçevede hangi ücret kararının, uygun olacağı, işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre farklılık gösterebilir. Örneğin maliyetleri düşürmeye çalışırken, pazar paylarını korumaya ve pazardaki konumlarını sürdürmeye çalışan işletmeler, merkezî ücret yönetimini tercih edebilirler. Ancak bu hedefleri takip eden işletmelerde, özellikle toplam maliyetlerinin yaklaşık yarısını oluşturan işgücü maliyetleri üzerindeki sıkı kontrol, işletme içinde bürokrasinin artmasını da beraberinde getirebilecektir. Lawler, işletmede alt birimleri denetleyecek uzmanların olmaması ve içsel eşitliğin işletme için önem taşıyor olması durumunda, ücret yönetiminin merkezileştirilmesi gerektiğini belirtmektedir.[264]. Miles ve Snow (1984)'da yaptıkları çalışmalarda benzer bulguları elde etmişler ve ücret yönetiminin iki şart altında merkezileştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.[265]

- Eğer önemli tasarruflar ve ölçek ekonomisi sağlanırsa, ücret kararları merkezileştirilmelidir. Örneğin üst yönetim, ücret yönetimi (işdeğerleme, ücret araştırması ve yararlar) konusunda uzman kişileri tam zamanlı olarak istihdam ediyorsa, alt birimlerde de aynı kadronun bulunmasına gerek yoktur.

- Eğer işletme hukukî gereklilikler hususunda yeteri kadar duyarlı ise, yönetimsel talepler, ücret yönetimi fonksiyonlarını büyük ölçüde merkezileştirecektir.

Diğer taraftan, bazı şartlar altında merkezkaç ücret sisteminin daha iyi sonuç vereceği belirtilmektedir.[266] Örneğin, misyonları, ürünleri, sahip oldukları işgücünün niteliği, hayat eğrileri ve pazarları birbirinden oldukça farklı olan SİB'leri için holdinglerin, ücretlendirmede merkezkaç yaklaşımı kullanmaları daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Çünkü üst yönetimler, SİB'lerinin kendi yerel şartları hakkında ancak kısıtlı bilgiye sahip olabileceklerinden, ücretlendirme

[264] Gomez-Mejia-, Balkin, a.g.e., p.54.
[265] Miles, Snow, a.g.m., pp.36-54.
[266] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.54.

konusunda isabetli kararlar verebilmeleri zor olabilecektir. Öte yandan, riskli kararlar alan, girişimci ve tek ürünlü işletmeler de, merkezkaç ücretlendirmeyi tercih edebilirler. Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi daha yüksek olan bu tip işletmelerin, genellikle informal ücret politikaları izlemeleri ve bu çerçevede, her bir işgöreniyle ayrı ayrı görüşerek, birbirinden farklı sözleşmeler yapmaları muhtemel bir durumdur.

b) Gizli Ücrete karşı Açık Ücret: İşletmeler, çalışanlarının birbirlerinin maaşları hakkında ne kadar bilgi sahibi oldukları konusunda farklı tepkiler vermektedir. Bir uçta, çalışanlarına yemin ettirerek, iş arkadaşlarının ne kadar ücret aldıkları konusunda soru sormayacakları yönünde garanti almaya çalışan; diğer uçta ise, gazetelerde veya başka yerlerde, yayınlarda işgörenlerine ilişkin ücretlendirme bilgilerini açıklayan işletmeler söz konusu olabilmektedir. İşletmelerin ücretlendirme konusunda "açıklık" politikası izlemelerinin daha doğru bir yaklaşım olduğunu savunan Edward Lawler, ücretlerin, çalışanlardan gizli tutulmasının işletmeye herhangi bir yarar getirmeyeceğini belirtmektedir. Çünkü ücret konusunda "gizlilik" politikası izleyen işletmelerdeki çalışanlar, mesai arkadaşlarının ve amirlerinin ücretlerinin daha fazla olduğu düşüncesini zihninde geliştirmekte ve iş memnuniyetsizliğine uğramaktadırlar. Ayrıca ücret gizliliği, işgörenlerde örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve güven azalmasına yol açabilmektedir. Lawler'a göre açık ücret politikası izlendiğinde, ücret sisteminin daha âdil ve etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir, çünkü çevreden daha fazla baskı almaktadır. Genelde açık sistemler, çalışanların katılımının, ilgisinin, güveninin, çalışan bağlılığının ve eşitliğin vurgulandığı işletme kültürlerinde daha başarılı olmaktadır.[267]

Gizlilik politikası işgörenler arasında bir çok yanlış anlamaya sebep olur. İyi düzenlenmiş ve iyi uygulanan bir ücret programının işletmeye kazandıracağı çok şey vardır. Bunun tersi yapılıp gizlilik politikası uygulandığında, çalışanların işletmeye olan güveni sarsılır ve motivasyonları düşer.[268] Bir diğer ifade ile

[267] Lawyer, 1990.
[268] M. Palmer, K. T. Winters, **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd. Şti, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, 1993, s.102.

çalışanlar, hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya firmada hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer kişiler bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa kuruma olan güvenleri zedelenebilir.[269] Bu münasebetle, geleneksel ücret yönetimi yaklaşımının baskın olduğu işletmelerde "gizlilik" prensibinin, stratejik ücret yaklaşımına sahip işletmelerde ise açık ücret politikasının daha baskın olarak görüldüğü söylenebilir.

c) **Katılımcı Olmamaya karşı Katılımcılık**: İşletmeler, ücret politikalarının oluşturulmasında ve ödüllerin dağıtılmasında işgörenlerin bu sürece ne kadar katılacakları konusunda bir tercihle karşı karşıyadır. Birçok işletme, çalışanların işletmeye daha fazla ilgi göstermelerini sağlamanın ve çalışanların önerilerinin ödüllendirilmesinin, faaliyette olan mevcut yöntemleri iyileştireceğini ve buna bağlı olarak da işletme performansında artış olacağını düşünmektedirler. Bu yönde işletmeler, işgörenlerin katılımını sağlamak amacıyla kazanç paylaşımı programlarını ve yeni fikirlerin / önerilerin geliştirilmesine imkân verecek şekilde çalışanlardan oluşan komitelerin kullanımına geniş olarak yer vermektedir. Bazı takım bazlı özendiriciler ve kâr paylaşımı planları, ödüllerin dağıtılmasında ağırlıklı olarak çalışanlardan oluşan komitelerin verilerine dayanmaktadır. Günümüzde halen birçok işletmenin ücret yönetimi konusunda tepeden aşağıya yaklaşımını benimsediğini söylenebilir. Özellikle bu durum, geleneksel iş değerlendirme prosedürlerini uygulayan işletmelerde daha fazla görülmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalardan elde edilen verilere göre, işgören katılımı ve katkısına en fazla önem veren işletmelerin şunlar olduğu ifade edilmektedir:[270]

- Girişimci işletmeler,
- Yüksek eğitimli çalışanlara sahip işletmeler,

[269] Akalp, 2003.
[270] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.55.

- Çevreden kaynaklanan sebeplerden dolayı, âni sarsıntı geçirmiş olan işletmeler (Örneğin 90'lı yıllarda bazı bilgisayar şirketleri kısa zaman içinde pazar paylarını kaybetmişler ve bu uygulamaya geçmişlerdir.)
- Çalışanlarının ücretinin büyük bir bölümünü değişken ücret olarak veren işletmeler,
- Yenilikçi ödül programlarını uygulamak isteyen işletmeler.

Diğer taraftan, düşük çalışan katılımının, daha çok olgunlaşma aşamasındaki işletmeler tarafından kullanılan geleneksel bürokratik ücret yaklaşımına uygun olduğu belirtilmektedir.

d) Esnek Ücret Politikalarına karşı Bürokratik Ücret: Herhangi bir ücret sisteminin yönetimsel araçlarını dizayn ederken, ücret politikalarının 'bürokratik' mi? yoksa 'esnek' mi? olacağı konusu önemli bir stratejik karardır. Tercih edilen politika, işletmelerin alternatif kararlar almaya ne kadar açık olduğunu, istisnalar oluşturmaya izin verilip verilmeyeceği ve durumun özelliğine göre yargılarda bulunulup, bulunulamayacağını gösterir.

İşletmeler, bu konuda birbirinden oldukça farklı davranış özellikleri gösterebilir. Örneğin, yeni faaliyete geçen birçok işletmede, yöneticilerin ve diğer uzmanların ücret paketleri, girişimciler ve sermayedarların içgüdüleri ve duygularına göre şekillenirken, birçok resmî işletmede ise çalışan ücreti, iş dereceleri, puanlar ve kıdem durumları dikkate alınarak belirlenmektedir.

İçinde bulundukları şartlara göre yöneticiler, bazı ücret kararlarının alınmasında çok az, bazılarında ise daha fazla esnekliğe sahiptirler. Bu doğrultuda bürokratik ücret sistemleri, işletmelerde var olan durum ne kadar uygun olursa olsun, işletmenin stratejik eğilimine göre ücretlendirme ile ilgili kararlar alınmasına engel olması nedeniyle, son yıllarda çeşitli eleştirilere hedef olmuştur. Bu eleştiriler kurumsallaşmış işletmeler için doğru olmayabilir; ancak işletmeler büyüdükçe, daha olgun ve karmaşık hâle geldikçe ve pazar nişinde yoğunlaştıkça, ücret dağılımlarını sistematik hale getirmek için, prosedür mekanizmaları geliştirerek, ücret kararlarını rasyonelleştirmektedir. Bu tip

işletmeler için çok fazla esnekliğin olması, buna özgü kararlar ve ücret sistemlerinde sıkça değişiklik yapılmasına ve tutarsız politikaların geliştirilmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca, işletmelerin uzun süreli hafızaya sahip olmaları nedeniyle, köklü değişimleri sisteme zarar vermeden yapmak oldukça zordur. Doğru olan, uzun süreden beri bürokratik sistemlerin uygulandığı işletmelerde değişikliklerin, gerekli olduğunda (zorunluluk hasıl olduğunda) yapılmasıdır.[271]

Bu kısımda, stratejik ücret yönetiminin dayandığı temel politika ve ilkeler, ücret yapısı, sistem ve yönetimine ilişkin seçenekler ve bunlar arasındaki tercihler ele alınarak, ücret yönetiminin stratejik önemi vurgulanmış; işletmelerin rekabet avantajı sağlamak için çeşitli stratejik ücret seçimleri olduğu ve yapılarını bu seçimlere göre oluşturabilecekleri ifade edilmiştir. Stratejik ücret yönetiminin başarısında, işletmelerin örgütsel yapıları, kültürü, ihtiyaçları, amaç ve hedefleri, büyüklüğü, içinde bulunduğu sektör ve pazarın durumunu dikkate alarak ücret politika ve stratejilerini belirlemelerinin önemli olduğu vurgulanmalıdır. Bundan sonraki kısımda, bu stratejik tercihler temelinde yapılan araştırmalar sonucu geliştirilen stratejik ücret modelleri incelenecektir.

2.3.2. Stratejik Ücretleme Modelleri/Yaklaşımları

Yukarıda sözü edilen ücretlemeye ilişkin stratejik tercihler, tekil ve diğer tercihlerden bağımsız kararlar almaktan ziyade, temel bazı stratejik yaklaşımları yansıtan, birbiriyle tutarlı ve anlamlı modeller oluştururlar. Söz konusu ücretleme modelleri veya yaklaşımları konusunda iki farklı analiz, Gomez-Mejia ve Welbourne tarafından ikincil kaynaklara dayalı olarak 1988 yılında yapılan "keşifsel" (heuristic) ve daha sonra 1992 yılında Gomez-Mejia tarafından ampirik çalışmalara dayalı olarak yapılan "deneysel" (empirical) araştırmaların sonuçları, ücretlemeye ilişkin tercih veya yaklaşımların iki ayrı model olarak irdelenebileceğini göstermektedir.

[271] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e, p.56.

Ücret stratejisi konuları üzerine yapılan ve 15 yıllık (1973-1988) bir zaman dilimini kapsayan, Gomez – Mejia ve Welbourne'un 18 farklı kaynağı yeniden gözden geçirerek/inceleyerek yaptıkları ilk çalışma sonunda ortaya iki farklı model çıkmıştır. Birincisi; "mekanik" - ücret ile ilgili kararları rutinleştirmiş/alışılmış hâle getiren resmî kurallar ve prosedürleri yansımaktadır ve bunlar tüm işletmeler için geçerlidir.[272] 'Organik' olarak adlandırılan ikinci model/yaklaşım ise, değişen şartlara, olaylara ve bireysel durumlara cevap veren ücret uygulamaları olarak şekillenmektedir.[273]

Gomez –Mejia (1992)'nın, 243 firmanın ücret seçimlerine dayalı olarak ve gerçek verileri kullanarak bu konuda yaptığı çalışma sonunda, iki stratejik ücret modeli ortaya çıkmış; 'Deneysel (experiential)' ve 'işlemsel (algorithmic)' olarak adlandırılmıştır.[274]

Tablo 2.3, işlemsel ve deneysel ücretleme modellerinin, ücret seçimindeki profilini vermekte; ayrıca ücret stratejisi boyutlarının her birini ve ilişkili oldukları faktörleri tanımlamaktadır.

2.3.2.1. İşlemsel (Geleneksel) Ücret Modeli / Yaklaşımı

İşlemsel ücret modeli, dış durumsal faktörler, kurallara ilişkin istisnalar ve çok az dikkat isteyen şartlara rağmen, ücret kararları sürecinde önceden belirlenmiş, standartlaşmış, tekrarlayan prosedürlerin kullanılması olarak tanımlanabilir. İşlemsel ücret modelini diğerinden ayıran özellikleri olarak;[275]

- Geleneksel iş değerleme prosedürlerinin ağırlıklı bir şekilde kullanılması,
- Ücret ayarlamalarında kıdemin önemli bir kriter olması,
- Grup düzeyi yerine, bireysel seviyede uygulanan kısa vâdeli performans değerlendirmesine yer verilmesi,

[272] Luis R. Gomez-Mejia, Theresa Webourne, "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps", **Human Resource Planning**, Vol.1, No:3, 1988, p.181.
[273] A.e., p.183.
[274] Gomez-Mejia, 1992, pp.381-397.
[275] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.65.

Tablo 2.3. Deneysel (Stratejik) ve İşlemsel (Geleneksel) Ücret Yönetimi Modellerinin Temel Özellikleri

	Ücret Stratejisi*	
Temel Ücret Politikası	**Geleneksel**	**Stratejik**
Analiz birimi	İş	Beceriler
Ücret artışlarındaki kriterler	Kıdem	Performans
Performans ölçme düzeyi	Birey	Birey ve topluluk
Zaman yönelimi	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Risk paylaşımı	Düşük	Yüksek
Stratejik odak	İşletme	Bölüm ve iş birimi
Adalet ilişkisi	İçsel tutarlılık	Pazar (piyasa) odaklı
Ödül dağıtımı	Hiyerarşik	Eşitlik Esaslı
Kontrol çeşidi	Davranışların izlenmesi	Sonuçların izlenmesi
Ücret Yapısı		
Maaşla ilgili pazar politikası	Piyasa ortalamasının üstünde	Piyasa ortalamasının altında
Yararlarla ilgili piyasa politikası	Piyasa ortalamasının üstünde	Piyasa ortalamasının altında
Ücret Karması içinde özendiriciler	Düşük	Yüksek
Toplam ücret	Gelecekteki ücreti düşük, ancak mevcut ücreti yüksek	Gelecekteki ücreti yüksek, ancak mevcut ücreti düşük
Pekiştirme programları	Düşük sıklıkla daha az ödül	Yüksek sıklıkla çeşitli ödüller
Ödül şekli	Parasal olmayan	Parasal, nakit
Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi		
Karar alma	Merkezi ödeme	Merkezkaç ödeme
Ücretin açığa vurulması	Düşük	Yüksek
Yönetim yapısı	Otoriter	Katılımcı
Ücret politikalarının niteliği	Bürokratik	Esnek
Bağlılık	Yüksek	Düşük

Kaynak: Luis R. Gomez-Mejia, David Balkin, **Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance**, Cincinnati – Ohio, South-Western Publishing Company, 1992, p.61. (*Gomez-Mejia (1992)'nın araştırması temel alınarak hazırlandığı belirtilmektedir.)

- Çalışanlar ve işletme arasında en az şekilde riskin paylaşımının söz konusu olması,
- İçsel eşitliği vurgulayan stratejik odak ve ödüllerin dağıtılmasında hiyerarşik pozisyonların kullanılması,
- Sonuçlar yerine, davranışların izlenmesi,
- Ücret karmasında değişken ücrete daha az yer verilerek, temel ücret ve yararlara önem verilmesi,
- Pazar ortalamasının üstünde kök ücret ödenmesi ve yüksek iş güvenliği sağlanması,

- Daha bürokratik ve resmî ücret politikalarının bulunması söylenebilir.

İşlemsel ücret modeli ya da yaklaşımı, işletme performası göstergeleriyle ilişkili olarak üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılan ertelenmiş (gelecekteki duruma bağlı) gelir kalemlerine çok az vurgu yapmaktadır. Pazarda lider maaş politikası ve kıdeme bağlı ücretlendirme nedeniyle işgörenler, başka işletmelerde aynı şartları bulamadıklarından veya zor bulduklarından, uzun yıllar işletmede kalmayı tercih etmektedirler. İşletme içi işgücü pazarında, çalışanların gelirlerini artırma olasılığı yukarı doğru hareketlilik ve dar puan aralıklarının tanımlanması ile sağlanabilmektedir. Bu durum, bağlılığı özendiren ve işgörenlerin doğal olarak ayrılmalarını önleyen işletme iklimi yaratmaktadır. Çalışanın dikey yapıdaki göreceli pozisyonu, ücretinin en önemli belirleyicisi olurken, ilk amir terfi kararlarının alınmasından yıllık performansına kadar işgörenlerini farklı açılardan değerlendirmektedir. Değerlendirme sürecinde çıktılardan çok davranışlar ölçülmekte ve amirler astlarının performansını değerlendirirken kendi özelliklerini ve kişisel yargılarını da değerlendirmeye dahil edebilmektedirler. Bu durum ücret sisteminin tepeden aşağıya karar alma süreci ile, yüksek derecedeki bağımlılığı özendirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu modelde, yönetimsel çerçeve büyük ölçüde merkezileşmiş, ücret gizliliği zorunlu tutulmakta, çalışanların katılımı cesaretlendirilmemekte ve ücret yönetimi ile ilgili politika ve prosedürler dikkatli bir şekilde tanımlanmaktadır.

2.3.2.2. Deneysel (Stratejik) Ücret Modeli / Yaklaşımı

Deneysel ücret modeli, işletmenin ücret yönetimi ile ilgili stratejilerinin, esnek ve uyarlanabilir olması temeline dayanmaktadır. Bu modele göre ücret stratejileri, değişen şartlara, işletme stratejilerinin etkililiğine katkı sağlayacak faktörlerin belirlenmesine, çevredeki âni değişimlere ve işletmenin kendine özgü durumlarına cevap verebilecek şekilde biçimlendirilebilmektedir.

İşlemsel ve deneysel ücret modellerinin birbirlerine zıt eğilimleri bulunmaktadır. Bu çerçevede deneysel model, aşağıdaki hususlara dikkat çekmektedir:[276]

- Ücretlerin belirlenmesinde iş değerlendirme prosedürlerine odaklanmak yerine, beceriler ve kişisel özellikler üzerinde durur.
- Ücretteki artışları, gerçekleştirilen performans belirler.
- Performans, bireysel, takım, iş birimi ve işletme düzeyinde değerlendirilir.
- Kıdeme bağlı ödüllerin dağıtılmasında, özellikle tepe yöneticilerinin çalıştığı yıllar önem kazanır.
- Risk, çalışanlarla işletme arasında paylaşılır.
- Tüm işletmenin performansının önemsenmesi yerine bölüm performansı ve çeşitli iş birimlerinin performansına önem verilir.
- Ücretlerin oluşturulmasında iç adâlet yerine pazara daha duyarlı bir politika izlenir.
- Ücret programlarında hiyerarşik yapılar yerine eşitlik anlayışı önemsenir.
- Performansın değerlendirilmesinde ilk amirin yargılarının yerine, çıktılar dikkate alınır ve işgörenlerin daha az bağımlı olmasına çalışılır.
- Sektörde benzer pozisyondakilerin ücretleri düşük olduğunda da, işgörenlere daha cazip ücret paketleri teklif edilir. Ücret paketi, sabit maaşın ve yararların yanında, önemli özendiriciler, pirimler ve kıdeme göre tazminata da yer verilmesi gibi seçenekleri kapsayabilir.
- Bazen tanımlanan sıklıkla, bazen de tahmin edilemeyen aralıklarla, çalışanlara çoklu ödüller verilir. Para, işgörenlerin davranışlarını etkilemek ve fayda sağlayan çalışan ilişkileri oluşturulmak için açıkça kullanılan bir mekanizma olarak kabul edilir.

Deneysel ücret modelinin yönetimi ve işleyişi, merkezkaç yapılıdır; dolayısıyla örgütsel yapının daha yalın olduğu işletmelerde, ücret konusundaki kararlarda alt birimler daha bağımsız hareket edebilmektedir. Ücret sisteminin açıklığı konusunda bazı tereddütler bulunmakla beraber, stratejik hedefleri başarabilmek için,

[276] A.e., p.66.

işletmedeki diğer işgörenlerin daha sıkı çalışmalarını sağlama ve motive etme yönünde bazen açık ücret politikaları uygulanmaktadır.[277]

Sonuç olarak, her iki model karşılaştırıldığında, işlemsel ücret modelinin iş değerleme prosedürlerine bağlı olduğu, ücret ayarlamalarında kıdeme önem verdiği, bireysel performans değerlemesine dayalı kısa vadeli ödüllerle yetinen, riskleri paylaşmayan, işletme içi adâleti ve hiyerarşik pozisyonları dikkate alan ücret stratejilerini içerdiği görülmektedir. Bu yönleriyle işlemsel ücret modelinin, daha çok geleneksel ücret yönetimi uygulamalarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Deneysel ücret modeli ise, işletmenin ücret yönetimi ile ilgili stratejilerinin esnek ve âni olarak değişen çevre şartlarına uyarlanabilir olduğu, işletmelerin kendi has şartların ve amaç ve hedefleriyle uyumlu ücret stratejilerini belirleyebileceği bir yapıdadır.[278] Dolayısıyla deneysel ücret modelinin modern ücret yönetimi uygulamalarını içerdiğini ve stratejik ücret yönetimi anlayışına uygun olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda ele alınan temel ücretleme modellerinden işlemsel ücret modeli, ücretleme konusunda "geleneksel"; deneysel ücret modeli ise "stratejik" yaklaşımı yansıtmaktadır. Geleneksel ücret modeli, ücretleme konusunda "biçimsel ve sistematik" bir yaklaşımın varlığını; stratejik ücret modeli ise, bunlara ilaveten ücretlemenin "stratejik" bir nitelik taşıdığını göstermektedir, denilebilir. Buna göre; bir işletmede herhangi bir zaman noktasında her iki model veya yaklaşımın özelliklerinin bir arada bulunabileceği söylenebilir. Bu durumda örgütün ücret yönetimi konusundaki yaklaşımının geleneksel mi yoksa staratejik mi olduğu; hangi yaklaşımın belirgin olarak baskın olduğuna göre şekillenecektir. Araştırmada incelenen işletmelerin, ücret yönetimi konusundaki yaklaşımları söz konusu modeller çerçevesinde irdelenmiştir.

[277] A.e., pp.66-67.
[278] Gomez-Mejia, 1992, pp.381-397.

2.4. ÜCRET DÜZEYİNE İLİŞKİN POLİTİKALAR

Doğru ücret kararları ve etkin bir uygulama, kritik yetenekleri cezbetmeye ve elde tutmaya, maliyetleri kontrol etmeye, insanların sürekli öğrenme ve performanslarını geliştirmelerine yardım etmek suretiyle, işletmeye değer katarlar. Bu çerçevede genellikle işletmeler, üç farklı ücret düzeyi politikasından birini seçmektedir: piyasa liderliği, "düşük (piyasa altı) ücret", piyasayla (eş düzeyde) uyumlu ücret politikası. Bununla birlikte, geleneksel yaklaşımı temsil eden bu politikaların dışında, son yıllarda izlenen alternatif bir politika, "karma ücret" uygulamasıdır. Bu uygulama, stratejik ücret yönetimi yaklaşımına da uygun olarak, "esneklik" üzerinde durmaktadır.[279] Bu çerçevede işletmeler, dış rekabet politikalarında farklı işgören gruplarına yönelik ücret politikalarında, özellikli işgören ya da işgören gruplarına özgü özel ödeme şekilleri (ücret karması) ile çalışan ilişkilerinin bileşenleri arasında esnek uygulamalara önem vermektedir.

2.4.1. Piyasa Liderliği Politikası

Piyasa liderliği politikası, piyasadaki ücret sınırının üzerinde yer alan seviyeleri ifade eder. Piyasa liderliği politikası kaliteli çalışanların cezbedilmesi ve elde tutulma kabiliyetini maksimize ederken, ücret nedeniyle ortaya çıkabilecek işgören memnuniyetsizliğini en aza indirir. Bu çerçevede bazı araştırmacılar,[280] yüksek ücret ile boşa harcanan zaman (tembellik) ve eğitim süresinin düşmesinin yanısıra daha kaliteli işgörenlerin işletmeye çekilmesinin de kolaylaşması arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmalar ayrıca, yüksek ücret düzeylerinin işgücü devir hızı ve devamsızlıkları da düşürdüğünü göstermektedir. Bununla birlikte yapılan bir çok araştırma sonuçları, ücret düzeylerinin değil, ancak değişken ücret (primle ve uzun dönemli teşvikler) uygulamalarını kullanan işletmelerin finansal performanslarını geliştirdiğine ilişkin bulgular elde etmişlerdir. Dolayısıyla ücret politikasının piyasa lideri olarak belirlenmesinin yanı sıra, uzun dönemli ücret planlarının da ücret sistemi içinde yer alması önem kazanmaktadır.

---

[279] Milkovich, Newman, a.g.e., p.216.

[280] B. Gerhart, G.T. Milkovich, "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.33,1990, pp. 663-691.

2.4.2. Piyasaya Uyum Politikası

Bu politikalar içinde en yaygını, rakiplerce ödenen ücret oranlarına uyumdur.[281] Piyasayla uyum politikası izleyen işletmeler, genellikle ücret olarak (çalışanları için) rakiplerinden ne daha az ne de daha çok harcama yapmadıklarından dolayı, işletmenin işgücü maliyetleri rakipleriyle hemen hemen aynıdır; bu durum işletmeye işgücü pazarındaki uygun adayların cezbedilmesinde de rakipleriyle eş düzeyde istihdam etme kabiliyeti sağlar. Dolayısıyla bu politika, ürün fiyatlandırmasında işverenleri rakipleri karşısında dezavantajlı durumdan kurtarabilir, ancak rekabet üstünlüğü de sağlamaz.[282]

2.4.3. Düşük Ücret Politikası

Düşük ücret politikası, şirketlerin maliyet tasarruflarını piyasadaki ücret sınırından daha düşük ödeme yaparak gerçekleştirmeleri nedeniyle 'maliyet liderliği' stratejilerine en uygun politika olarak görünür. Ancak piyasa oranlarının altında bir ücret politikası, bir işletmenin potansiyel işgörenleri cezp etme kabiliyetini sınırlayabilir. Bununla birlikte, işten elde edilen (heyecan verici görevler, sıradışı mesai arkadaşları, hoş/çekici mekân, mükemmel araç ve gereçler gibi) diğer kazançlarda bir üstünlük/önderlik söz konusu ise, düşük ücret politikası ile rekabet mümkün olabilir.

Geleneksel ücret politikalarını temsil eden bu politikalardan, 'piyasa liderliği' ya da 'lider ücret politikası'nda, çalışanlara en rekabetçi şirketlerden daha yüksek ücret; 'geri kalma' diğer bir ifadeyle 'düşük ücret politikası'nda ise, çalışanlara en rekabetçi şirketlerden daha az ücret ödediğinden, bu politikaları uygulayan işletmelerin rekabet dışında kaldıkları söylenebilir. Piyasaya uyum (eşit) politikası ise, ekseriyetle rakiplerin ücret oranlarını takip ettiğinden, ücret politikaları piyasa ücret sınırında kalır.[283]

---

[281] Brian S. Klaas, John A. McClendon, " To Lead, Lag, or Mach: Estimating the Financial Impact of Pay Levels Policies", **Personel Psychology**, Vol.49, 1996, pp.121-140.
[282] Milkovich, Newman, a.g.e., pp. 218.
[283] Martocchio, a.g.e., pp.191-192.

2.4.4. Esnek (Karma) Ücret Politikası

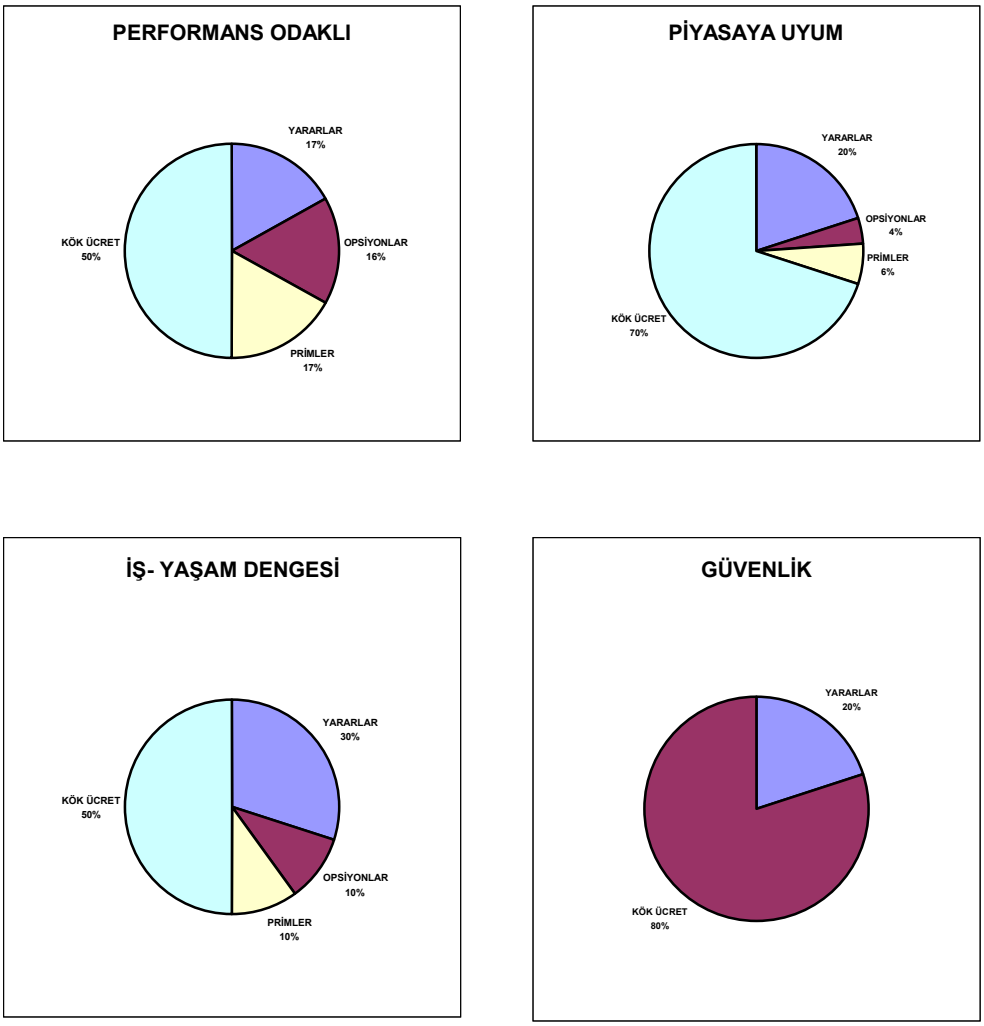
Uygulamada işverenlerin çoğu, genellikle yukarıda yer alan üç politikadan birini tercih etmektedirler. Bununla birlikte, diğerlerine göre daha stratejik olarak nitelendirilebilecek karma ücret politikası, farklı iş aileleri (grupları) için değişebildiği gibi, farklı ücret şekilleri için de değişebilmektedir. Bazı işletmeler tüm çalışanlarına genellikle yılda bir kez ayarlanan performansa bağlı olarak temel ücret ödemektedirler. Bu durumda performansa bağlı artışlar, temel ücretin bir parçası haline gelmekte ve çalışanın gösterdiği başarının derecesi de maaştaki farklılıkları meydana getirmektedir. İşgörenlerin bir çoğu aynı artışı aldıkları için bu sistemin varlığına pek inanmamaktadırlar. Gittikçe artan sayıda işletmeler ise, 'değişken ücret' ve 'riskli ücret' olarak tanımlanan ödeme sistemini kullanmaktadırlar. Bu sistemde ücretin belli bir kısmı belirsiz ve iş biriminin veya işletmenin performansına (kâr oranı, hisse senetlerinin başarısı /değerindeki artış, verimlilik vb.) bağlıdır. Ücret karmasını etkileyen belirli ödeme sistemleri arasında performansa bağlı ödemeler, özendirici ödemeler, kârdan pay alma, hisse senedi opsiyonları gibi ücret bileşenleri bulunmaktadır.[284]

Literatürde ücret karması veya esnek politikalar olarak dört farklı uygulama söz konusudur: Performans odaklı piyasaya uyum, iş hayatı dengesi, güvenlik / bağlılık.[285] Bu dört alternatif politika Şekil 2.6'da gösterilmektedir.

Diğer alternatiflerle karşılaştırıldığında performans yüksekliğine odaklı politikada, toplam ücretin büyük bir oranını hisse senedi opsiyonları, yarar ve özendiriciler oluşturmaktadır. Piyasaya uyum, rakiplerin ücret karmasının taklit edilmesidir. Diğer bazı alternatifler, finansal kazançların ötesinde, işten elde edilen kazançlara odaklı olarak ortaya çıkmakta ve bu kazançlar arasından kişilere farklı seçenekler sunulmaktadır. Örneğin Denver Insurance şirketi rekabetçi ücret politikasını, toplam ücret paketini oluşturan bileşenlerden kök ücreti piyasanın biraz altında,

[284] Gerhart, Minkoff, Olsen, a.g.m., pp.528-530.
[285] Milkovich, Newman, a.g.e., p.220.

özendiricileri ise oldukça üstünde tutma şeklinde belirlemiştir.[286] Bu çerçevede iki yaklaşımdan söz edilmektedir: 'İşveren tercihi' ve 'paylaşılan tercih (işgörenin katılımı)'.



Şekil 2.6 Alternatif Ücret Paketi Politikaları

Kaynak: G.T. Milkovich, J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7th Edition, 2002, p. 220.

1) **İşveren tercihi yaklaşımı**: İşveren tercihi politikası, ücret düzeyi ve ödeme şekillerinin ötesinde, işten elde edilen kazançlara odaklanmaktadır. İşletmeler, müşteriler için doğru fiyat, kalite, hizmetler ve ürün özelliklerine bağlı seçenekler sunarak rekabet ettikleri gibi, bazı işverenler de benzer şekilde, kök

[286] Stephenie Overman, "In Search of Best Practices", **HR Magazine**, December 1993, pp.48-50.

maaş'ın yanısıra özendiriciler, yararlar, daha iyi çalışma ortamı gibi farklı bileşenlerden oluşan seçenekler doğrultusunda oluşturulan ücret paketi sunarak, işgörenler için rekabet ederler. Örneğin IBM yoğun eğitim imkânları, global görevlendirmeler için fırsatlar ve benzerleriyle rakiplerinden önde iken, piyasayla uyumlu veya takip eden kök ücret, rakipleriyle eş düzeyde performans primleri ve yararlar ise rakiplerin uygulamaları ile karşılaştırıldığında daha düşük seviyededir. Microsoft, performans primleri ve kök ücrette piyasayla uyumlu bir politika izlerken, kendi hisse değerine bağlı olarak servet oluşturucu hisse senedi opsiyonları ile yararlarda lider konumundadır. Her iki şirket de, mükemmel çalışma fırsatları sunar; toplam ücret stratejilerinin bir parçası olarak ücret düzeyi ve ücret karmasını birleştirirler.[287]

2) **Paylaşılan tercih / İşgörenin katılımı**: Bu yaklaşım, ücret liderliği, piyasayla uyumlu veya piyasa altı şeklinde uygulanan geleneksel ücret politikası alternatifleriyle başlar; fakat oluşturulacak ücret paketinin ikinci parçası için işgörene ücret karması içinden (belirlenen limitler içinde) tercih yapması imkânı sağlar. Bu yaklaşım, ücret düzeyi ve karmasının önemi açısından işveren tercihi yaklaşımına benzemektedir. İki alternatif politika arasındaki temel fark, seçimi kimin yapacağıdır. Bu doğrultuda işveren tercihi yaklaşımı ücret düzeyi ve karmasını rakipleri ve işletme stratejisi ile uyumlaştırmayı hedeflerken, işgörenler daha çok elde edebilecekleri ödeme şekilleri üzerinde dururlar. "Çalışanlar müşterimizdir" bakışaçısına sahip bu yaklaşım çerçevesinde çoğu işverenler, sağlık sigortası (ferdi sigortaya karşı sigorta kapsamına bağlı), emeklilik yatırımları(büyüme veya değer) gibi alternatifler içinden seçim imkânı sunar.[288]

Bütün bu alternatiflar çerçevesinde rekabetçi ödemede temel öncül/önerme, işetmenin ücret yönetimi hedeflerini gerçekleştirme yeteneğini ve sonrasında da işletme performansını etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır. Alternatif ücret politikalarının işletme üzerindeki muhtemel etkileri Tablo 2.4'de gösterilmektedir.

[287] Milkovich, Newman, a.g.e., p. 221.
[288] M. Shurman, G.T. Milkovich, J. Hannon, "Expert Systems' Effect on Employee Decisions and Satisfaction", **Personel Psychology,** Vol.50, 1997, pp.21-34.

Tablo 2.4 Rekabetçi Ücret Politikaları ve Hedefleri Arasındaki Muhtemel İlişkiler

	Ücret Yönetimi Hedefleri				
Politika	Cezbetme kabiliyeti	Elde tutma kabiliyetini içermesi	İşgücü maliyetlerini düşürme	Ücret tatminsizliği	Verimlilik artışı
Piyasanın üstünde ödeme	+	+	?	+	?
Piyasayla uyumlu ödeme	=	=	=	=	?
Piyasanın altında ödeme	_	?	+	_	?
Karma (hybrid) politika	?	?	+	?	+
İşverenin seçimi/tercihi	+	+	+	_	?

Kaynak: G.T. Milkovich, J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7th Ed., 2002, s.218.

2.5. ÜCRET YAPILARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

20.yüzyılın başlarından günümüze kadar, işletmeler istihdam ettikleri işgücü içerisinde kimi, neye göre ücretlendirmeleri gerektiğine karar vermek için çeşitli teknikler kullandılar. Kullanılan araçların/tekniklerin hepsinin amacı, bir yandan işgücü maliyetlerini kontrol altında tutarken, diğer yandan işletmenin çalışanları çekme, elde tutma ve motive etmesine imkân veren âdil bir ücret sistemi oluşturmaktır. Ücret yönetimi uygulamaları, tarihi gelişim süreci içinde ele alındığında, "işe dayalı" ve "kişiye dayalı" ücret yaklaşımları olarak iki temel kategoriye ayrılabilir. Bu ayrıma göre, işe dayalı ücret planları geleneksel ücret yönetimi yaklaşımını, kişiye dayalı ücret planları ise daha modern yaklaşımları temsil etmektedir.

İşe dayalı ücret planları, işgörenlerin sahip olduğu beceri ve yetkinliklerden ziyade, her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşıma göre temel ücretin belirlenmesinde analiz konusu, işi gerçekleştiren çalışan değil, yapılan işin kendisidir. Bu da, her bir iş için minimum ve maksimum ücret değerlerinin, o işi

yapan ve işin değerine göre ücret alacak olan işgörenden bağımsız olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. Oysa günümüzde ücret kararları verilirken, odak noktası işlerden işgörenlere doğru kaymaktadır. Bu nedenle, halen daha yaygın olarak kullanılan zaman esasına ve kıdeme dayalı geleneksel uygulamalar, yerini daha çok insan odaklı, işgörenin bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile performansını dikkate alan ücret yapılarına bırakmaya başlamıştır.

Bu kısımda, ücret yapılarına ilişkin yaklaşımlar doğrultusunda, daha çok geleneksel ücret yönetimi anlayışı içinde değerlendirilen "işe dayalı ücret yaklaşımı" ile modern ücret yönetimi anlayışı içinde değerlendirilen "kişiye dayalı ücret yaklaşımı"na yönelik ücret planları ve yugulamalarına değinilecektir.

2.5.1. İşe Dayalı Ücretleme Yaklaşımı

İşe dayalı ücret yaklaşımında işin değeri, iş değerleme sonuçları ile pazar araştırmasından elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesiyle belirlenir. İş değerleme, işin belirli özelliklerinin ve gerekliliklerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi üzerinde durmaktadır. Bu çerçevede iş değerleme, bir işletmedeki mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece, işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak, iş yapısı oluşturulur.[289] Bu aşamada eleştiriler, işe bağlı sistemlerin çok fazla bürokratik olmaları ve işgörenlerin sadece iş tanımları çerçevesinde ne yaptıkları üzerinde durduğu konusu üzerine odaklanmaktadır.

[289] İsmail D. Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, Birinci Cilt, 1990, s.4.

2.5.1.1. İşe Dayalı Ücretleme Yaklaşımının Temel Öğeleri ve Araçları

"Geleneksel ücret yönetimi modeli" olarak da nitelendirilen işe dayalı yaklaşımlar, en yaygın olarak kullanılan ücret planlarıdır. İşe dayalı ücret planları için üç anahtar öğe söz konusudur:[290]

a) **İçsel eşitlik:** Aynı işletmede farklı işlerde çalışanlar arasındaki eşitlik (ücret yapısı)

b) **Dışsal eşitlik:** Diğer işletmelerde benzer işlerde çalışanların aldığı ücrette eşitlik (ücret düzeyi)

c) **Bireysel (aynı iştekiler arasında) eşitlik:** Aynı işletmede aynı işi yapanlar arasında eşitlik (bireysel ücret)

Şekil 2,7, bu öğelerin birbirleriyle ilişkisinin nasıl olduğunu ve her bir öğenin içerdiği aşamaları göstermektedir.

2.5.1.1.1. İşletme İçi Eşitlik

Ücretin belirlenmesinde iç eşitlik, eşit (ya da 'eşdeğerde') işe eşit ücret vermekle sağlanır. Burada önemli olan nokta, ücret farklılıklarının varlığını kabul etmek ve aynı zamanda işgörenlerin işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulabilmesi için âdil bir ücret düzeyi oluşturabilmektir.[291] Bu noktada işlerin değerinin nasıl belirleneceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunun için iş değerlendirmesi yapılmaktadır. İş değerlemesi;[292]

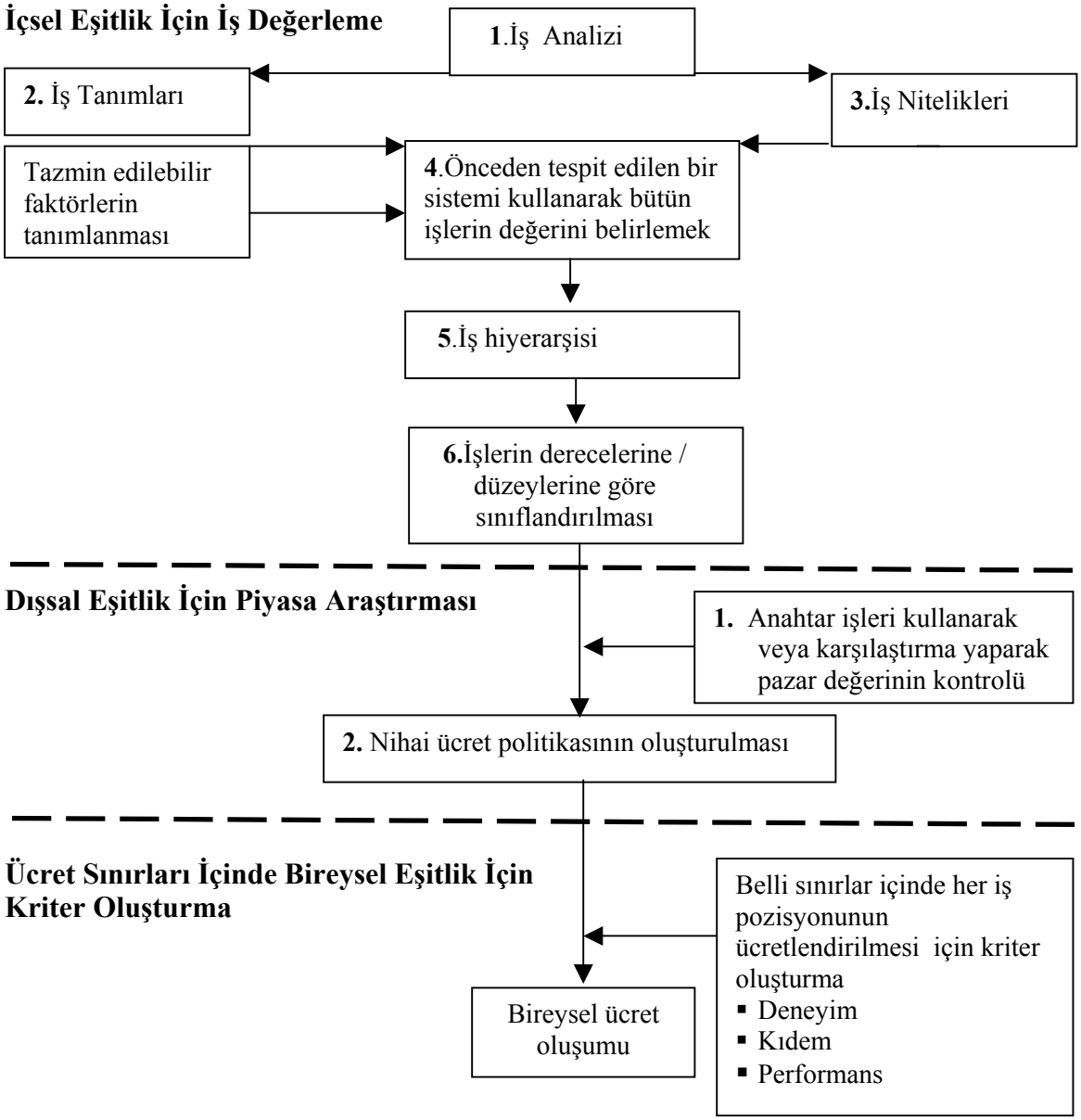
- İgörenin değil, işin değerlendirilmesiyle ilgilidir.
- İşletme açısından işlerin birbirlerine göre önemlerinin belirlenmesi ve sıralanması işlemidir.

---

[290] William Glueck, **Business Policy and Strategic Management**, Tokyo, McGraw Hill Int. Book Company, 1980, pp.450-452; Yüksel, a.g.e., p.199; Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p.336; Gomez-Mejia, Balkin; a.g.e., p.12.

[291] Yüksel, a.g.e., s.200.

[292] Sanem Alkibay, Tunç Seler, "İş Değerlendirmesi ve K.İ.T.'lerde Sözleşmeli Personele İş Değerlendirmesi Uygulaması", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:11, 1993, s.153-154.



Şekil 2.7 İşe Dayalı Ücret Planlarının Oluşturulmasında Temel Aşamalar

Kaynak: Luis R. Gomez-Mejia, David B.Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, New Jersey, 3rd Ed., Prentice-Hall, Inc., 2001, p.11.

İşe dayalı ücret yapısının oluşturulması sürecinin ilk aşamasını iş değerleme oluşturmaktadır. İş değerleme yoluyla çalışanların kişisel özelliklerini, işe olan katkılarından ayırabilmek için işler ve iş grupları, evrensel değerlendirme faktörleri

olarak da kabul edilen ve hemen hemen her işin kapsadığı'beceri/yetenek', 'çaba', 'sorumluluk' ve 'çalışma şartları'[293] gibi kriterlere göre değerlendirilir.

İş değerlendirmesiyle, bir işletmedeki her bir işin o işletme için ne derecede önemli olduğunu ve işletmeye olan katkıları belirlemek amacıyla, işlerin her biri altı adımdan oluşan çalışma çerçevesinde, mantıksal, sıraya dayalı ve sistematik hiyerarşi içinde incelenir. Bu adımlar şunlardır:

a) **İş Analizi Yapılması:** İş analizi belirli işlerin görev, sorumluluk ve yükümlülüklerini ihtiva eden bilgileri sistematik olarak toplama, dokümante ve analiz etme sürecidir. İşi tanımlamak için sistematik olarak toplanan bu bilgiler, işin mahiyetini, çalışan ihtiyaçlarını ve bazen de çalışma şartlarını tanımlar. İş analistleri, bir işin ne kadar, nasıl ve niçin çeşitli görevlerle yapıldığını tanımlamak için, işgörenlerle bireysel mülâkat, işgörenler veya denetmenler tarafından doldurulan anketler ve iş kayıtlarını (örneğin, yıllık bütçeler ve techizat işletim maliyetleri) kullanabilir.

   Kısaca iş analizi, örgütsel yapı içerisindeki her görev ve pozisyonun işletme amaçlarına ne derece katkıda bulunduğu hakkında kesin kanaate sahip olabilmek maksadıyla detaylı bilgi toplanmasını içerir. Toplanan bu bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda işletmenin bünyesinde mevcut olan her işin kapsamını detaylı olarak anlatan iş tanımları ve bu işleri yapacak olan iş görenlerde bulunması icap eden niteliklerin tanımlandığı iş gerekleri ortaya çıkar.[294]

b) **İş Tanımlarının Yazılması:** İş değerlendirme sürecinin ikinci aşamasında, iş analizi sırasında toplanan veriler özetlenerek, her işin görevleri, sorumlulukları, çalışma şartları ve özelliklerinin yazılı olarak belirtildiği iş

[293] Martocchio, a.g.e., p.159.
[294] Gülruh Özışık Gürbüz, **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri,** İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s.13.

tanımları hazırlanır. İş tanımları hazırlanmasında esas olan "işi yapan kişinin" değil, "işin kendisinin" tanımlanmasıdır.[295]

c) **İş Gereklerinin Belirlenmesi:** İş gerekleri, bir işgörenin işi başarılı bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak temel işgören özelliklerinden oluşur. İş gerekleri, iş analizinden elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanır,[296] bu gereklilikler, bazı durumlarda yasal zorunluluktur (örneğin; bazı teknik işlerde ruhsat veya sertifika zorunluluğu gibi). İş gerekleri, genellikle iş tanımlarının kapsadığı önceki iş deneyimi, eğitim seviyesi ve türü, sahip olunan ya da olunması gereken sertifikalar, mesleki eğitim ve benzerleri gibi çok somut/açık konuları kapsamaktadır.

d) **Önceden Tespit Edilen Bir Sistemi Kullanarak Bütün İşlerin Değerinin Belirlenmesi:** İş tanımları ve iş gerekleri, değişik işlerin işletmeye katkısı ve nispi değerinin belirlenmesi için kullanılır. İş değerlemesi, normal olarak denetçiler, yöneticiler, insan kaynakları personeli ve dış danışmanlardan oluşan 3-7 kişilik bir komite tarafından yapılır. Yıllardır iyi bilinen birçok değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir. İlgili literatürde yer alan klasik iş değerleme yöntemleri, sayısal ve sayısal olmayan diye iki ana başlık altında toplanmaktadır: *Sayısal yöntemler*, "puan sistemi" ve faktör karşılaştırma sistemi"; *sayısal olmayan yöntemler* ise, "sıralama" ve "sınıflama veya derecelendirme" sistemini ihtiva etmektedir.[297]

Bununla birlikte, bir çok çeşitleri olmakla birlikte, "puan faktör sistemi" işletmeler tarafında en çok tercih edilen ve yaygın olarak kullanılanıdır.[298] Puan faktör sistemi bir işi değerlendirmek için değerlendirilebilir faktörleri

---

[295] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p.339.

[296] Ahmet C. Acar, "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2. bs., 2000, s.118.

[297] Daha ayrıntılı bilgi için bakınız: İsmail D. Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, Birinci Cilt, 1990; İsmail D. Ataay, "İş Değerleme", ss. 337-393, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Yay.Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2.bs., 2000b; G.T.Milkovich, J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int.;7th Ed., 2002.

[298] Milkovich, Newman, a.g.e., p.131.

kullanır. Bu faktörler, işle alâkalı kriterleridir ve farklı işlerin değerlendirilmesi için çok önemlidir. Dolayısıyla iş değerlendirmede kullanılacak faktörlerin seçilmesi karmaşık ve önemli bir işlem olduğundan çok dikkatle yapılmalıdır.[299] Bu çerçevede,

- Seçilen faktör anlaşılır ve tüm çalışanlarca ve sendikaca kabul edilebilir olmalıdır.
- Faktörler, üzerinde çalışılan göreve rahatlıkla uygulanabilir olmalıdır.
- Görevler arasında iyi bir kıyaslama yapmak için, gereken faktör sayısı en azda tutulmalıdır. Genellikle pek çok iş için 5 ila 10 arası faktörün yeterli olacağı kabul edilmektedir**.**

Bir işletme, iş değerlemede kullanacağı faktörleri belirlerken (veya seçerken), görevin işe olan katma değerinin ne olduğunu sorgulamalıdır. Beklenen faydanın sağlanabilmesi için, faktörler;[300]

- Yürütülen göreve dayalı olmalı,
- İşletmenin strateji ve değerlerine dayanmalı,
- Ücret yapısının sonuçlarından etkilenen hissedarlarca kabul edilmelidir.

Her işletme kendi faktörlerini belirleyebilse veya kendi bünyesindeki iş aileleri için yeni faktörler oluşturabilse de, birçok firma değerleme faktörleri iyi bir şekilde oluşturulmuş iş değerleme sisteminin kriterlerine uyarlar.

e) İş Hiyerarşisi Oluşturma: İlk dört adımda yapılan çalışmalar sonucu elde edilen veriler kullanılarak, en yüksekten en aşağıya doğru işler nispi değerine göre sıralanır ve işler arasındaki hiyerarşik yapı oluşturulur.

f) İşleri, Derecelendirme Düzeylerine Göre Sınıflandırma: İş değerlendirme sürecinin son adımı, işlerin niteliklerine/derecelerine göre sınıflandırılmasıdır. İş hiyerarşisi, dereceler arasında belirlenen işleri, her bir işe verilen puanların birbirine yakınlıklarına göre gruplandırarak, belirgin bir şekilde derece

[299] Gürbüz, a.g.e., s.16.
[300] Milkovich, Newman; a.g.e., p.132.

seviyelerini yönetilebilir sayıya düşürür. Belirlenen derece içindeki bütün işler, önemlerine göre aynı şekilde değerlendirilir; çünkü her birine verilen puanlar, sayısal olarak birbirine yakındır.

İş değerleme konusunda şu iki kilit nokta göz önünde tutulmalıdır:[301]

a) İş değerleme içsel/içe dönük bir çalışmadır; değerlendirme sürecinde piyasa ücret oranları veya pazardaki diğer firmaların ne yaptığı dikkate alınmaz.

b) İş değerlendirme, insanların işi nasıl yaptığına değil, sadece bir işi oluşturan görevlerin değerlerine odaklanır.

2.5.1.1.2. Dışsal Eşitlik

Geleneksel metotların bir diğeride de, işgücü pazarında geçerli ücret ve ödül uygulamaları ile ilgili bilgilerin toplanması, diğer bir ifadeyle piyasa ücret araştırmaları yapılmasıdır. Belirli bir iş piyasasında ve zaman diliminde, çeşitli işlere ödenen ücretlerin ve teşviklerin araştırılması olarak tanımlanan[302] piyasa ücret araştırmalarının amacı, diğer işletmelerin aynı tip işlere ne kadar ücret ödediklerini öğrenmek ve bu sonuçları işletmenin iç verileri ile karşılaştırarak, her bir iş kademesi için ücret aralıklarını tespit etmek ve böylece 'dış eşitliği' gerçekleştirmektir. Bu karşılaştırma yapılırken işletmeler, "anahtar işleri" veya "karşılaştırılması gereken" işleri belirler.[303]

Dönemsel bazda yararlanılan önemli bir kaynak olan ücret araştırmaları rekabetçi ücret sistemlerinin vazgeçilmez bir parçası durumundadır. "Sağlıklı ve amaca yönelik bilgi edinmede en uygun kaynak" olarak kabul edilen bu araştırmalar, gittikçe daha fazla şirket tarafından kullanılmakta, bunun bir sonucu olarak da, bu tür araştırmalara yapılan katkı artmaktadır.[304] Bir işletme kendi maaş araştırmasını yapabileceği gibi; genellikle ticari maksatla yapılmış mevcut araştırmaları da satın alabilir. Günümüzde bir çok danışmanlık firması her yıl hemen hemen her iş türü ve

[301] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., pp.340-342.
[302] Gürbüz, a.g.e., s.63.
[303] Gomez-Mejia, Balkin; a.g.e., p.12.
[304] Vardar, a.g.e., s.226.

coğrafî alan için bu tür araştırmalar yapmaktadırlar. Dolayısıyla piyasa araştırmaları çerçevesinde ücret bilgilerine farklı yollarla ulaşabilmek mümkündür:[305]

- Gazete ve dergilerdeki iş ilanlarını takip ederek,
- Özel ve resmî iş bulma bürolarından,
- Resmî istatistikî bilgilerin yer aldığı yayınlardan,
- Belirli danışmanlık firmaları tarafından yürütülen ücret araştırmalarına katılarak,
- İnternette serbest ücret verilerini sunan siteleri ziyaret ederek,
- Bir danışmanlık firmasının bir kaç şirket arasında yaptığı araştırmaya katılarak,
- Bu konuda hizmet veren herhangi bir danışmanlık firmasından böyle bir araştırmayı talep ederek, satın alarak.

İşlerin değerini belirlemek amacıyla piyasa verilerini kullanabilmek mümkünken, işletmeler, örgütsel yapısı ve işletme kültürüne bağlı olarak ve yine işletmenin içinde bulunduğu sektör ve yaşam evresine bağlı olarak, aynı pozisyon için farklı görevlerin söz konusu olması gibi iki temel faktörden dolayı ekstra zaman ve para harcasalar da, daha çok iç iş değerlendirmesine önem verirler.

Bu nedenle, ücreti araştırılacak işler, genelde sektördeki her işletmede yaygın olarak bulunan ve iş tanımları da aynı olan anahtar görevler olmalıdır. Dolayısıyla ücret araştırması, sadece aynı iş kolunda bulunan tüm işletmelerin benzer görevlere ne ücret ödediğini araştırmak şeklinde anlaşılmamalıdır. Sağlıklı sonuç elde edebilmek için, birbirlerine benzer ücret politikalarına sahip bir grup işletme örnek olarak seçilmeli ve araştırma, o işletmelerle ilgili olarak yürütülmelidir.[306]

İş değerlendirme sonuçlarını dış ücret/maaş verileri ile ilişkilendirmek maksadıyla piyasa araştırmalarının kullanılması genellikle iki aşama ihtiva eder: kıyaslama veya anahtar işler ve ücret politikasının oluşturulması.[307]

---

[305] Alan Cowling, Chloe Mailer, **Managing Human Resource**, Newcastle upon Tyne, Great Britain, Athenaum Press Ltd, 2nd Ed., 1992, pp. 130-131.
[306] Gürbüz, a.g.e., s.64.
[307] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., pp.343-344.

a) **Kıyaslama veya Anahtar İşlerin Tanımlanması**: İçsel iş değerleme hiyerarşisini veya iş kademesi sınıflandırmasını piyasadaki maaşlar ile ilişkilendirmek için birçok işletme, öncelikle standart kıyaslama ölçüsü veya temel işleri belirler. Bunlar, diğer işletmelerdeki işlere içerik olarak benzer veya bu işler ile kıyaslanabilir niteliktedir. İkinci olarak yapılması gereken ise, bu temel işlerin diğer işverenler için ne kadar değer ifade ettiğini belirlemek üzere yapılan ücret araştırmalarını kontrol etmektir. İşletme daha sonra, aynı ücret kademesine tekabül eden temel işler için olduğu gibi, diğer işler (hakkında elde edilmiş herhangi bir piyasa verisi olmayan işler) için de aynı ücret aralığını tahsis etmek suretiyle ücret oranlarını belirler. Şirket, müşteri hizmetleri temsilcisi gibi temel bir işin dahil edildiği aynı ücret kademesinde değerlendirilmiş olan tüm işlere bir ücret aralığı tahsis etmek amacıyla bu piyasa verilerini kullanır. Fakat öncelikle şirketin bir ücret politikası oluşturması gereklidir.

b) **Ücret Politikasının Oluşturulması**: Pazar araştırmalarında belli puan derecelerine giren anahtar işler belirlendikten sonra, bu işler diğer işletmeler ile karşılaştırılarak, işlere belli puanlar verilir. İşletmeler bu aşamada bir ücret politikası olarak pazarda lider, izleyen veya piyasa altı konumunda olma seçimlerinden birini tercih ederler. Bir şirketin oluşturacağı ücret politikası, kendisini ücret piyasasında yerleştirmeyi tercih ettiği konuma bağlıdır. Bazı şirketler aynı hedefe ulaşmak için daha kompleks yöntemler kullanır.

2.5.1.1.3. Bireysel Eşitlik

Her bir iş için ücret aralıklarını tespit etmek suretiyle kendi ücret yapısına son şeklini verdikten sonra işletmenin yapması gereken, her bir işgörenin işi için, tespit edilmiş olan ücret aralığı içinde bir ücret tahsis etmektir. İşe dayalı ücret yaklaşımında işgörenin ücreti, belirlenen ücret aralığı içinde ne kadar ödeme yapılacağını, genellikle geçmiş deneyim, kıdem ve performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak değişecektir. Bu son aşamanın amacı, bireysel eşitliği sağlamaktır. Bireysel eşitlik, aynı pozisyona sahip çalışanların ücret kararlarında âdil davranılmasını ifade eder.

2.5.2 . İşe Dayalı Ücretlemeden Kişiye Dayalı Ücretleme Yaklaşımına Geçiş

İş dayalı ücretlemede işin değeri, iş değerleme bilgisi ile pazar araştırmasının bütünleştirilmesiyle belirlenir. İş değerleme bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemi[308] olup, işin belirli özelliklerinin ve gerekliliklerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi üzerinde durmaktadır. Bilindiği üzere örgüt yapısı, ücret sistemi tasarımını doğrudan etkilemektedir. Bu etki, geleneksel ücret sistemlerinde kullanılan iş değerleme yönteminde daha da ön plana çıkmaktadır. Örneğin, pozisyonların yetki seviyesi, çalışan sayısı ve sorumluluk alanı gibi kriterler örgüt yapısı ile birebir ilişkilidir ve iş değerleme faktörleri arasında sıkça kullanılmaktadır. Dolayısıyla işletmedeki hiyerarşik yapının, iş değerlemesinin temel dayanak noktalarından birini oluşturduğu söylenebilir. Ancak günümüzde, işletmeler yönetim kademelerini azaltmaya, yapılarını takım çalışmasına daha yatkın hale getirmeye ve çalışanlarını yetkilendirmeye çalışırken geleneksel yapıda olan ücret sistemleri ile sürekli olarak mücadele eder hale gelmektedirler. Geleneksel ücret yapıları, özellikle teknoloji ağırlıklı ya da görev tanımlarının değişken ve geniş tanımlandığı, değişime hızla adapte olma gerekliliği olan hizmet sektöründeki işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamaz olmuş; iş değerlendirme sürecinden sonra belirlenen ücret yapıları, çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratmaya başlamıştır.[309] Bu nedenle işletmeler genellikle kendilerini bir ikilem içinde bulurlar: Ya iş değerlendirmesini manevra yapabilme hesabına kullanarak tutarlılık ve tahmin edebilirlik üzerinde dururlar veya esnek–uyum yaklaşımından yararlanırlar[310]. Esnek–uyum yaklaşımı yöneticilere, henüz çalışan bağlılığının azalması ve maliyetlerin artışına neden olacak bir ücret yapısı karmaşası ile karşı karşıya kalmadan, piyasadaki çalkantılara karşılık verebilme yeteneği sağlar. Bütün bu gelişmeler, ücret yönetimi ve uygulamalarında yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir.

---

[308] Ataay, 1990, s.4.
[309] Taş, 2002.
[310] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.45.

Yeni yaklaşımlarda işletmeler, ücret sistemini dar bir çerçevede tanımlanan işler üzerine kurmak yerine, çalışanların yetkinliklerini, potansiyellerini ve performanslarını göz önünde bulundurarak, oluşturmaya çalışmaktadır. Son yıllarda bu konuda yapılan araştırmalar artış göstermiş, teorisyenler beceriye bağlı ödeme ile organizasyonel çıktılar arasında direkt ilişki bulmuştur. Bu bulgulara göre uygulamacılar, bu şekilde davranarak işgücünde esneklik kazanmayı işgücü maliyetlerini düşürmeyi, ürünlerin kalitesini ve verimliliği artırmayı hedeflemektedir.

Konu stratejik bakışaçısından değerlendirildiğinde, ayrıcalıklı üstünlükler ve örgütsel çıktılar arasında artan bir bağ olduğu da görülmektedir. Sonuç itibariyle, bilgi ve becerinin önem kazandığı günümüzde, 'iş'i değil, 'kişi'yi değerlendirmek", yani kişinin işletmeye katkısını, bilgi, beceri ve yetkinliklerini ücretlendirmek yaklaşımı önem kazanmaya başladığını ifade etmek mümkündür.

2.5.3. Kişiye Dayalı Ücretleme Yaklaşımları

Bilgi ve becerinin önem kazandığı günümüzde, yukarıda da ifade edildiği gibi "işi değil, kişiyi değerlendirmek", bir başka ifadeyle kişinin işletmeye olan girdilerini dikkate alan ücretlendirme yaklaşımları önem kazanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımların temeli, ücretlerin yapılan işe göre değil, farklı görevlerin üstesinden gelmede işgörenlerin performansı, sahip olduğu esneklik, beceri ve yetkinliklerine göre ödenmesi gerektiği varsayımına dayanır.[311] Bu yaklaşıma göre, işgörenlerin işlerine daha fazla katkı sağlayacak ve değer katacak çeşitli beceri ve yetkinliklere sahip olması, ayrıca işlerinde gösterecekleri performansa bağlı olarak işletmeye sağlayacakları katkı münasebetiyle, daha fazla ücret ödenmesini gerektirir.[312]

Modern ücret yönetimi uygulamaları içinde değerlendirilen "kişiye dayalı ücret yaklaşımı", işe dayalı ücret yaklaşımına göre uygulamada daha az yaygın olmakla birlikte, her geçen gün geliştirilen yeni teknikler sayesinde kullanım alanı sürekli

[311] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p. 336.
[312] Brian Murray, Barry Gerhart, "An Emprical Analysis of Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes", **Academy of Management Journal**, 1998, Vol. 41, No:1, pp. 71-72.

genişlemektedir. Bu kategoride değerlendirilebilecek ücretlendirme yaklaşımları kısaca aşağıda incelenmektedir.

2.5.3.1. Becerilere Dayalı Ücretleme

Becerilere dayalı ücretlemede, ücretin temeli iş değil, bireydir.[313] Genel olarak işlerin yerine getirilmesi için gerekli beceri bloklarının tespit edilmesini, kişilerin bu becerilere sahip olup olmadıklarını değerlendirecek yöntemlerin geliştirilmesini, çalışanların sahip oldukları becerilerin işletmenin rekabet gücü açısından önem taşıyan örgütsel becerilerle ve iş tasarım sistemi ile uyumlaştırılmasını ifade etmektedir.[314] Dolayısıyla sistem, çalışanların sahip oldukları becerilerin sayısı veya derinliği ile ücret artışı arasında bağlantı kuran bir ücretlendirme yöntemidir. Bu niteliği gereği işgücünün daha fazla sayıda ve derinlemesine beceri sahibi olmasını mümkün kılmaktadır. Sistem yeni beceriler veya yeni bilgiler öğrenenleri ücretlerinde belli bir artış sağlayarak ödüllendirmektedir. Böylece, çalışanlar edindikleri yeni beceri veya üstlenecek duruma geldikleri her yeni görev için parasal kazanç elde etmektedirler. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işgörenlerin kazandıkları yeni becerilerin işletme için "bir katma değer oluşturup oluşturmadığıdır".[315]

Beceriye dayalı ücretlemede işgörenler, ödüllerinin zamanlaması ve miktarı konusunda daha fazla kontrole sahiptir. Ayrıca bu sistemde, tüm çalışanlar aynı ücret kademesinde başlar ve uzmanlık konuları hâline gelen her bir yeni beceri için bir ücret kademesi atlar.

Üç farklı beceri tipi ödüllendirilebilir: derinlik becerileri, yatay veya enine beceriler ve dikey beceriler. İşgörenler bir uzmanlık alanı içerisinde daha fazla bilgi sahibi olunca veya belli bir alanda uzmanlaştıklarında 'derinlik becerileri' kazanır. Şirket bünyesinde daha da fazla iş veya görevler öğrendiklerinde 'yatay' veya 'enine

---

[313] Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**: **Quality of Work Life &Profits,** McGraw-Hill Int., 4th Ed., 1995, p.363.
[314] Sriyan De Silva, "An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems", (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/srspaysy-htm#Contents, 14.10.2004.
[315] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 223.

beceriler', programlama, koordinasyon, eğitim ve liderlik gibi "özyönetim" becerileri elde ettiklerinde de dikey beceriler kazanırlar. Beceri esaslı ücretlendirme, telekomünikasyon şirketleri (AT&T, Northern Telecom), sigorta şirketler (Shenandoah Life Insurance), oteller (Embassy Suites) ve perakendeci şirketler gibi değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenmiştir.[316]

Beceriye dayalı ücretleme sisteminde her bir üretim süreci içinde işlerin karmaşıklık derecesi ve işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi dikkate alınarak, 5-6 veya daha fazla beceri bloğunun oluşturulması mümkündür. Beceri blokları yükseldikçe bu bloklarda yer alan iş görenlerin üstlenebildikleri farklı görevlerin sayısı da artmaktadır. İşgörenler ilk kademede yer alan bloktan başlamakta ve bu beceri bloğunda öngörülen performans düzeyine ulaştığında teste tabi tutulmaktadır. Eğer burada başarılı olursa bir sonraki beceri bloğuna geçmektedir. Her bir beceri düzeyi, belirli becerilerin kullanılması ile orantılı ücret derecesini göstermektedir. Daha sonraki aşamalarda çalışanlar, periyodik değerlendirmelere tabi tutularak, bir üst beceri bloğuna geçip-geçmeyeceklerine karar verilmektedir.[317]

Beceriye dayalı ücret sisteminin başarılı sonuçlar vermesi için, iş görenlerin eğitimine yönelik gerekli kaynakların sağlanması, beceri düzeyini belgeleyen sertifikasyon sisteminin düzenli zaman aralıkları ile ve tarafsız şekilde yerine getirilmesi, bu ücret sistemini tamamlayacak bir iş tasarımı ve üretim planlama modelinin uygulamaya konması önem taşımaktadır.[318]

Beceriye dayalı ücretleme sistemi, sağladığı üstünlükler ve faydaların yanı sıra yapısında işletmeler için bir takım riskleri de barındırabilmektedir. Bu sistemin işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları Tablo 2.5'de yer almaktadır.

[316] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p.347.
[317] Murray, Gerhart; a.g.m., pp. 71-72.
[318] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 225.

Tablo 2.5 Becerilere Dayalı Ücretlendirmenin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
1. Esnek bir işgücü oluşmasını sağlar.	İşlerin piyasa ücret düzeyi açısından karşılaştırılması kolay değildir.
2. Çapraz eğitim anlayışını geliştirerek, iş devamsızlıklarının ve işgücü devrinin azalmasını ve çalışma biriminin öngörülen son teslim tarihlerinde işi yetiştirme performansını sekteye uğratmamasını sağlar.	İşletmenin elde ettiği kazanımlar ile beceriye dayalı ücret sisteminin maliyeti arasında bir denge sağlanamaz ise, işletmeye mali külfet getirebilir. Çünkü eğitim ve ek ücret, maliyetleri yükseltecektir.
3. Daha az denetim gerektirir dolayısıyla idari kademeler azaltılarak daha dinamik ve yalın bir yapı sağlanır.	Çalışanlar ücret yapısının en üst noktasına eriştiklerinde, artık ücret artışı alma fırsatları kalmadığı düşüncesiyle, motivasyon eksikliği yaşayabilirler ve işten ayrılabilirler.
4. İşgörenlerin, aldıkları ücret üzerindeki etkinliğini arttırır; çünkü işgörenler bir ücret artışı almak için ne yapmaları gerektiğini önceden bilir.	Becerileri parasal değerler ile ilişkilendirmek, kıyaslanabilir dış ücret verileri elde olmazsa, bir tahmin oyunu haline gelebilir.
5. Yeni beceriler kazanılmasını ödüllendirerek, işgörenlerin bu yöndeki çabalarını arttırır.	Çalışanlar, elde ettikleri tüm becerileri kullanma fırsatına sahip olmazlarsa "tembelleşebilirler".
6. İnsan kaynaklarının değerini ve esnekliğini arttırarak verimliliği yükseltme, personel sayısını ve işgücü maliyetlerini düşürme rolünü üstlenir.	Yüksek verimlilik veya maliyet tasarrufları aracılığıyla dengelenemeyen yüksek ücretlere ve eğitim giderlerine sebebiyet verebilir.
7. Becerili personelin çalıştırılmasını mümkün kılacağı gibi, işgücü maliyetlerinin geleneksel ücretleme sistemine oranla daha düşük düzeye inmesini sağlayabilir.	Bir işletmede tüm pozisyonlar için kullanılabilir bir sistem olmayabilir. Bu durumda işletme kültürü farklı ücret uygulamalarını tolere edecek nitelikte ise çatışmalara yol açabilir.
8. Sürekli beceri gelişimi işletmelerin teknolojik değişime uyumunu kolaylaştırır.	Ücretlemeye esas alınacak becerilerin tam olarak doğru şekilde belirlenmesi ve ölçülmesi çoğu zaman mümkün olmayabilir.
İşgörenlerin çok farklı görevlerde çalışmasını mümkün kıldığı için, iş rotasyonunu kolaylaştırır. Dolayısıyla iş gören devamsızlığı nedeniyle ortaya çıkan geçici işçi çalıştırma ihtiyacı ortadan kalkar.	İşgören becerilerini gözlemek ve değerlendirmek için çok hassas ve fazla zaman alan bir sürecin gerekli olması durumunda, zamanla çözmesi beklenen problemlerin (aşırı bürokrasi ve esnek olmayan katı yapı) bir parçası olabilir.
9. Çalışanların becerileri arttıkça işletmede yürütülen faaliyetleri ve kendi görevlerini bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmeleri mümkün olur.	Çalışanların beceri ve ücret düzeylerinin sıkı şekilde izlenmesini gerektirir. Bu da izleme sistemlerinin kurulmasını ve dolayısıyla mali ve yönetsel bir külfeti beraberinde getirir.
11. Ücret artışları ölçülebilir bir standarda dayandırıldığı için, çalışanlar tarafından adil ve objektif bir ücret sistemi olarak algılanır.	

Kaynak: Luis R. Gomez-Mejia, David B.Balkin, Robert L. Cardy, **Managing Human Resources,** New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 3rd Ed., 2001, p.347; Sriyan De Silva, "An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems", (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/public/english /dialogue/actemp /papers/srspaysy-htm#Contents, 14.10.2004.

2.5.3.2. Yetkinliklere Dayalı Ücretleme

Yetkinliklere dayalı ücretlemede, çalışanlar kendilerinden beklenen yetkinliklere ne kadar sahip olduklarına göre değerlendirilir.[319] Yetkinlikler, belirli bir iş ortamında (bir görev, rol, fonksiyon ya da organizasyonun tamamı) mükemmel performansı tanımlayan bir davranışlar bütünüdür.[320] Bu yaklaşım, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları ihtiva eder. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil, bilginin başarılı sonuçlar elde edilecek şekilde "uygulanmasını" sağlayan davranışlar ele alınır. Bu bağlamda yetkinlik, "bir organizasyon için rekabet avantajı yaratan, gözlemlenebilen ve davranışlara dönüşebilen; bilgi, beceri ve kişilik özelliklerinin bütünü"[321] şeklinde tanımlanabilir. Bununla birlikte, yetkinlikler ile ilgili olarak genel anlamda şunlar söylenebilir. Yetkinlikler;[322]

- yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir.
- üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayırır.
- bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini tanımlar.
- ödeme sistemi ile ilişkilendirilebilir.

Kişilerin sahip olması gereken yetkinliklerle ilgili görüşler, genel olarak beş alana odaklanmıştır:[323]

- Beceriler (uzmanlık düzeyinde),
- Bilgi birikimi,
- Davranışlar, değerler, kişisel imaj,
- Kişisel özellikler/benzersiz nitelikler,
- Güdüler.

---

[319] Tuğçe Engineri, "Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme", Yayın tarihi: 03/01/2002, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari.com/cn/ ContentBody.asp? BodyID=13, 17.03.2002.

[320] Akalp, 2003.

[321] Engineri, 2002.

[322] Margeret Butteris, Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı, **Reinventing HR**, 1999, (Çevrimiçi), http://www.insankaynaklari.com/bireyler/TRENDS/makale/yetk_baz_ode.asp, 06.05.2002.

[323] Milkovich, Newman, a.g.e., p.167.

İşletmelerin yetkinlik tanımlarını giderek daha fazla kullanmaya başlamalarının en temel nedeninin, bu yetkinliklerin aşağıda yer alan temel problem alanlarında önemli yararlar sağlayabileceği düşüncesinin yattığı söylenebilir:[324]

- İşgören beklentilerinin ve standartlarının netleştirilmesi,
- Bireylerin, takımların ve yöneticilerin, organizasyonun stratejileri ile uyumlaştırılması,
- Performansın geliştirilmesinde, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile danışman, takım üyeleri ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması.
- Adil bir değerlendirme yapılabilmesi ve buna bağlı olarak da âdil ücretlendirme kararlarının oluşturulabilmesi.

Öte yandan yetkinliğe dayalı ücretleme, yan ödemelere ilişkin politikaların stratejik olarak kullanımına da imkân sağlar. Bununla birlikte, yetkinliklere dayalı ücret sisteminin sağlıklı olarak yürütülebilmesi şu varsayımlar altında mümkündür:[325]

- İşletmenin strateji ve politikalarının yanı sıra mevcut iş yapış şekillerini de dikkate alan yetkinliklerin tanımlanmış olması,
- İşletmenin pozisyon yapısının esnek ve çok yönlü olması,
- Kariyer yönetimi ve ücret yönetimi sistemlerinin esnek olarak uygulanmasına imkân sağlayan "geniş band" yaklaşımının uygulanıyor olması,
- Sistemi uygulayacak kişilerin eğitimi konusunda kuralların tanımlanmış olması,
- Sistemin güncellenmesi ve uygulamasına ilişkin açık ve net tanımlamalar bulunması,
- Sistemin mevcut performans değerlendirme süreci ile entegre edilmiş olması,
- Sistemin her seviyedeki çalışanlarla paylaşılması.

Yetkinliğe dayalı ücretleme uygulamaları teoride oldukça iyi tasarlanmış olmakla birlikte, bu uygulamaların pratikte çok uzun vadeli bir geçmişleri olduğu söylenemez. Bu nedenle, bu konuda deneyim ve bilgi birikimi arttıkça uygulamaların da etkinliğinin artacağını göz ardı etmemek gerekir.

---

[324] Akalp, 2003.
[325] Engineri, 2002.

İşe dayalı ücret yaklaşımı ile kişiye dayalı ücret yaklaşımları içinde değerlendirilen beceri ve yetkinlik bazlı ücret planlarının, temel bazı faktörlere göre karşılaştırılması Tablo 2.6'da yer almaktadır.

Tablo 2.6 Ücret Yapılarına İlişkin Yaklaşımların Karşılaştırılması

	İşe Dayalı	**Beceriye Dayalı**	**Yetkinliğe Dayalı**
Değerlendirilenler	▪ Tazmin edilebilir faktörler	▪ Beceri kalıpları	▪ Yetkinlikler
Değer miktarı	▪ Faktör derece ağırlıkları	▪ Beceri düzeyleri	▪ Yetkinlik düzeyleri
Ödemeye dönüştürme mekanizmaları	▪ Ücret yapısı kriterlerini yansıtan puanları tayin etme	▪ Becerilerin dış piyasadaki değeri ve sertifikasyonu	▪ Yetkinliklerin dış piyasadaki değeri ve sertifikasyonu
Ücret yapısı	▪ Piyasa/yapılan iş esaslı	▪ Piyasa/belgelendirilmiş becerilere dayalı	▪ Piyasa/Geliştirilen yetkinliğe dayalı
Ücret artışları	▪ Terfi	▪ Beceri kazanma	▪ Yetkinlik geliştirme
Yöneticilerin odak noktası	▪ Çalışanların işe bağlılığı ▪ Terfi ve yerleştirme ▪ Bütçe artışı ve işler için ödemeler üzerinden maliyet kontrolü	▪ Becerileri etkin şekilde yararlı kılmak ▪ Eğitim tedariki ▪ Eğitim, belgeleme ve iş atamaları yoluyla maliyetleri kontrol	▪ Yetkinliklerin değer kattığından emin olma, ▪ Yetkinlik geliştirme fırsatları sağlama ▪ Sertifikasyon (belgeleme) ve atamalar yoluyla maliyetleri kontrol
Çalışanların odak noktası	▪ Daha fazla ücret kazanmak için terfi elde etmeye çalışmak	▪ Becerileri kazanmaya çalışmak	▪ Yetkinlikler kazanmaya çalışmak
Prosedürler	▪ İş analizi ▪ İş değerleme	▪ Beceri analizi ▪ Beceri sertifikası	▪ Yetkinlik analizi ▪ Yetkinlik sertifikası
Avantajlar	▪ Açık/net beklentiler ▪ İlerleme anlayışı ▪ Ücretin gerçekleştirilen işin değerine dayalı olması	▪ Sürekli öğrenme ▪ Esneklik ▪ İşgücünü azaltması	▪ Sürekli öğrenme ▪ Esneklik ▪ Yatay hareketlilik
Sınırlamalar	▪ Potansiyel bürokrasi ▪ Potansiyel katılık	▪ Potansiyel bürokrasi ▪ Maliyetlerin kontrolü ihtiyacı	▪ Potansiyel bürokrasi ▪ Maliyetlerin kontrolü ihtiyacı

Kaynak: G.T. Milkovich, J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7th Ed., 2002, s.185.

2.6. STRATEJİK ÜCRET SİSTEM VE UYGULAMALARI

Bilgi çağının iş ve insan hayatını tüm boyutlarıyla etkilediği günümüzde, işletmelerin dış çevreden gelebilecek tehlikelerden sakınabilmesi, fırsatlardan yararlanabilmeleri ve böylesi bir ortama hazır olabilmelerinde, örgütsel etkinliğin ve performansın artırılmasına yönelik insan kaynakları politika ve uygulamaları artan oranda önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, işletmeler açısından esas gündem, insan kaynaklarının stratejik iş planları doğrultusunda belirlenmesi ve zaman içinde de değişen çevre şartlarına uyumun sağlanmasıdır. Bunun için, en iyi çalışanları cezbetmek ve nitelikli iş görenleri kaybetmemek üzere adil, esnek, tatmin edici ve örgütsel sonuçlara dayalı teşvik edici ücret ve ödül stratejilerinin geliştirmesi belirleyici hale gelmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında stratejik ücret yönetimi yaklaşımları içinde değerlendirilebilecek ücretlendirme uygulamalarından, konuyla ilişkisi dikkate alınarak en yaygın kullanıma sahip olanlarından bazıları ele alınacaktır.

2.6.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüzde, geçerliliğini belki de en çok koruyan ve uygulamada en çok kullanılan ücretlendirme sistemi, performansa dayalı ücret sistemleridir. Bu sistemler, işgörenin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans ve işletmeye sağladığı katkı dikkate alınmak suretiyle, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulur. Bu sistemi savunan görüşe göre,[326]

a) Ücret ve ödüllendirmenin performansa bağlı olduğu işletmelerde, yüksek performansa yönelik bir kültürün gelişmesi mümkündür.

b) Bu sistem, üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştiremiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletir.

c) Çalışanları motive eder ve başarıya odaklar.

[326] Canman, 1995, s.207.

Ne varki, burada sıralanan başarı vurgularının yanı sıra, sistemin aşağıdaki şekilde bazı sakıncaları da söz konusudur:[327]

a) İlk olarak, eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve subjektif ise, ücretlendirme sistemi ile ilişkilendirilmesi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

b) Ayrıca, sistemin sağlıklı olarak işleyişi, uzun soluklu bir takip, kayıt ve objektif değerlendirmeyi sağlayacak alt yapıyı gerektirdiğinden, kaynakları ve sonuçları itibariyle yüksek maliyet getirebilir.

c) Son olarak da, bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansında etkili olduğu çoğu kez cevaplandırılması mümkün olmayan bir tartışma konusu olabilir ve bu nedenle dikkat, niteliğe değil, hacim ve hıza yönelebilir.

Bu sakıncalar nedeniyledir ki, performansa dayalı ücret ödemeleri netice de "performans değerlendirme sonuçlarına göre artmakta veya veya azalmaktadır".[328]

Doğrudan ücret-performans ilişkisinin kurulduğu durumda, ücret artışı üstün performans göstermenin karşılığında beklenen bir ödüldür. Bu sebeple ücret kararının doğru olarak alınması, hem çalışan, hem de yönetim açısından önemlidir. Performansa dayalı ücret sistemleri genel olarak iki açıdan ele alınmaktadır:

1) Liyakate dayalı ücret planları,
2) Teşvik edici ücret planları.

2.6.1.1. Liyakate Dayalı Ücret Planları

Bireylerin performansını esas alan ücret stratejileri, işgörenler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle geliştirilen liyakate dayalı ücret sistemi, işgörenin bireysel performansına bağlı olarak, kök ücrete yapılan artışlardır. Bu artış, işgörenin

[327] Akalp, 2003.
[328] P. Thomas Flannery, A. David Hoprichter, E. Paul Platten, **People, Performance and Pay,** USA, The Free Press, 1996, p.85.

kök ücretine bir ilavedir. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır.[329] Dolayısıyla liyakate dayalı ücret, bir önceki istihdam dönemine dayanır, fakat sürekli olarak kök ücrete eklenir.

2.6.1.2. Teşvik Edici Ücret Planları

Teşvik edici ücretleme, bireylerin, grupların veya örgütlerin doğrudan performans çıktısının ölçümüne dayalı olarak yapılan bir ödemedir. Bu ödeme, işgörenlerin elde ettiği toplam ücretin büyük bir kısmını oluşturur. B u uygulamada, bireylerin önceden belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarılarının ücretle doğrudan ilişkilendirilmesi söz konusudur. Dolayısıyla, "bireylerin çalışma performansları, ücretlendirmenin temelini oluşturur."[330] Doğrudan performans *ve* ücret ilişkisini kurmaya çalışan bu ücret uygulaması yoluyla, yüksek performans gösteren çalışanların tespit edilmesi ve bunlara yüksek ücret ödenmesinin sağlanması amacı, birlikte ve tam olarak gerçekleşir".[331] Uygulama sonucunda, çalışanlar arasında belirgin ücret farklılıkları ortaya çıkabilir. Fakat bu, "bireyler arasında kabul edilen bir farklılıktır".[332] Teşvik edici ücret planları, işgörenlere çalışmaları karşılığında ücret yapısını değiştirmeden, bir defaya mahsus "satış komisyonu" ve "kâr paylaşımı" gibi performansa bağlı ücret ödemelerini ihtiva eder.[333]

İşgörenin çalışma sonuçlarını arttırmaya yönelik teşvik edici ücret planlarının dışında, işletme sonuçlarını iyileştirmeyi amaçlayan teşvik edici ücret planları da mevcuttur. Bu bağlamda teşvik ediciler, her bir çalışanın, takımın ve toplam olarak iş biriminin performansına veya her birinin kısmen veya tamamen yer aldığı bazı kombinasyonlara bağlı olarak tasarlanabilir.[334]

---

[329] Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998, s.111.
[330] Cascio, a.g.e., p.355.
[331] Kevin R. Murphy, Jeanette N. Cleveland, **Understanding Performance Apprisal**, USA, Sage Publishing, 1995, p.340.
[332] Rock, Burger, a.g.e., p.543.
[333] Wayne F. Casio, **Managing Human Resources**, New York, McGraw Hill, 1992, p.359.
[334] Milkovich, Newman, a.g.e., p.9

İki sistem arasındandaki temel farklardan biri, performansın ölçüm yöntemine ilişkindir. Teşvik edici ücret planları performansın doğrudan, liyakate dayalı ücret planları ise dolaylı ölçümüne dayanır. Performansın ölçümünün dolaylı olması nedeniyle liyakate dayalı ücret planları, genellikle bir bireye yapılan toplam ödemelerin küçük bir yüzdesini oluşturur. Teşvik edici ücretlemede ise, bu oran daha yüksektir. Öte yandan performans, teşvik edici ücretlemede daha çok miktar ve zamanın ölçülmesi ve sayılması ile bulunurken; liyakate dayalı ücret ücretlemede, karşılaştırma ve değerlemeye dayalı performans değerlendirmesinden yararlanılır.[335] Genel olarak performans değerlendirmede iki temel amaç söz konusudur:[336]

a) Mevcut performansın kalitesinin, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirilmesi,

b) Örgütün yönetim potansiyelinin belirlenmesi. Bu amaç, üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar.

Peformansa dayalı ücretlendirme konusundaki son gelişmeler ise, daha çok değişken yapılı ücret planları üzerine yoğunlaşıldığını, bu çerçevede farklı uygulamaların iş dünyasında kullanılmaya başlandığını göstermektedir. Burada vurgulanması gereken husus, literatürde, performansa dayalı ücret planlarının adlandırılması ve gruplandırılmasında farklı sınıflandırmaların olduğudur. Bu çerçevede, birey, grup, takım, iş birimi ve işletme düzeyinde elde edilen performans sonuçlarına göre yapılan ödemeler, bazı kaynaklarda" performansa dayalı ücret sistemleri", bazılarında "teşvik edici ücret sistemleri"; bazılarında ise, "perormansa dayalı değişken ücret planları" olarak tanımlanmaktadır. Değişken ücreti, performansa dayalı ücretlendirme sistemleri içinde bir alt başlık olarak değerlendirenler olduğu gibi, işletme stratejileri ve hedeflerinin başarılması yönünde elde edilen sonuçlarla ilişkilendirenler de vardır. Ancak, son zamanlarda bu konudaki eğilim, performansa

---

[335] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.bs., Nisan 2003, s.359.

[336] Cavide Uyargil, "Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching", **Yönetim,** İ.Ü. İşletme Fakültesi- İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, s.14, Ocak 1993, s.29.

dayalı ödeme yöntemlerinin, özellikle kısa ve uzun dönem teşvik edici ücretlendirme uygulamaları çerçevesinde, "sonuç odaklı değişken ücret sistemleri" başlığı altında ele alındığı yönündedir.

2.6.2. Sonuç Odaklı Değişken Ücret Yaklaşımı

İşletmeler, zaman içinde değişime ilişkin rekabetçi taleplerin ve değişimi motive etme ihtiyacının farkına varmaktadırlar. Zira bugün pek çok çalışan "risk alırsam ne kazanırım?" diye sormaktadır. Değişken ücret planlarının, bu soruya karşılık vermenin en iyi yollarından biri olduğu kabul görmeye başlamıştır.

Değişken ücrete geçiş, işgörenlere işletmedeki bazı şeylerin değiştiği ve diğer insan kaynakları programlarındaki değişimlere de adapte olmaları gerektiği mesajını vermenin, söylemenin farklı bir yoludur.[337] Örneğin, değişken ücret takım bazında destek verebilir. Diğer bir örnek, prim havuzu, işletmeye veya stratejik iş biriminin kârlılığına bağlı olabilir. Burada amaç, çalışanların çıkarlarını işletmenin çıkarları ile bütünleştirmek ve sürekli gelişmeyi destekleyerek, geleceğe yeni bakışaçısı kazandırmaktır. Burada dikkat edilmesi gerek en önemli hususlardan biri, bireysel teşviklerin paylaşılan iş hedefleriyle dengelemesidir. Çünkü, bireysel teşviklere yapılacak aşırı vurgu, takım çalışmasını azaltabilir.[338]

2.6.2.1. Değişken Ücretin Tanımı ve Kapsamı

Değişken ücret, performansın nitelik ve niceliği üzerinde durmakta ve takımları, grupları veya bireyleri ödüllendirmek için kullanılmaktadır.[339] Literatürde yapılan birbirinden kısmen farklı tanımlar esas alındığında, bütüncül bir yaklaşımla değişken ücret ile ilgili ortak bir tanım şu şekilde yapılabilir: Değişken ücret, kök ücrete ilave olarak yapılan, ücreti iş sonuçlarına bağlayarak, birey, takım, birim ve işletme

[337] Gerhart, Minkoff, Olsen, a.g.m., p.537.
[338] Pfeffer, 1998a, pp.115.
[339] Bingöl, a.g.e., s.363-364.

performansa göre değişen ve katılımcı yönetim sürecini destekleyen alternatif bir ödeme sistemidir.[340]

Görüldüğü üzere burada temel vurgu, değişken ücretin kök ücretin dışında tutulması ve iş ve işletme sonuçları bağlamında performansa bağlanmasıdır. Böylece değişken ücret, yıldan yıla aktarılmadığı ve harcanmamış fonların tekrar kullanılabilmesi imkânını sağladığı için cazip hale gelmektedir.[341] Yine, değişken ücret uygulaması, maliyetleri kontrol etmenin (özellikle işletme bazındaki planlarda) ve çalışanların davranışlarını idare etmenin etkili bir yolu olarak belirginleşmektedir. Bu nedenledir ki, işletme veya iş birimi performansına bağlı başarı primleri, standart liyakat artışlarının yerini almakta ve bu durum sonucunda daha güçlü maliyet kontrolü mümkün olmaktadır. Çünkü sisteme göre, hisse senedi değerlerinin veya kârın durumu iyi olduğunda çalışanlarla paylaşılmaktadır. Dolayısıyla, kâr veya hisse senetlerinden elde edilen gelirler az olduğunda veya olmadığında, işletme aynı oranda yüksek işgücü maliyetini karşılamada zorlanmamaktadır.

Araştırmalar, günümüzde büyük ve orta ölçekli işletmelerin üçte ikisinin, çalışanları için bir çeşit değişken ücret sistemi uygulamakta olduğunu göstermektedir. Amerika'daki 2000 işletme ile yapılan bir araştırmada, değişken ücret politikasını maaşlı çalışan tüm işgörenlerine uygulayan işletmelerin sayısı 1998'de % 47 iken 1993'de bu oranın %68'e yükseldiği görülmektedir. Dyer ve Blancero tarafından yapılan bir başka araştırmada, gelecekte değişken ücretin bireysel performanstan çok, işletme, iş birimi ve çalışma grubu performansına dayanacağı öngörülmektedir. Bu çalışmaya göre, tüm meslek grupları için değişken ücretin, kullanılan en önemli ve yaygın ücretleme yöntemi olacağı tahmin edilmektedir.[342] İnsan kaynakları uzmanlarının görüşü, değişken ücret uygulamasının ileriki yıllarda da devam edeceği ve toplam ücretin içindeki oranının artacağı yönündedir.

---

[340] T. B. Wilson, **Innovative Rewards For The Changing Workplace**, New York, McGraw-Hill, 1995, p.53; Schuster, Zingheim, 1992, p.154; Belcher, 1996, p.10.
[341] Altmansberger, a.g.m., p.200.
[342] Gerhart, Minkoff, Olsen, a.g.m, p.535.

Değişken ücret sistemlerinin kullanımının bu kadar hızlı bir şekilde artmasının veya böyle bir beklentinin oluşmasının, iş hayatında yaşanan radikal değişimlerin, özellikle uluslararası arenada rekabetin neden olduğu değişimlerin bir sonucu olduğu söylenebilir. Özellikle, pek çok işletme için değişken ücretleri etkin ve arzulanır bir ödeme yaklaşımı haline getiren iki güç mevcuttur:[343]

a) **Küresel rekabetin etkisi:** Küresel rekabetin sınır tanımadığı günümüz iş dünyasında pek çok sektörde firmaların fiyatlandırma gücü azalmış ve işgücü maliyetlerindeki artışı müşteriye yansıtma kabiliyetleri sınırlanmıştır. Bu durumda kök ücret artışı, karşılığı alınamamış maliyetleri temsil etmekte ve işletmenin kârlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, yüksek rekabetçi ortamda ücret artışı yapabilmek için değişken ödeme sistemlerine geçmeye çalışmaktadır.

b) **Takım-bazlı ve Katılımcı Yönetim Sistemlerine Yöneliş Eğilimi:** Geleneksel otokratik yönetim anlayışı, yerini yavaş yavaş takım-bazlı ve katılımcı yönetim sistemlerine bırakmaktadır. Bu kültürel değişim süreci belirginleştikçe, geleneksel ücret sistemlerinin bu dönüşümü desteklemekte yeterli olmadıkları ortaya çıkmıştır. İşletme önceliklerini çalışanlara iletebilen ve yüksek rekabetçi ortamda başarı için gerekli olan davranışları (takım çalışması, sürekli gelişim vs.) güçlendiren; bir başka deyişle, ücret uygulamaları ile işletme stratejileri ve yeni yönetim felsefesini aynı düzlemde değerlendirecek bir ödeme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bunlara ilave olarak, değişken ücretlerin kullanımının yaygınlaşmasında, işletmelerde toplam kalite yönetimi (TKY) sistem ve anlayışının yaygınlaşması da etkili olmuştur.[344] Bu uygulamalarda, çalışanların geleneksel rollerinin ötesinde, işletmenin performansına doğrudan etkide bulunabilecek, daha geniş alanlarda karar vermelerini sağlayan takım çalışması ve çalışanların yetkilendirilmesi uygulamaları nedeniyle, değişken ücretlerin TKY anlayışına sahip işletmelerdeki uygulaması

[343] John G. Belcher, Jr., "Variable Pay: New Perspectives", **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger ,Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, pp.209 - 210.
[344] Gerhart, Minkoff, Olsen, a.g.m., p.538.

artmıştır. Bireye yönelik sistemler, çalışanların daha geniş alanlarda karar vermelerini ve gerektiğinde takım ve grup kararlarına katılmalarını sağlamada pek uygun sistemler olamamaktadır.

Değişken ücret planlarının hem teorik olarak hem de pratikte maliyetlerin kontrol edilebilmesinde etkili bir sistem olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenler, işletmenin piyasada bu şekilde rekabet edebileceğine inanırlarsa ve bir ihtiyaç olduğunu kabul ederlerse, bu program çok daha rahat işleyecektir. Ancak, değişken ücret planlarının sağlıklı yürütülebilmesindeki asıl zorluk, tahmin edilen veya beklenen kâr hedefleri elde edilemediğinde, çalışanların sektör ortalamasının da altında bir kök ücret almak durumunda karşı karşıya kalma ihtimali nedeniyle, yükselecek itirazlar ve vazgeçilmesi yönünde gelebilecek taleplerdir. Bazı işletmeler, bu problemleri önleyebilmek için, kök ücreti yüksek olarak belirlemekte ve işletmenin iyi sonuç aldığı yıllarda da, kârı veya hisse senetlerini işgörenleri ile paylaşmaktadırlar.

2.6.2.2. Değişken Ücret Sistemleri

Değişken ücret planları, yukarıda da ifade edildiği gibi, belirli bir grup çalışana önceden belirlenmiş grupsal veya örgütsel performans ölçütleri doğrultusunda nakit primler veya hisse senedi planları şeklindeki ödeme sistemleridir. Bu sistemler literatürde performans ödemesi, başarı paylaşımı, takım teşviği, toplu ödeme**,** peşin prim programları, hisse senedi opsiyonları gibi farklı isimler alsa da, bu uygulamaları; (1) kısa dönemli değişken ücret ve (2) uzun dönemli değişken ücret planları olarak sınıflandırmak mümkündür.[345]

2.6.2.2.1. Kısa Dönemli Değişken Ücret Planları

Bir yıl veya daha az süreli iş sonuçlarının değerlendirilerek işgörenlerin parasal olarak ödüllendirildiği planlardır. Belcher (1999) bu planları, içerdiği formüle göre

[345] Patricia K. Zingheim, Jay R. Schuster, **Pay People Right**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2000, p.140.

kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı, hedef paylaşımı ve karma planlar olmak üzere dört temel sınıfa ayırmaktadır:[346]

1) Kâr Paylaşımı

Değişken ücret planları içinde en genel uygulama alanına sahip olan kâr paylaşımı, tüm işletmenin genel kârlılığı ile ilgilidir. Kâr paylaşımı planları pek çok farklı biçim alabilir. Bu planlarla ilgili olarak üç türlü ödemeden söz etmek mümkündür:[347]

a) **Peşin Ödeme Planı:** Bu planda, kâr belirlendikten sonra işgörenlere dolaysız ve peşin olarak dağıtılır.

b) **Geciktirilmiş Ödeme Planı:** Bu planda kâr, işgörene belirli bir süre veya olayı takiben dağıtılır (emeklilik vs.)

c) **Karma Plan:** Bu planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak nakit, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir.

Bu ödeme planları karşılaştırıldığında, nakit ödüller hemen harcanabilir nitelikte olması nedeniyle, ertelenmiş ödüllere göre daha fazla teşvik edicidirler.[348]

Kâr paylaşım planları sadece işletmenin vergi sonrası kârlılığıyla sınırlı değildir. Bölgelerde, fabrikalarda ve kâr odaklı herhangi bir iş biriminde de bu planlar uygulanabilir. Bu durumda tipik ölçüt net kârdan ziyade işletme kârıdır. Çünkü firma borçları üzerindeki faiz ve gelir vergileri gibi işletme dışı maliyetler, bireysel iş birimlerine atfedilmez.[349]

Kâr paylaşımı uygulamasının değişken ödemeye sağladığı birincil fayda, işletme sahipleriyle işgörenlerin çıkarlarını ortak bir paydada buluşturmasıdır. Kâr paylaşımı uygulamasında işgörenler, işletme sahipleri kazandığı oranda, ücretlerinde artış elde ederler. Öte yandan, işletme kötü durumda olduğunda ise, işgörenlerin kaydadeğer miktarda prim alabilmeleri söz konusu değildir.

---

[346] Belcher, a.g.m., p.210.
[347] Zühal Akal, **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980, s.63.
[348] Altmansberger, a.g.m., p.203.
[349] Belcher, a.g.m., p.211.

Kâr paylaşımı planları, kök ücretleri değiştirmeden ve işletme şartları elverdiği ölçüde basit ve uygun ek ödeme imkânı sunarak, işletmenin başarısında işgörenlerin dolaysız katkıda bulunabilmelerini sağlar. Bu planlar vasıtasıyla, işgörenlerin işlerine ilişkin konulara yönelik ilgi ve bilinçleri artırılabilir.

Örgütsel değişim aracı olarak kâr paylaşımının etkisinin artırılması çeşitli şekillerde birleştirilmiş planlarla sağlanabilir. Bu konuda en yaygın yaklaşım, işletme ya da bölüm düzeyinde primlerin finansmanının, denetlenebilir işletme düzeyi amaçlarının gerçekleştirilmesine bağlı olarak ödeme yapılmasını içeren bir çeşit kâr-paylaşımı planının kullanılmasıdır.[350]

2) Kazanç Paylaşımı

İşletme ve takım performansı ölçümlerindeki gelişmelerle sağlanan finansal getirilerin çalışanlarla paylaşılmasını ifade eden kazanç paylaşımı planları, işgörenlerin işletme hedeflerine ulaşması veya aşması ile finansal kazançların paylaşılmasına tam olarak katılmalarını sağlamak amacı ile, işletme performansı ve ödüller arasında net bir ilişki kurmayı hedefleyen bir ücret sistemidir.[351] Kazanç paylaşımı planları, işçilerin kontrolünde bulunan performans alanlarında yoğunlaşır ve katma değer, verimlilik, maliyet kontrolü gibi kriterlerde iyileştirmeyi vurgular. Kazanç paylaşımı, kâr paylaşımından, kârlılık ölçütünden ziyade, işletme ve performans ölçütlerine önem vermesiyle ayrılır.

Geleneksel yaklaşım bağlamında kazanç paylaşımı planları, daha çok maliyetleri düşürmeye yönelik formüller üzerine kurulmuştur. Bu kriterlere dayalı kazanç-paylaşımı planları, günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır; çünkü maliyet hemen her zaman rekabetle ilgilidir ve maliyetlerin düşürülmesi, işletmeler için bir nevi finansal getiridir. Bununla birlikte, 1990'larda performansa yapılan vurgu, ilk önce kaliteye ve ardından müşteri memnuniyeti, çevrim süresi ve diğer değişkenlere kaydıkça, kazanç-paylaşımı da bu değişimlere ayak uydurmuştur. Sonuç olarak,

[350] A.e., p.214.
[351] Ünal, a.g.e, s. 27.

günümüz kazanç-paylaşımı programlarında çok çeşitli ölçütlere/kriterlere rastlamak mümkündür.[352] Tablo 2.7' de bir üretim tesisi için örnek ölçütler verilmiştir.

Tablo 2-7. Üretim Tesisi İçin Örnek Kazanç Paylaşımı Ölçütleri

Değişken	**Ölçüt**
Verimlilik	Saat başına üretilen parça
Kalite	Sıfır hata (her milyon parçada)
Malzeme zayiatı	Üretimin %si olarak malzeme kaybı
Güvenlik	Sıfır, iş kazası
Müşteri memnuniyeti	Zamanında teslim (%)

Kaynak: John G. Belcher, Jr., "Variable Pay: New Perspectives", **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.213.

Öte yandan, işgörenlerin davranışlarını değiştirmeye çalışan grup ve işletme bazındaki planların kabiliyeti, plandan ne kadar kişinin yararlandığına bağlıdır. Grup büyüklüğü, değişken ücret planlarının grup ve işletme bazındaki davranışsal etkisi konusunda anahtar durumsal değişkendir. Beklenti teorisine göre, bu programdan ne kadar fazla çalışan yararlanıyorsa, kendi performansları ve ücret arasında o oranda daha az bağ göreceklerdir. Sonuçta grup büyüklüğünün artmasıyla, bireysel çaba azalmaktadır.[353] Bu boyut düşünüldüğünde kazanç paylaşımı planları daha az çalışanı kapsadığından, işletme ölçeğinde planlara göre (kâr paylaşımı, hisse senedi dağıtımı) daha avantajlı bir sonuç elde eilmesine imkân sağlar.

Kazanç paylaşımı planlarındaki performans kriterleri daha kontrol edilebilir olduklarından çalışanların davranışlarını motive etmede da daha başarılı olmaktadır. Bu planların en büyük dezavantajı, işletme zarar etmeye başladığında planların işlememesidir. Diğer bir dezavantaj da, yönetim daha fazla iş yüklenmek istediğinde, planın çıktılarının oldukça maliyetli olmasıdır. Bu tip dezavantajların olması ve bazen de başarılı olamamasının en önemli nedeni programın fazla kusursuzluğa dayanması ve özendirici sistemlerle ince ayar gerektiren planlar olmasıdır. Kısaca, kazanç paylaşımı planının getirisi işgörenleri motive edecek kadar yüksek, ancak

[352] Belcher, a.g.m., pp.212-213.

[353] R. E. Kidwell, Jr. , N. Bennet, "Employee Propensity to Withold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", **Academy of Mangement Review,** Vol.18, 1993, pp.429-456.

işletmenin bütçesinin kaldıracağı kadar da düşük maliyetli olmalıdırlar.[354] Diğer bir ifadeyle, bu ikisi arasında optimum denge sağlanmaya çalışılmalıdır.

3) Hedef Paylaşımı

Uzun vadeli işletme stratejisiyle yakından ilgili olan hedef paylaşımı, bu stratejinin uygulanması ve her çalışanın kilit stratejik hedeflere katılımının sağlanması için düzenlenmiş bir ödül programıdır. Bu plan, hedeflere ulaşıldığında önceden belirlenen miktarda ödeme yapılmasını öngörmektedir.[355] Hedef paylaşımı süreci kritik işletme hedefleriyle yoğun bir iletişim içindedir ve bu çerçevede olumlu bir değişim gösteren herkesi ödüllendirir.

Genelde hedef paylaşımı ile kazanç paylaşımı kavramları karıştırılmaktadır. Halbuki, her iki planın kimleri kapsadığı, dağıtım şekli ve şartları, yenilenme süreleri gibi faktörler açısından aralarında farklılıklar vardır. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir:[356]

- Kazanç paylaşım planları, seçilmiş bir işgören denetimi sahasındaki kazançların finansal olarak formüle edilmesine odaklanma eğilimindedir. Hedef paylaşımı ise, işin bütününe odaklanır ve işletme stratejinin sürdürülmesinde yardımcı olabilecek herkesi kapsar. İşletme stratejisi, müşteri memnuniyeti, kalite, süreç gelişimi ve büyüme gibi finansal ve stratejik ölçülerin dengeli bir puan tablosudur.

- Kazanç paylaşımı, kazancı işgörenler ve işletme arasında önceden belirlenmiş bir orana göre taksim eder; 50:50 gibi. Hedef paylaşımı ise, hedeflere ulaşıldıkça, sürekli geliştirilen yeni hedeflere verilecek ödül miktarını içeren toplam ücretleri temel alır. Ödemenin olması için bir önceki yıla göre gelişme gösterilmiş olması gerekir.

- Hedef paylaşımI planları, hedefleri iş stratejileriyle uyumlu hale getirmek ve sürekli gelişimi sağlamak amacıyla her yıl yenilenir. Güçlü bir yenilenme süreci

[354] Gerhart, Minkoff, Olsen, a.g.m., p.538.
[355] Belcher, a.g.m., p.213.
[356] Altmansberger, a.g.m., pp.203-204.

değişken ücret sisteminin başarısı için şarttır. Kazanç paylaşımı sistemi ise, formüller değiştiğinde ya da değişebilen farklı sürelerde - ortalama 3 yıl gibi - yenilenir.

Özetle hedef paylaşımı planı, uygulaması nispeten daha basit olması nedeniyle, kazanç paylaşımına göre daha avantajlıdır. Çünkü, ortada ölçmek ve değerlendirmek için bir kazanç, paranın paylaşılabileceği bir havuz ve şirket hisselerinin işgörenlere dağıtıldığı bir formül söz konusu değildir.

Şu ana kadar anlatılan farklı üç adet değişken ücret planının birbirlerine göre avantaj ve dez avantajları Tablo 2.8'de yer almaktadır.

Tablo 2.8 Kısa Dönemli Değişken Ücret Planlarının Avantajları ve Dezavantajları

Plan türü	Avantajlar	Dezavantajlar
▪ Kâr Paylaşımı	1. Tasarımı ve idaresi basittir. 2. İş sonuçları yetersiz olduğunda ödeme yapmaz. 3. Şarta bağlı ücretlendirme için idealdir.	1. İşgörenlerce anlaşılması zordur. 2. İşgören davranışı üzerinde etkisi azdır.
▪ Kazanç Paylaşımı	1. Kilit iş değişkenlerine odak-lanmayı sağlar. 2. "Küçük (soft)" değişiklikleri ödül-lendirebilir. 3. Hedefleri değiştirme davranışını destekler.	1. Tasarımı komplekstir. 2. İş sonuçları yetersiz oldu-ğunda da ödeme yapı-labilir.
▪ Hedef Paylaşımı	1. Kilit iş değişkenlerine odak-lanmayı sağlar. 2. "Küçük (soft)" değişiklikleri ödül-lendirebilir. 3. Anlaşılması kolaydır. 4. Ödemeyi iş planı hedeflerine bağlar. 5. Hedefleri değiştirme davranışını destekler.	1.Hedefler kredilendirileme-yebilir. 2. İlerleme sınırlı olabilir. Ödeme yapmama riski yüksektir. İş sonuçları yetersiz olduğunda da ödeme yapılabilir.

Kaynak: John G. Belcher, Jr., **How to Design & Implement a Variable Pay Sistem**, New York, AMACOM, 1996, p.76.

4) Karma Planlar

Bir işletmenin seçenekleri, kâr-paylaşımı, kazanç-paylaşımı veya hedef-paylaşımı planlarının saf halleriyle sınırlı değildir. Bugün pek çok değişken ücret planı, bu seçeneklerin birleştirildiği formları içermektedir.

Kâr ve kazanç paylaşımı bileşkesinden ortaya çıkan bu plan, her iki sistemin en iyisine ulaşmayı hedefleyecek şekilde tasarlanır. Primlerin finansmanı işletme kârlılığına bağlı olduğu için, bu plan çerçevesinde yapılacak her hangi bir ödeme, işletme kârlılığı hakkında da mesaj verir.

Karma planların en büyük dezavantajı, eğer finansal veriler, bir ikramiye için gerekli düzeye ulaşmamışsa, hedefe ulaşma düzeyi ne olursa olsun ödülün olmamasıdır.[357] Eğer bu durum sürekli meydana gelirse, plan çalışanlar arasında güvenilirliğini ve cazibesini kaybedebilir.

2.6.2.2.2. Uzun Vadeli Değişken Ücret Planları

Uzun vadeli değişken ücret planları, nakit bazlı olabileceği gibi, özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak kullanılan sermayeye (diğer bir ifadeyle hisse senedi) dayalı planlar olmak üzere iki kategoride incelenebilir. Her iki planın özellikleri kısaca şu şekilde ifade edilebilir:[358]

1) Nakit Bazlı Değişken Ücret: Bir yıldan fazla ve genellikle 2 veya 3 yıldan daha fazla devam eden zaman periyodu esas alınarak tasarlanmış iş sonuçlarına dayalı parasal (nakit) ödüllerdir. Bu sonuçlar, uzun süreli projeler, kritik (kilit) olaylar, performans periyotlarının aşılması gibi durumlara bağlıdır. Bu yaklaşımlar daha çok yöneticiler için kullanılmaktadır. Ancak, giderek işletme geneline yayılmaktadır.

2) Hisse Bazlı Değişken Ücret: Bu tür planlar, hisse senedi opsiyonu ve diğer hisse bazlı çözümleri içermektedir. Bu tür planlar da değişken ödemedir; çünkü opsiyonlar ve hisselerin değeri, işletme hisse senetlerinin sezmaye piyasasındaki performansına bağlıdır. Hisse senedi opsiyonları, yönetici düzeyinde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde ana bileşenlerden biridir.

[357] Belcher, a.g.m., p.215.
[358] Zingheim, Schuster, a.g.e., p.140.

Tablo 2.9 Farklı Ücret Programlarının Karşılaştırılması

	Bireysel Özendi-riciler	**Liyakat Ödemesi**	**Liyakat Primi**	**Kazanç Paylaşımı**	**Kâr Paylaşımı**	**Hisse Senedi Verilmesi**	**Becerilere Dayalı Ödeme**
Ödeme Metodu	Prim	Kök maaşta değişiklikler	Prim	Prim	Prim	Hisse değerindeki değişimler	Kök maaşta değişiklikler
Ödeme Sıklığı	Haftalık	Yıllık	Yıllık	Aylık veya 3 ayda bir	6 ayda bir veya yıllık	Hisse senedi satıldığında	Beceri kazanıldı-ğında
Performans Kriteri	Çıktı, verimlilik, satışlar	Performans sonuçları	Perfor-mans sonuçları	Üretim veya kontrol edilebilir maliyetler	Kâr	Hisse sendi değeri	Becerilerin kazanılması
Dahil Edilenler	Direkt işgücü	Tüm çalışanlar	Tüm çalışanlar	Üretim ve hizmet birimi	Tüm işletme	Tüm işletme	Tüm çalışanlar

Kaynak: Bary Gerhart, Harvey B. Minkoff, Ray N. Olsen, "Employee Compensation: Theory, Practice and Evidence", **Handbook of Human Resource Management,** Ed. by Gerald R. Ferris, Rosen D. Sherman, Darold T. Barnum, Massachusetts, Blackwell Publishers, Inc. 1996, s.536.

Tablo 2.9'da, işletmelerin en sık kullandıkları ücret programlarının anahtar özelliklerini değişik boyutlarıyla karşılaştırmalı olarak özetlemektedir. Anahtar özellikler; boyutlar, ödeme biçimi, ödemelerin sıklığı, performans kriterlerinin doğası/yapısı ve farklı planlar içinde hangi grupların dahil edildiği gibi konuları içermektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, uzun dönemli değişken ödeme planları, daha çok yöneticilere yönelik uygulamalardır. Dolayısıyla uygulamalara ilişkin daha detaylı bilgilere, üçüncü bölümde yer verilecektir.

Değişken ücret planlarının sağlıklı çalışabilmesi için, uzun vadeli ve işletme başarısını destekleyici şekilde tasarlanması gerekir. Sağlanan başarının devamı için ise, değişken ücret planlarının her yıl gözden geçirilmesi ve yenilenmesi

önerilmektedir. Çünkü sürekli tekamül etmeyen planlar, zaman içinde beklenen sonucu vermekten uzaklaşmaya başlayabilir.

Öte yandan değişken ücret uygulamalarından en yüksek faydayı sağlamanın, ancak etkin bir iletişim mekanizmasının oluşturulması ile mümkün olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede değişken ücret planları ve buna bağlı olarak, özellikle ödül hak etmek için gereken performans gereklilikleri, ilgili tüm işgörenlere açıkça ifade edilmelidir. Çünkü işgörenler ödül için ne yaptıklarını bilmezlerse, ödül aldıklarının da farkına varamazlar. İşgören tarafından bir hediye gibi algılanan ödüller ise, belki takdir edilecek, fakat kazanılmış bir hak olarak görülmeyecektir. Dolayısıyla işgörenlerin nasıl bir fark meydana getirdiklerini, programın nasıl ilerlediğini, ödül miktarının nasıl hesaplandığını anlamalarını sağlayan mükemmel bir iletişim mekanizmasının geliştirilmesi son derece gereklidir.[359] Geri-bildirim yoluyla, değerlendirme sonuçları hakkında bilgi sahibi olan işgörenlerin, iş memnuniyeti artabileceği gibi, ; değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkabilecek tereddütlerin işgörenler üzerinde oluşturabileceği stres de azalabilir.[360]

Genellikle, değişken ücretle ilgili işletmelerde ortaya çıkan sorunların kaynağı, uygulamada net, objektif ve standart bir ölçü kullanılmamasıdır. Ücretin taşıdığı önem nedeniyle, elde edilen gelirin, hangi ölçüm ve kriterlere göre belirlendiğinin çalışanlar tarafından bilinmesi son derece mühimdir. Bunun gerçekleştirilmesinde başvurulan en etkili uygulama, ücretlendirme sürecinde kullanılan performans değerlendirme yöntemidir.[361] Bununla birlikte, işletmelerin performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alıp, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan "performans yönetim sistemi"nin kurulması daha doğru bir yaklaşım olacaktır.[362]

---

[359] Altmansberger, a.g.m., p.206.

[360] Donald B. Fedor, Charles K. Parsons, "What is Effective Performance Feed-back?", **Human Resources Management,** Ed. by Gerald R. Ferris, M.Ronald Bucley, New Jersey, 3rd Ed., Prentice-Hall, Eng!ewood Cliffs, 1995, pp.255-270.

[361] Serdar, a.g.e., s.98.

[362] Uyargil, 1994, s.2.

Performans yönetim sistemine, bu çalışmanın ana konularından biri olan üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinin işleneceği üçüncü bölümde daha detaylı olarak değinilecektir.

2.6.3. Toplam Ücret ve Ödül Yönetimi Yaklaşımları

İşletmelerin ve yöneticilerin yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak ve örgütsel amaçları destekleme yönünde çalışmalarını motive etmek için kullanabilecekleri en önemli tekniklerden birinin, işletme hedeflerini destekleyecek nitelikte bir ücret sisteminin olduğu[363] daha önce de vurgulanmıştı. Artık günümüzde, ücret sistemi denilince, temel ücretin yanısıra işgörenlare sağlanan bir takım parasal veya parasal olmayan ek kazançların da içinde yer aldığı, çeşitli bileşenlerden oluşan toplam ücret paketleri anlaşılmaktadır. Bu ise, toplam ücret yönetimi yaklaşımını gelişmesaini beraberinde getirmiştir.

2.6.3.1. Toplam Ücret Yönetimi Yaklaşımı

Toplam ücret yönetimi yaklaşımı, ücret sisteminin oluşturulmasında bütüncü bir yaklaşımı ifade etmektedir. Toplam ücret sistemini oluşturan çağdaş ücretleme teknikleri, parasal ve parasal olmayan ödülleri ihtive eder. Parasal ödüller, dolaylı ve dolaysız ücretleme yöntemlerinin kullanılması suretiyle, işgören katkılarının objektif olarak değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını içerirken; parasal olmayan (içsel) ödüller ise, genellikle statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödülleri kapsar. Toplam ücret paketinin temel bileşenleri[364] Tablo 2.10'da yer almaktadır.

[363] Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, a.g.e., p.324.
[364] Williams, Grimaldi; a.g.m., pp. 73.

Tablo: 2.10 Toplam Ücret Paketinin Temel Bileşenleri

Ücret Felsefesi	Ücret felsefesi, işletmenin toplam ücret sisteminin değişik araçlarıyla çalışanlara organizasyonun motivasyon, tanıma(farkına varma/recognizing), performans ve katkılarının ödüllendirilmesi taahhüdü hakkında mesaj gönderir.
Kök Ücret	Kök ücret, bir işin standart görev ve sorumlulukları, beceriler ve sonuçlar için yapılan ödemelerdir. Kök ücret programları, şirketin içinde yer aldığı rakip grupların rekabetçi piyasa uygulamalarını yansıtmalıdır.
Performansa Dayalı Değişken Ücret	Performansa dayalı değişken ödeme, spesifik olarak şirket ve/veya bireysel performans hedeflerinin başarısının ödüllendirilmesi için tasarlanır. Ödemeler şirket ve/veya birey başarısına dayalı olarak değişir. Değişken ödeme çeşitleri şunları içermektedir: ▪ Beceriye dayalı ödeme(skill pay) ▪ Özendirici ödeme(incentive pay) / prim (ikramiye) planları(bonus plans) ▪ Komisyon(commission) ▪ Kazaç paylaşımı(gainsharing) / Sonuçların paylaşımı(Results sharing)
Uzun Dönem Teşvik Ediciler **Yararlar**	Ödüllerin uzun dönemli şirket performansı için tasarlanmasıdır. Bütünsel bakış açısıyla, uzun dönemli ücret planları çok etkili bir elde tutma aracı olabilir. Daha etkilisi, bu planlar kilit personelin şirketin uzun dönemli finansal performansının geliştirilmesi ve sürdürülmesine odaklanmasını sağlar Çok yönlü(kapsamlı) bir rekabetçi yararlar paketi tipik olarak şunları içerebilir: sağlık sigortası, hayat sigortası, tatil ve (işten)ayrılma politikaları, şirketin emeklilik ve tasarruf planları vb.yarar planları tipik olarak çalışanların sağlık ve refaha ilişkin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tasarlanır. Yararlar, şirketin kültürü ve değerleri hakkında çalışanlara güçlü ve mesajlar verir
Yan Ödemeler ve Parasal Olmayan Ödüller	Yan ödemeler(perks) ve parasal olmayan ödüller (non-cash rewards) bir çok şirket tarafından, önemli(değerli) bireyleri veya takımların özel projelere katkısını tanımak(farkında olunduklarını hissettirmek), veya şirketin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak(göstermek)için kullanılır. Kullanılan çok çeşitli ödüllerin bazıları şunlardır: özel akşam yemekleri, bazı aktiviteler için biletler, turlar, ekstra izin vs.
İçsel (Psikolojik) Ödüller ▪ Performans Geribildirim Yönetimi ▪ Gelişme Fırsatları	İçsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder. Değer ve performans geri bildiriminin etkisi, kariyer geliştirme fırsatları ve inanç gibi çalışanların tanınması ile ilgili unsurlar çok önemlidir.

Kaynak: Valerie L. Williams, Stephen E. Grimaldi, "A Quick Breakdown of Strategic Pay", **Workforce**, December 1999, Vol. 78, No.12, pp. 73.

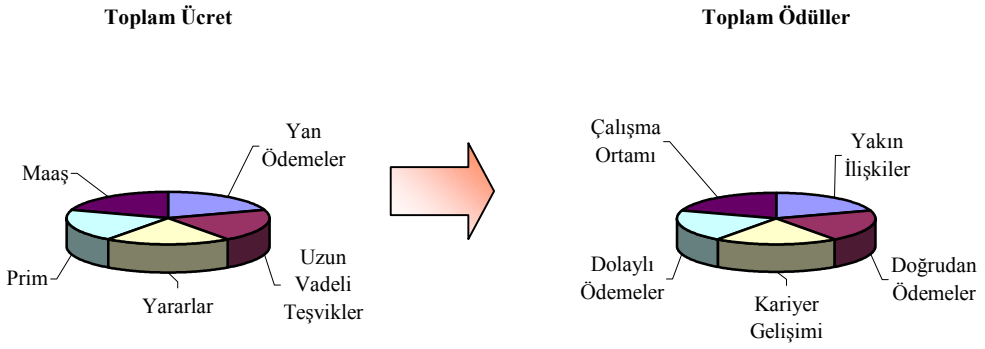
İşletmeler, işgörenleri için ücret paketleri oluştururken, büyüklükleri, hedefleri, içinde bulundukları endüstri ve rekabet ortamı gibi faktörleri de dikkate alarak, bu bileşenleri kısmen veya tamamen kullanırlar. İşgörenlere yönelik oluşturulan ücretleme programları, çok çeşitli şekilde dizayn edilebilir; bu konuda işverenler, birden fazla yöntem kullanabilir.[365] Burada vurgulanması gereken husus, bu

[365] Milkovich, Newman, a.g.e., pp.7-8.

bileşenlerin tamamının herhangi bir kişi veya pozisyon için her durumda kullanılamayacağıdır. Dolayısıyla her işletme, örgütsel hedefleri ve stratejileri çerçevesinde en uygun kombinasyonu oluşturmalıdır.

2.6.3.2. Toplam Ödül Yaklaşımı

Ücret yönetimi uygulamaları, işletme ve çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturmaya çalışır. Özellikle çalışanların performanslarına göre farklı ücret ödemeleri, bu bağın güçlendirilmesinde kullanılan en kritik yöntemdir. Böylece pek çok yöneticinin temel amacı olan çalışanların performansının yükseltilmesi de, ortaya konulan ödül sistemiyle gerçekleştirilir. Bu anlayışın da etkisiyle, 21.yüzyılın içinde olduğumuz şu günlerde, bazı ödüllendirme uygulamalarını da kapsayan "toplam ücret yönetimi" yaklaşımından, "toplam ödül" konseptine doğru bir eğilim söz konusudur.[366] Her iki yaklaşımın içerdiği bileşenlerin dağılımı Şekil 2.8'de yer almaktadır.



Şekil 2.8 Toplam Ücret ve Toplam Ödül Paketi Bileşenlerinin Dağılımı

Kaynak: Richard Kantor, "Managing Global Rewards", pp.157-167, Ed. by Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, **Human Resource in The 21st Century**, John Wiley & Sons, 2003, p.157.

Henüz emekleme evresinde olsa da, noktasal hedefli ücretlendirme uygulamalarını toplam ödül planının bir parçası olarak uygulamak kabul görmektedir. Genel bir

[366] Richard Kantor, "Managing Global Rewards", Ed. by Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, **Human Resource in The 21st Century**, John Wiley & Sons, 2003, p.157.

ücret sisteminden çalışanların değer verdiği bir toplam ödül programına geçiş, geleneksel sistemlere nazaran daha fazla esneklik gerektirmektedir. Bu ise, yönetsel işyükünü artırabileceği gibi, eski sisteme alışkın olan işgörenlerde uygulamanın adilliğine dair bir takım soruları da gündeme getirebilir.

Toplam ödül yaklaşımı, toplam ücret yönetiminin bütün bileşenlerini kapsamakla birlikte, içsel (psikolojik) ödüllere daha fazla yer vermektedir. İki yaklaşım arasındaki temel fark, geçmiş sistemler daha çok ücret ve yan ödemelere odaklanılırken, kapsamlı bir toplam ödül paketi, işgörenin bir işletmede çalışmasının sonucu olarak elde edebileceği her faktörü dikkate almaktadır.

Kantor, toplam ödülün tam ve doğru tanımının işletmeden işletmeye değiştiğini, fakat normal olarak şu beş unsuru kapsadığını belirtmektedir.[367]

a) **Dolaylı parasal ödüller:** Bu ödüller tipik olarak sağlık ve refah geliştirici sosyal haklar ile çalışılmayan zaman ödemesi, emeklilik planları, ikramiyeler ve tanınma gibi uygulamaları kapsamaktadır.

b) **Çalışma huzuru:** Bu bileşen, işin / görevin bizatihi kendisinin kalitesi (Örneğin, çeşitlilik, rekabet, özerklik, anlamlı olması); buna ilaveten, kalite ve performans geribildiriminin etkisi gibi faktörlerin ihtiva etmektedir.

c) **Kariyer değeri veya çalışana verilen önem:** İşletmelerin, kişisel gelişim fırsatları, gelişme potansiyeli, örgütsel gelişme ve iş güvencesi gibi unsurlara önem vermesini ifade eder.

d) **Yakın ilişki:** İşletme ile işgören arasında ilişkinin en üst düzeye çıkarılmasını ifade eder. Bu bileşen, daha çok saygın bir kurumda çalışma duygusu ve böyle bir kurumun üyeleriyle arkadaşlık yapabile imkânının sağlanmasını kapsamaktadır.

[367] A.e., pp.157-158.

e) **Doğrudan Parasal Ödüller.** Bu ödüller, kök ücret, nakit ödenekler, özendiriciler ve işletme üyeliği gibi ücret bileşenlerini içerir. Bu ise "toplam ücret paketi"nin temelini oluşturur.

Bu konuda daha yoğun çalışmaları olan Zingheim ve Schuster (2000) ise, bir işletmedeki toplam ödüllerin, Tablo 2.11'de özetlendiği gibi, birbirine sıkı bir şekilde bağlı ve içi içe geçmiş dört bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir. Bunlardan ikisi olan "toplam ücret" ve "pozitif işyeri" bu yapının temelinde yer almaktadır. Çünkü, çalışanlara nasıl ödeme yapıldığı ve onların iş ortamını nasıl değerlendirdikleri, bireyleri cezbetmek ve elde tutmak için en önemli araçlar olarak görülmektedir. Fakat bu iki bileşen, zor rekabet şartları altında işletmenin kâr ederek büyümesinde ve işgücü niteliğinin işletme başarısına katkısını anlamak gerektiğinde yetersiz kalabilir. Yazarlara göre, işletmeler ayrıca, işgücü niteliğini artırmak için "bireysel-gelişim" bileşenini, çalışanların firmaya katkısını sürekli kılmak için de "zorlayıcı gelecek" bileşenini göz önüne almak durumundadır.

Tablo 2.11 Toplam Ödül Bileşenleri

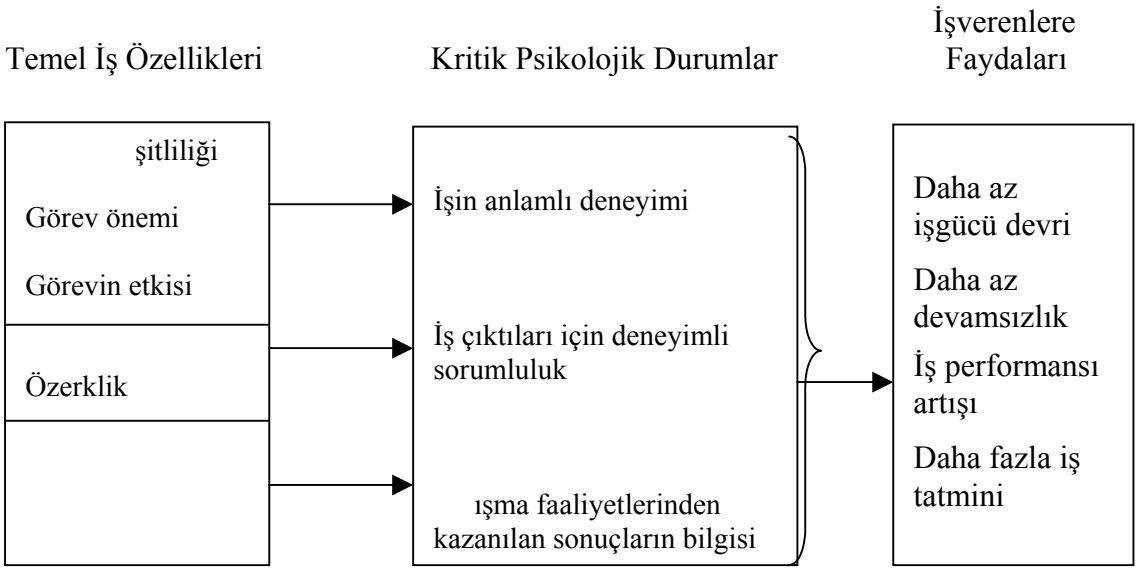
Bireysel Gelişim - İnsana yatırım - Gelişme ve eğitim - Performans yönetimi - Kariyer yükseltme	**Zorlayıcı Gelecek** - Vizyon ve değerler - İşletmenin büyümesi ve başarısı - İşletme imajı ve ünü - Pay sahipliği bilinci - Zaman içinde kazan-kazan
Toplam Ücret - Temel ücret - Hisse senedi opsiyonlarını da kapsayan Değişken ödeme - Dolaylı ödeme veya yararlar - Tanıma ve başarıyı taltif	**Pozitif İşyeri** - İnsan odaklılık - Liderlik - Çalışma arkadaşları - İşin kendisi - İşin parçası olma - Güven ve bağlılık - Açık iletişim

Kaynak: Patricia K. Zingheim, Jay R. Schuster, **Pay People Right**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2000, p.13.

Bu bileşenlerden, toplam ücretin dışındakiler daha çok içsel (psikolojik) ödüllerle ilişkilidir. Bu bağlamda bireysel gelişim, işgörenlerin gelişmek, öğrenmek ve niteliklerini sürekli artırmalarını sağlayacak imkânlar sunmaktır. Zorlayıcı gelecek ise, çalışanları işletmeye ortak ederek, onların da işletmenin gelişimini arzu

etmelerini sağlamak, uygun bir iş ortamı oluşturarak belirli bir süre boyunca kazan-kazan fırsatı ve işgörenlerin hem içerde hem de dışarıda gurur duyacakları bir işletme oluşturmak gibi yöntemleri içerir.

Öte yandan pozitif işyeri bileşeni, işgörenleri belli bir çizgide tutan (etkin bir iletişime ve çalışanları işin parçası kılmaya dayanan) bir güven ve bağlılık atmosferi oluşturma anlamına gelmektedir.[368] İçsel faktörler, işletmenin "tercih edilen işveren" olarak statüsünü güçlendirir. Çünkü bu çerçevede sunulacak içsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder.[369]



Şekil 2.9 İçsel Ödüllerle İlgili Temel İş Özelliklerinin İşverenlere Sağladığı Yararlar

Kaynak: Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, New Jersey, Prentice-Hall,Inc., 2nd ed., 2001, s.3.

İçsel ödüllendirme, görevlerini yerine getirmeleri sonucunda, çalışanların psikolojik düşünce yapısını yansıtır. İş özellikleri teorisi, bu kritik psikolojik durumları tanımlar. İş özellikleri teorisine göre çalışanların deneyimi ve işlerinin değeri beş temel(öz) iş boyutu – beceri çeşidi, görevin önemi, görevin etkisi, otonomi (özerklik)

[368] Zingheim, Schuster, a.g.e., p.14.
[369] Watson Wyatt, "Compensation: A Total Rewards Approach Managing Through" Uncertain Times", 2001, **Survey Report**, (Çevrimiçi) http://www.watsonwyatt.com/canada-english /pubs /memoranda /showarticle.asp?, 12.04.2004.

ve geri bildirim – nun üzerine çıktığı zaman psikolojik durumları artar.[370] Temel iş özelliklerinin içsel ödüllendirme ve çalışanlar açısından sonrasında ortaya çıkan sonuçlar üzerine etkisi, Şekil 2.9'da kısaca gösterilmektedir.

Parasal ödüllendirmeyi temsil eden toplam ücret, bir işletmeyi başarılı kılmak için insanların ne yapabileceği noktasında bir anlayış, kabul ve bağlılık sağlama aracıdır. Toplam ücreti oluşturan bileşenler ne kadar çekici ve pozitif olursa, işletme rakiplerinden o ölçüde farklılaşır. Toplam ödüllerin bir bileşeni olan ücret, hissedar değeri, mali başarı, müşteriler, pazar payı, büyüme, ürün ve hizmet yeniliği, hız ve maliyet yönetimi gibi alanlardaki hedeflerin işletme açısından değeri konusunda bilgi verir.

Çalışmanın bu bölümünde stratejik ücret yönetimi, tanımı, niteliği ve özellikleri, işletme ve İK stratejileri ile ilişkisinin yanısıra, yönetim teorileri açısından işletme performansı ile ilişkisi irdelenmiş; SÜY'nin temel öğelerine ilişkin stratejik tercihler ve bu bağlamda geliştirilen stratejik ücretleme modelleri ele alınmıştır. Son olarak ise, stratejik ücret politikaları ile ücret yapılarına ilişkin yaklaşımlar incelenmiştir. Bu çerçevede beceri ve yetkinliğe dayalı ücretleme, değişken ücret, toplam ücret ve ödül yönetimi gibi stratejik ücret sistem ve uygulamalarına yönelik ücretlendirme yaklaşımları özetlenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise, stratejik ücret yönetiminde kritik bir öneme sahip olan üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin konular, teorik ve uygulama açısından ele alınacaktır.

[370] Martocchio, a.g.e., p.3.

3. BÖLÜM

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

Herhangi bir işletmenin onlarca değişik görevleri yürüten farklı işgören grupları olabilir. Bununla birlikte, bu işgören gruplarının tamamının işletmeler için stratejik olarak önemli olduğu, en azından eşit önemde olduğu söylenemez. Önemli olarak nitelendirilebilecek gruplar içinde yer alanların büyük çoğunluğu, yönetim kademesindeki kişilerdir. Yönetici terimi, genellikle "kilit" çalışanlar için kullanılır. Her ne kadar unvanlar şirketten şirkete ve ödeme yapılarına göre değişiklik gösterse de, genel olarak Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcıları ve üyeleri, Üst düzey Yöneticiler (Tepe Yönetici - CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Fonksiyonel Bölümlerin Başkan veya Yöneticileri) satış personeli, denetçiler, Ar-Ge bölümlerinde çalışan bilim adamı ve mühendisler, bilişim alanında çalışanlar ve sözleşmeli (projeye bağlı) olarak çalışan özel niteliklere sahip işgörenler "stratejik çalışan grubu" olarak nitelendirilebilir.

Stratejik işgören gruplarının temelde iki karakteristik özelliği önem arzeder.[371] (1) İşletmenin iç ve dış çevresinden, hedefleri veya beklentileri farklı ve kısmen de olsa çakışan iki ya da daha fazla sistem (kişi, grup veya kuruluşlar) arasında iletişim ve koordinasyonun sağlanmasında etkin rol oynayabilecek kişilerdir. (2) En kritik dönemlerde işletme başarısı için önemli sonuçlar elde edilmesini sağlayabilecek bilgi, birikim ve potansiyeline sahip kişilerdir.

Yine kabul etmek gerekir ki, uygun bir örgütsel stratejinin seçimi de, özel işgören gruplarından gelecek tepkilere göre şekillenecektir. Örneğin, gerileyen endüstrilerde hem riskli bir strateji olarak artarak süren yatırım girişimleri, hem de pasif bir strateji olarak küçülme hareketleri, başarı için erken karar alma mekanizmasını gerektirir. Bu iki stratejik cevabı vermede erken davranmak mümkün olursa başarı sağlanabilir.[372] Bunu sağlayacak olanlar da özel işgören gruplarıdır. Konu bu açıdan

[371] Newman, a.g.m., p. 200.
[372] K. Harrigan, "Strategies for Declining Industries", **The Journal of Business Strategy**, Vol.1, No:2, 1984, pp.20-34.

değerlendirildiğinde, işletmelerin stratejik hedef ve amaçlarına ulaşmasında özel çalışan gruplarının oynayacağı rolün kilit konumda olduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik işgören grupları arasında özellikle üst düzey yöneticiler, operasyonel faaliyetler açısından en üst düzeyde karar vericilerden biri olarak, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarı veya başarısızlığında etkili olabilecek en kritik işgören grubudur. Bu açıdan, üst düzey yöneticilerin ücret ve ödüllendirilmeleri konusu, işletmeler tarafından üzerinde hassasiyetle durulmasını ve onlara yönelik hazırlanacak ücret planlarının işletme sonuçları ile ilişkilendirilmesini gerektirmektedir. İşte bütün bu nedenlerle üst düzey yöneticiler stratejik işgören grubu olarak değerlendirilmeli ve bu kesime yönelik ücret ve ödül sistemi, stratejik olarak arzu edilen şekilde veya kalitede performansı ortaya çıkaracak yapıda olmalıdır.[373]

Çalışmanın bu bölümünde üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine yönelik olarak, birinci kısımda, kapsam çerçevesinde, üst düzey yöneticilerin işletmeler açısından ve SÜY açısından öneminin yanı sıra işletme stratejileri ile ilişkisi ele alınacaktır. İkinci kısımda, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ile ilişkili teorik yaklaşımlar incelenecek; üçüncü kısımda ise, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde politika ve uygulamalara ilişkin olarak, dikkate alınması gereken hususlara yer verilecektir. Bu çerçevede, ücret felsefesinin tanımlanması, ücret stratejilerinin geliştirilmesi, ücretlendirmede etkili olan organlar, ücret paketlerini oluşturan temel bileşenler ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde performans değerlendirmeye ilişkin hususlar irdelenecektir.

[373] Johannes Pennings, "Executive Compensation Systems: Drivers or Results From Strategic Choices?", **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 1999, 4th Ed., p.388.

3.1. ÜST DÜZEY YÖNETİCİ ÜCRET YÖNETİMİNİN KAPSAMI VE NİTELİĞİ

Üst düzey yöneticiler, eylemleri ve kararlarıyla işletme stratejisinin gerçekleştirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılmasında stratejik rol oynama potansiyeline sahip en kritik pozisyondaki işgören grubu olarak, diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu da, onların ücretlendirilmesinin, diğer işgören gruplarından farklı olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Üst düzey yöneticiler için farklı bir ücretlendirme sistemi oluşturulmasının en temel sebepleri olarak şunlar ifade edilebilir:

- Üst düzey yöneticilerin, işletmenin stratejik sonuçları üzerinde henüz gerçekleşmemiş etkileri olduğu farz edilmektedir.
- Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, uzun vadeli performans kriterleriyle ilişkilendirilmektedir.

İşletme içi yönetim mekanizmalarından biri olan yöneticilerin ücret yönetimi, karmaşık bir yapıdadır ve her çalışan üzerinde uygulanamaz.[374] Genelde üst düzey yöneticilerinin ücret uygulamalarını iki temel gücün şekillendirdiği belirtilmektedir. Bunlardan birisi, iyi düşünülmüş özendiricilerle global değer yaratan stratejilerin desteklenmesi; diğeri ise, ücret paketinin belirlenmesi sürecinde, müdahil olan hissedarlardan gelen ya da gelmesi muhtemel tepkilerdir.[375]

Bu kısıt altında, yöneticilerin ücretlendirilmesinde genellikle, kök maaş, kısa ve uzun vadeli teşvikler, sosyal haklar ve imtiyazlar gibi ek ödenekler, temel bileşenleri oluşturur. Bu bileşenlerin hangilerinin hangi oranlarda paket içinde yer alacağı işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre değişir. Örneğin, yüksek pazar payına sahip ve yüksek nakit getiren işletmeler, daha düşük risk duruşuna ve kısa vadeli

[374] Altmansberger, a.g.m., p.202.
[375] William L. White, Raymond W. Fife, "New Challenges for Executive Compensation in the 1990s", **Compensation & Benefits Review**, Vol.25, No:1, January-Fabruary, 1997, p.27.

zaman ufkuna sahip bir ödeme paketi gerektirir; bu durumda yönetici ödemesinin ana kısmını kök maaş oluşturur.[376]

Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin kapsamı belirlenirken, bu bileşenlere yönelik bazı önemli hususlar dikkate alınmalıdır. Çünkü, kök maaşı da içeren, uzun dönemli teşvikler, yararlar ve ikramiyeler toplam ücret programı bağlamında işletmenin neye önem verip vermediği konusunda mesaj verir.[377] Dolayısıyla, ücret sisteminin kapsamı belirlenirken bütün bu faktörler dikkate alınmalıdır.

3.1.1. Stratejik Ücret Yönetimi Açısından Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesi

SÜY'nin odak noktası, ücret stratejilerinin işletme stratejileri ile, diğer bir ifadeyle işletmenin uzun dönemli hedefleriyle uyumlu ve destekleyici nitelikte olmasıdır. Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi stratejik bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Esasen yöneticilerin ücretlendirilmesi, stratejik ücret ve ödül sistemiyle aynı anlama gelmektedir. Başta tepe yönetici (CEO) olmak üzere üst düzey yöneticiler, diğer çalışanları etkileyen ücret sisteminden bağımsız, farklı bir ödül sistemine tabi olmalıdır.

Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriği, daha çok teşvik edici ücret planlarının niteliği açısından diğer işgörenlerinkinden ayrılır. Teşvik edici ücret planları açısından ise en önemli husus, uzun ve kısa vadeli teşvik ediciler arasındaki dengenin ne şekilde olması gerektiğidir. Buradaki temel konu, kısa dönemde neyin doğru olacağı ile işletmenin uzun dönemli en önemli çıkarlarının neyle uyumlu olacağı arasındaki dengeleri ölçen ve üst düzey yönetimi destekleyen ödül sisteminin nasıl yapılandırılacağıdır. Burada vurgulanması gereken önemli bir husus, üst düzey yönetici ücret bileşenlerinin zaman ve risk boyutu olduğudur. Tablo 3.1 bu boyutları ortaya koymaktadır.

---

[376] Pennings, a.g.m., p.379.

[377] Alan M. Johnson, "Designing and Implementing Total Executive Compensation Programs", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed. 1999, p.344.

Tablo 3.1 Zaman ve Risk Boyutu AçısındanYönetici Ücretleri

	Kısa vadeli zaman ufku	**Uzun vadeli zaman ufku**
Yüksek Ücret Riski	Yıllık prim	Uzun vadeli prim Hisse senedi opsiyonları Kısıtlı hisse senedi
Düşük Ücret Riski,	Maaş Yararlar İmtiyazlar	Ertelenmiş ücret

Kaynak: Johannes Pennings, "Executive Compensation Systems: Drivers or Results From Strategic Choices?", **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.375.

Ücretlendirme riski, yöneticilere ücret anlaşmaları vasıtasıyla empoze edilen kişisel ve çeşitlendirme imkânı bulunmayan risk seviyesinin bir ölçüsüdür.[378] Bir başka ifadeyle ücretlendirme riski, bir üst düzey yöneticinin ücretlendirmesinin dönem sonu neticelerine bağlı olma derecesini ifade eder. Gray ve Canella, işletmenin performans sonuçlarına ilişkin riskin bir bölümünü yöneticilere yüklemenin hissedarların çıkarına olduğunu, çünkü bu tür bir ücret yapısının yöneticileri, hissedarların tercihleri yönünde stratejiler uygulaması konusunda teşvik edeceğini; öte yandan yöneticiler üzerinde çok fazla risk olursa, karar verme mekanizmalarının riskten sakınma yönünde işleyeceğini ifade etmektedir.[379] Buradan çıkan sonuç, üst düzey yönetici ücret paketlerinin teşvik edicilerin avantajı ile aşırı riskin dezavantajını dengeleyecek tarzda tasarlanması gerektiğidir.

Ücretlendirmenin, yöneticilerin sarfettikleri efor ve görev performansı gibi unsurlar yerine, kârlılık, hisse fiyatı oynamaları gibi firma düzeyindeki sonuçlara bağlı olduğu durumlarda, firma riski, yöneticinin kişisel riskini de etkiler.[380] Sonuçlara dayalı ödeme, yöneticiler açısından her zaman bir risk kaynağıdır ve yöneticinin gayret ve çalışmaları firma düzeyindeki performanstan koptuğu ölçüde bu risk daha da artabilir.

---

[378] R.A.Lambert, D.F. Larcker, "An Analysis of The Use of Accounting And Market Measures of Performance In Executive Compensation Contracts", **Journal of Accounting Research**, Vol. 25, 1987, pp. 85-129.

[379] Samuel R. Gray, Albert A. Cannella, Jr., "The role of risk in executive compensation"; **Journal of Management**, July - August, 1997 , (Çevrimiçi) http: // www.findarticles.com/p/articles/ mi_m4256 /is_n4_v23/ai_20122541, Erişim:22.04.2004.

[380] Gerhart, Milkovich, a.g.m., pp. 667.

Ücretlendirmede zaman ufku ise, yöneticinin toplam ücretlendirme paketi kapsamında, uzun vadeli performans sonuçları bazında ödüllendirilme seviyesini ifade eder. Ücretlendirmede uzun vadeye odaklanma, işletmenin gelecekteki rekabetçi avantajını destekleyecek yeni kaynaklar oluşturmayı teşvik edeceği için, hem işletme, hem de hissedarların çıkarları açısından olumlu sonuçlar doğurabilir.

Ücretlendirme zaman ufku, işletmenin ana stratejisi uzun vadeli yatırımları ve hedefleri içerdiği, yani bir anlamda işletme seviyesinde stratejik riskin yüksek olduğu durumlarda özellikle önemlidir. Uzun vadeli yatırımlar yapan firmalarda, yönetici ücretlendirmesinin önemli bir konusu da, yöneticilerin uzun vadeli politikalar benimsemesi ve uygulamasını temin eden teşvik ödemeleridir. Bunu başarmanın yolu ise, işletmenin uzun dönemli performansına bağlanmış bir ücret ve ödül sistemidir. Bu iki boyut, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinin stratejik ücret yönetimi açısından önemini ortaya koymaktadır.

3.1.2. Üst Düzey Yönetici Ücretleri ve İşletme Stratejisi İlişkisi

Üst düzey yöneticilere yapılan ödeme ve işletme stratejisi arasındaki ilişki iki farklı şekilde işlenebilir. Ücret planları bir işletmenin stratejisinden çıkarsanıyor olabilir, veya şirket hedeflerinin gerçekleşmesinin önemli öncüllerinden biri olabilir. Öyleyse, ödeme ve strateji arasındaki ilişki iki temel soruya ayrıştırılabilir[381]:

- Üst düzey yönetici ücretleri, işletme stratejisinin bir parçası veya bir sonucu olarak ne anlam taşımaktadır?
- Stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl bir rol oynamaktadır?

Ücret yönetimi uygulamaları, belirli bir ücretlendirme sistemi altında faaliyet gösteren işletmeler için belli stratejik davranışları harekete geçirebilir. Fakat aynı sistemler daha büyük bir stratejik tasarımın entegre bir parçası olan kararları da yansıtıyor olabilirler. Dolayısıyla, üst düzey yönetici ücretleri niyet edilen veya ortaya konan stratejinin bir bölümü veya bileşeni olarak ortaya çıkabileceği gibi, öte

[381] Pennings, a.g.m., p. 378.

yandan ücretlendirmenin neticeleri de, hayata geçirilen stratejinin unsurları olarak değerlendirilebilir.[382]

Araştırmalar, tepe yönetimi düzeyinde ücret yönetimi ile organizasyonel stratejiler arasında, en azından üç nedenle yakın ve sıkı bir bağ olduğunu göstermektedir:[383]

- **Tüm işletmeyi etkileyen stratejik kararlar, tepe yönetimi tarafından alınmaktadır**. Gelişme veya geri çekilme, birleşmeler ve satın almalar yoluyla büyüme, benzer veya farklı ürün çizgisinde farklılaşma, mevcut teknolojiyi kullanarak varolan ürünleri 'harmanlama' veya sermayeyi daha fazla araştırma ve geliştirmeye yatırmak gibi politika seçimleri, çoğunlukla tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Kanıtlar göstermektedir ki, bu kararların nasıl alındığı konusunda ücret yönetiminin rolü oldukça büyüktür. Bu durumun nedeni ise, üst düzey yöneticilerinin aldıkları kararların kişisel getirilerini nasıl etkileyeceğini de düşünmeleridir.

- **Tipik bir işletmede tepe yönetimi ücret paketi, tüm çalışanlar için ödeme kriterlerinin nasıl olacağına dair genel bilgileri sağlamaktadır.** Bu durumda üst düzey yöneticiler de; astları için öncelikleri belirleyecek ve kendi özendirici sistemlerine göre tutarlı olarak algıladıkları faaliyetleri ödüllendireceklerdir. Astlar da, yöneticilerinin neleri önemli olarak algıladıklarını belirleyecek ve o değerlere göre davranacaklardır. Sonuçta, üst düzey yöneticinin ücretine göre oluşturulan plan ve amaçlar, tüm işgücünü etkileyecektir.

- **Tepe yönetiminin ücret paketi, insan kaynakları yönetimi alt sistemi için kritik önemdedir.** Tepeden aşağı düzeylere süzülerek inen bu özendiricilerin özellikleri, tüm işgörenlere, sözkonusu davranışların kişisel başarıda önemli rol oynayacağına ilişkin mesaj verir. Genelde işgörenler, yöneticiler tarafından tanınan davranışları yapma eğilimindedirler. Ücretin dağılım şekli, işletmede ne gibi davranışların veya nelerin değerli olduğu hakkında sembolik mesajlar yollamaktadır. Bu mesaj, işgörenlerin işletme tarafından arzu edilen davranışları göstermelerini sağlayacaktır.

---

[382] Johannes M. Pennings, "Executive Reward Systems: A Cross-National Comparison", **Journal of Management Studies**, March 1993, pp.261-280.
[383] Gomez-Mejia, Paulkin, Grabke, a.g.m., p.549.

Son yıllarda stratejik yönetim disiplini çerçevesinde yapılan bazı çalışmalar, işletme stratejisinin yönetici ücreti üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur.[384] Bu bağlamda Galbraith ve Merill (1991), üst düzey yönetici ücretinin işletme büyüklüğü ya da rekabetçi strateji üzerine olan etkisini araştırdıkları çalışmalarında, pazarlamaya yönelik stratejilerle ar-ge stratejileri arasında kaynak ödünleşmesi olduğunu ve belirli ücret programları altında çalışan yöneticilerin, diğer seçeneklere göre ar-ge /yenilik stratejilerine ve sermaye yatırımına yönelmeye meyilli olduklarını belirlediler.[385]. Finkelstein ve Boyd tarafından gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise, stratejik kararlar almada üst düzey yöneticilerin önlerindeki seçenekler arttıkça, ödeme seviyelerinin de yükseldiği tespit edilmiştir.[386]

Yönetici ücreti ve strateji ilişkisi çalışmalarında en çok kullanılan Miles ve Snow'un strateji doktrinidir. Bu doktrine göre dört çeşit strateji vardır: altın arayıcısı, savunmacı, analizci ve tepki verici. Bu stratejik yönelimler, işletmenin organizasyondaki girişimcilik, mühendislik ve idari alanlardaki zorluklara ve/veya problemlere uyumunu yansıtır. Analizciler yenilikçidir, yeni pazar fırsatları bulurlar, büyümeyi amaçlar ve risk alırlar. Savunmacılar kendi alanlarını korurlar ve o anki pazarda bunu elde tutmayı amaçlarlar. Tepki vericilerin açık bir stratejisi yoktur; onlar sadece belirli durumlara tepki gösterirler.[387]

Bu konu üzerine ilk araştırma, Rajagopalan ve Finkelstein (1992) tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında, altın arayıcısı firmalarda kıdemli yöneticiler için ücret düzeyinin diğerlerinden daha yüksek olduğunu ve ayrıca ücretin tepki vericilere göre savunuculardaha fazla olduğunu saptadılar. Sonuç odaklı ücret planları için de benzer sonuçlar bulundu. Prim planını, hisse senedi planını ve teşvik planlarını

[384] P. Singh, N.C. Agarwal, "The Effects of Firm Strategy on the Level and Structure of Executive Compensation", **Canada Journal of Administrative Sciences**, Vol.19, No:1, 2002, pp.42-56.
[385] G.S. Galbraith, G. B.Ç Merrill, "The Effect of Compensation Program and Strcture on ABU Competitve Stretegy- A Study of Technology Intensive Firms", **Strategic Management Journal**, Vol.12, No:5 ,1991, pp.353-370.
[386] Sydney Finkelstein, Brain K. Boyd, "How Much Does the CEO Matter ? The Role of Managerial Discretion in the Settings of CEO Compensation" **Academy of Management Journal,** Vol.41, No:2, 1998, pp.181.
[387] Pohjola, a.g.m., pp.13-14

kullanan analizciler, bunları kullanan savunucular ve tepki vericilerden daha fazladır. Ayrıca savunucular, prim planını tepki vericilerden daha fazla kullanmaktadırlar.[388]

Veliyath, Ferris ve Ramasamy (1994), altın arayıcısı, savunucu, analizci ve tepki vericiler arasında üst düzey yönetici ücretlerin karşılaştırmasını yapan çalışmalarında altın arayıcılarının daha iyi performans gösterdiğini ve bunların üst düzey yönetici grubuna analizcilerden daha fazla ödeme yaptığını saptadılar.[389] Daha sonra, Saura ve Gomez-Mejia (1997) ücret strateji çeşitlerini araştırdılar. Savunucular arasında daha mekanik ücret stratejisi işletme performansına daha büyük katkı sağlarken, daha yapısal ücret stratejisinin analizciler arasında, işletme performansına daha büyük katkı sağladığını belirlediler.[390]

Aynı yıl içinde Rajagopalan (1997), çalışmasında, parasal teşvikler ve performans için muhasebe ölçütleri kullanan yıllık prim planının, savunmacı stratejik uyarlama biçimleri arasında daha iyi performansa yol açacağını ortaya çıkardı. Aksine, analizci stratejik uyarlamalara yer veren işletmeler, uzun vadeli teşvikleri/hisse senedi imkânlarını benimsediklerinde, performansa dayalı kazançları fark ederler ve yönetimsel performansı değerlendirmek için piyasa ölçütlerini kullanırlar[391]. Rajagopalan'ın analizci strateji kavramı, Singh ve Agarwal'ın çalışması tarafından desteklenmektedir. Singh ve Agarwal'ın bulguları ayrıca muhasebe ölçütlerinin kısa dönem ücret için daha belirleyici olduğu ve piyasa ölçütlerinin de değişken uzun vadeli teşvikleri daha iyi tahmin ettiği varsayımını desteklemektedir.[392]

Üst düzey yöneticilere yönelik ücret strateji ve uygulamaları ile ilgili değişik teorik görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşler aşağıda kısaca incelenecektir.

---

[388] N. Rajagopalan, S. Finkelstein, "Effects of Strategic Orientation and Environmental change on Senior Managament Reward Systems", **Strategic Managament Journal,** Vol.3 (Special Issue), 1992, pp.127-141.

[389] R. Veliyath, S. P. Ferris, K. Ramasway, "Business Stretegy and Top Managament Compensation: The Mediating Effects of Employment Risk, Firm Performance and Size", **Journal of Business Research,** Vol.30, No:2, 1994, pp.149-159.

[390] Saura, Gomez-Mejia, 1997.

[391] Rajagopalan, a.g.m., pp.761-785.

[392] Singh, Agarwal, a.g.m., pp.42-56.

3.2. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMES İLE İLGİLİ TEORİLER

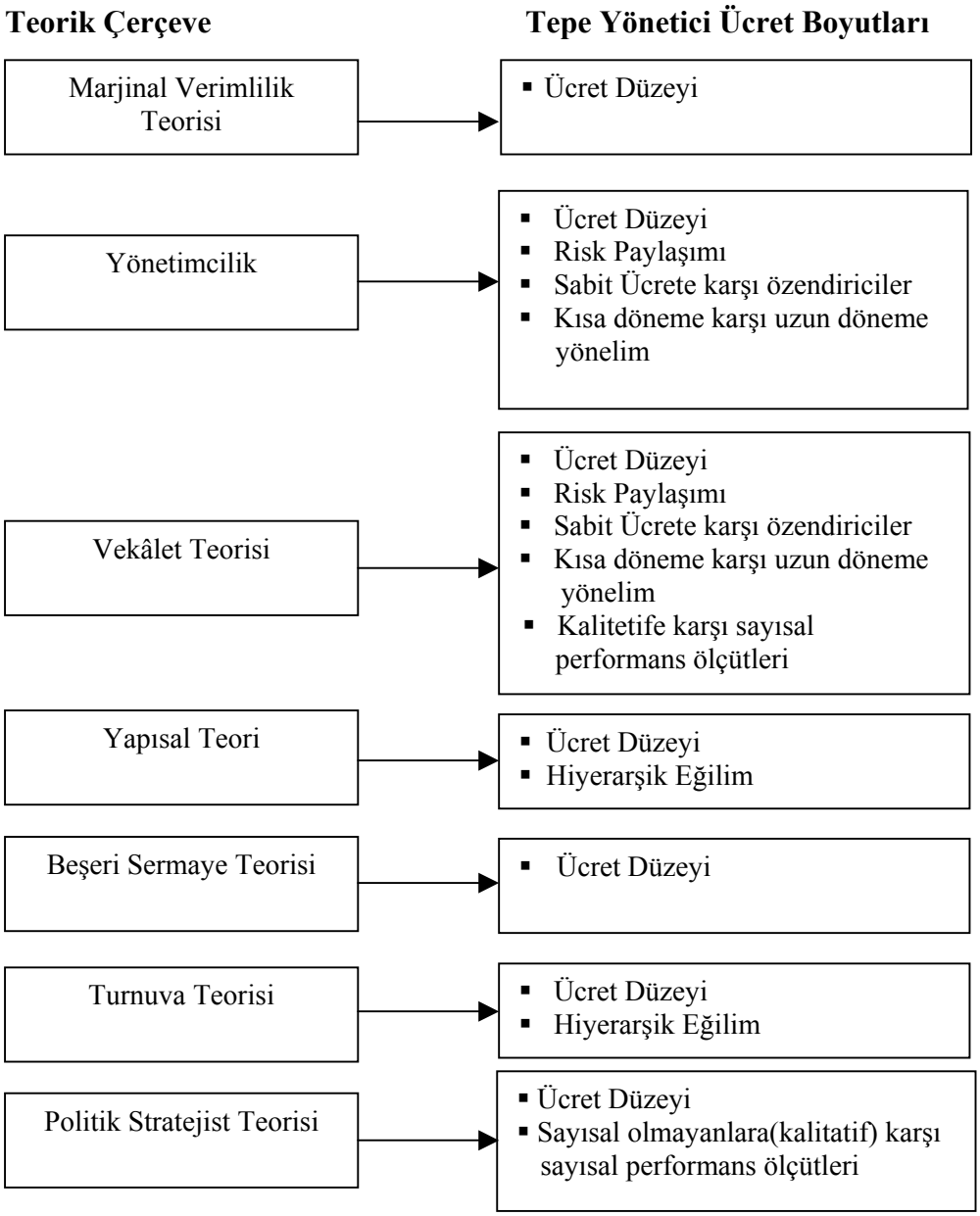
Üst düzey yönetici ücret yönetimine ilişkin araştırmalar, 70 yıldan uzun bir süredir devam etmekte olup, 300'den fazla çalışma yayınlanmış ve bu alandaki çalışmaların önemli bir bölümü ücret seviyesi, ödeme paketinin tasarımı ve organizasyon performansı arasındaki ilişki üzerine odaklanmıştır.[393] Bu çalışmalara dayanak noktası olan teoriler ve bu teorik çalışmalarda esas alınan üst düzey yönetici ücret yönetiminin boyutları Şekil 3-1'da yer almaktadır.

3.2.1. Marjinal Verimlilik Teorisi

Üst düzey yöneticilerin ücret yönetimine ait en eski, en kalıcı teorik açıklamaların temeli klasik ve neoklasik ekonomilere dayanmaktadır. Bu bağlamda marjinal verimlilik teorisi, ortaya atıldığından bu yana geçerliliğini sürdürmekte olan yaklaşımlardan biridir. Verimliliğe dayanan ücret uygulamalarının, ücret politikası olarak halen önemli bir yere sahip olmasında, marjinal verimlilik teorisinin önemli bir yeri vardır.[394] Bu teoriye göre ücret düzeyi, işgücünün marjinal verimliliğinin, marjinal maliyete eşit olduğu noktaya kadar artarak, marjinal maliyetin marjinal verimliliği aştığı noktadan sonra düşmeye başlar.

Marjinal verimlilik teorisinin uygulamaya yönelik sonuçları, işletmenin kârlılığı ve yöneticinin ekonomik katkısıdır. Belli bir noktaya kadar teori, kilit konumdaki yöneticilerin ve diğer yöneticilerin işe alınmasında geliştirilen 'yıldız' teorilerine yaklaşmaktadır. Buna göre başarılı yöneticiler, yönetim becerileri, stratejik vizyonları veya maliyetleri indirgeme becerileriyle başarılı geçmişe sahiptirler. Bu kişiler, kendileri gibi aynı işi yapan diğer yöneticilerle karşılaştırıldığında daha fazla ücret talep etmekte veya kazanmaktadırlar. Bu durumun nedeni; onların işletmenin gelecekteki kârlılığını ve değerini etkileyeceğine dair olan inançtan kaynaklanmaktadır[395].

[393] Berkama, Gomez-Mejia, a.g.m., p.135.
[394] Ömer Aksu, **Ücretler ve Verimlilik,** İstanbul, 1993, s.45.
[395] Gomez- Mejia, Balkin, a.g.e., p.160.



Şekil 3.1. Tepe Yönetici Ücreti: Teorik Çerçeve ve Yardımcı Ücret Boyutları

Kaynak: Luis R. Gomez-Mejia, David Balkin, **Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance**, Cincinnati – Ohio, South-Western Publishing Company, 1992, p.158.

Marjinal verimlilik teorisi bağlamında üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, genelde iki açıdan ele alınmaktadır:

a) Girişimci Olarak İşletme Sahibi: Klasik teoride, yönetim kurulu başkanı ve işletmenin sahibi aynı kişidir. Girişimci, pazarlanabilir ürün fikri ile ortaya çıkan,

mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini elde edip, düzenli bir şekilde bir araya getiren, kendi kaynakları ile işletmeyi kuran, yatırımı için tüm riskleri alan ve kârını maksimize etmek için birim başına maliyetlerini düşürmeye çalışan kişidir.[396] Diğer bir ifade ile yönetimsel görevleri gerçekleştirmek için işe alınan profesyonel yöneticilerin olmadığı ortamda, girişimci yönetim kurulu başkanı gerçekleştirdiği faaliyetlerden kazanç elde edecek veya olumsuz sonuçları sineye çekecektir. Ürün ve işgücü pazarında (kusursuz bilgi, kaynakların kısa süreli hareketliliği, bir çok işletmenin bulunması, sadece tek bir işletmenin fiyatları etkileyememesi, girişimcinin lehinde rasyonel davranışlar) kusursuz rekabet koşullarının varolduğu farz edildiğinde aşağıdaki öngörüler yapılabilir:[397]

- Girişimci, çıktı düzeyini maksimize edebilmek için, en az maliyetli girdi (işgücü, materyal) karmasını kullanarak kâr etmeye çalışacaktır.

- Marjinal üretim maliyeti, ürünün pazardaki fiyatına eşit olduğunda kâr maksimizasyonu elde edilir.

Böyle bir senaryo içinde, girişimcinin aldığı ücret işletmenin net kârına eşit olacaktır.

b) Yöneticinin Dışarıdan Temin Edilmesi Durumu: Neoklasik ekonomik model, girişimci ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması gerektiği varsayımını esnetmiştir. Bu modele göre, profesyonel yönetici, işletmeyi yönetmek için istihdam edilir ve bu kişi, diğer çalışanlar gibi hizmetleri karşılığında belli bir ücret alır. Bu yaklaşıma göre, diğer şartlar sabit kalmak kaydıyla, yöneticinin kazancı marjinal verimliliğine bağlıdır[398].

Eğer kusursuz rekabet koşulları bir tarafa bırakılırsa, bazı neoklasik teorisyenler, üst düzey yönetici ücretlerinin en az ve en yüksek seviyeleri arasında yer alacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda, işletmenin üst düzey yöneticisine ödeyebileceği

[396] Canan Çetin, **Yeniden Yapılanma-Girişimcilik-Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.31.
[397] Gomez- Mejia, Balkin, a.g.e., p.159.
[398] A.e., p.160.

en yüksek ücret onun marjinal verimliliğinden doğan kazancı olacaktır. Bu ise, işletme sahibinin kendisine ait olan fazla kâr miktarına ek olarak, birinin onun yerine yönetim fonksiyonlarını yerine getirme maliyetidir. En alt limit ise, üst düzey yöneticisinin işletmeden almayı kabul ettiği ücrettir. Yöneticilerin ücretlerinde ücret aralığı oldukça farklı olabilmektedir ve farklılık nedenleri arasında, en önemli belirleyici, işletmenin büyüklüğüdür. İşletme büyüklüğü konusunun arkasında çeşitli teorik yaklaşımlar bulunmaktadır:[399]

- Küçük işletme ne kadar etkin faaliyet gösterirse göstersin, büyük işletmenin kârına yetişmede oldukça zorlanmaktadır. Belki büyük işletmede birim başına kâr daha düşük olabilir; ancak küçük işletmelere göre satış miktarının daha fazla olması nedeniyle, küçük bir miktardaki marjinal kazancın, kolaylıkla toplam kârda büyük miktara çevrilebilmesi mümkündür. Yani küçük farklılıklar büyük işletmeler için yüksek kârlar sağlamaktadır. Bu durumda yöneticiler toplam kâr düşmeye başlayıncaya kadar, kâra göre ödüllendirilecektir.

- İşletmenin toplam gelirine göre üst düzey yöneticinin hizmetine karşılık yapılan ödemenin maliyeti, işletme büyüklüğüne göre azalan fonksiyonudur. Kısacası, üst düzey yöneticisinin ücretinin oranındaki payda toplam gelire göre arttıkça, işletmenin üst düzey yöneticisine ödeme kabiliyeti de artmaktadır.

- Üst düzey yöneticiler için piyasa, işletme büyüklüğüne göre bölümlere ayrılmış gibidir. Büyük işletmeler ihtiyaç duydukları yöneticileri, yine diğer büyük işletmelerin yöneticileri arasından transfer etmektedirler. Var olan pazar havuzunun sınırlı sayıda yöneticiye sahip olduğu düşünüldüğünde, daha büyük işletmeler prim vb. teşvik edici araçları kullanarak, bu yöneticileri kendilerine çekmeye ve ellerinde tutmaya çalışacaklardır. Çünkü işletmeler, istihdam edecekleri üst düzey yöneticileri, belli bir sektörden veya o sektöre en yakın olanından tercih etmektedirler. Bu durum alternatifleri daraltmakta ve üst düzey yönetici ücretlerini arttırmaktadır. Dolayısıyla bu işgören grubu ile ilgili piyasa

[399] Luis R. Gomez-Mejia, Henry Tosi, Timothy Hinkin, "Managerial Control, Performance, and Executive Compensation", **The Academy of Management Journal,** Vol.30, No.1, 1987, pp.51-70.

havuzu sektör bazında düşünüldüğünde, belli bir alanda uzman olan yöneticiler tercih edileceğinden daha da daralacaktır.

- İşletme büyüklüğü, üst düzey yöneticilerin görevlerinin karmaşıklığı ve üst düzey yöneticisinin taşıdığı sorumluluk ile birlikte ele alınmaktadır. Bu yüzden, işletme büyüdükçe, üst düzey yöneticisinin artan sorumluluğundan, görevinin karmaşıklaşması nedeniyle aldığı ücretin artması beklenir.

Özetle yukarıdaki teorik açıklamalar çerçevesinde, üst düzey yönetici ücretinin fonksiyonlarının şunlar olduğu ifade edilebilir:

- İşletmenin performansının üst düzey yöneticisine bağlı olması,
- İşletmenin performansı kötüye gidiyorsa, mevcut yöneticinin yerine en iyi alternatif yöneticinin işe alınması gerekliliği,
- En iyi alternatife ödenecek ücret ,
- İşgücü pazarında yöneticinin elde edebileceği en iyi ücret,
- İşletme büyüklüğü.

3.2.2. İdari Teoriler

Üst düzey yöneticilere yönelik araştırmalara dayanak teşkil eden "Yönetimcilik" ve "Vekâlet" teorileri, idari teoriler içinde değerlendirilmektedir. Bu teoriler, işletmede karar verme sürecinin profesyonel yöneticilerin elinde olduğu ve onların kendi çıkarları ile işletmeninkilerin aynı olmadığı olgusundan yola çıkmaktadır.

3.2.2.1.Yönetimcilik

Yönetimciliğin altında yatan düşünce, yöneticinin davranışının dışarıdaki işletme sahipleri ile sınırlı olmadığı ve işletmenin kârlılığının artması için her türlü özendiricinin sağlanması gerektiğidir. Böylesine bir ortamı oluşturan faktörler şunlardır:[400]:

- Tek bir hissedarın yönetici hakkındaki şikayeti yeterli olmaz.

[400] Gomez-Mejia, Paulin, Grabke, a.g.m., p.550.

- Taraflar arasında bilgiye sahip olma açısından dengesizlik söz konusudur. (Yönetici işletmenin içinde ve dışında neler olduğunu daha iyi bilebilir ve bu bilgiyi kendi avantajına kullanabilir).

- Yönetim kurulu üyelerini tepe yönetici seçer; böylece üst düzey yöneticiyi denetleyecek veya uyaracak kimse, yani bağımsız kişiler yoktur.

İşletmelerde, mülkiyet ve kontrolün birbirinden ayrılmasının, en çok üst düzey yöneticilerin ücret kararları ve hissedarların yararı üzerinde etkisi olmuş ve işletme sonuçları gözetilmeden yöneticilerin yararlanmasına neden olmuştur. Yönetimcilik teorisi, yöneticilerin davranışları ile ilgili olarak aşağıdaki öngörüleri yapmaktadır:[401]

- Yöneticiler riskten kaçarlar. Bu nedenle kendileri için, ücretin performansla yukarı doğru artacağı, ancak performansın azalması durumunda herhangi bir değişikliğe uğramayacak bir ücret paketi hazırlama eğilimi içinde olurlar. Bu yüzden ücret paketlerinden, değişilebilirliği, belirsizliği ve olumsuz risk unsurlarını uzaklaştırmaya çalışırlar.

- Tepe yöneticiler, ödül paketlerinde işletme performansına dayalı bileşenlerin etkisinin az olmasına çalışırlar. Daha çok, ekonomik refahlarını işletmenin serveti ile artıracak düzenlemeler yapma gayreti içinde olurlar.

- Yöneticiler, işletmenin büyüklüğünü arttırmaya çalışırlar; hatta bu kârın azalmasına neden olsa da vazgeçmezler. Genellikle büyüme, birleşme ve satın almalar veya farklılaşma stratejisi ile gerçekleştirilir.

- Üst düzey yöneticiler daha çok, kısa vadede sonuç elde edebilecekleri kararları almayı tercih ederler. Bu bağlamda, genelde performansın değerlendirilmesinde seçtikleri muhasebe ölçütleri, yıllık raporları süsleyecek alanlardan olmaktadır. Uzun vadeli yatırımlar, uzun vadeli sonuçlara bağlı özendirici ödeme sistemleri, yöneticiler tarafından benimsenmez. Benimseyenlerin ise, genellikle işletmeye bağımlılıkları düşüktür.

[401] Gomez- Mejia, Balkin, a.g.e., p.163.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, üst düzey yöneticilerin ücret paketleri, kısa vadeli performansları ödüllendirmektedir. Özetle, yönetimcilik teorisyenleri, yöneticilerin işletmedeki güçlerini, hissedarların cebinden, kendi finansal çıkarları için kullanacaklarını belirtmektedirler.

3.2.2.2.Vekâlet Teorisi

Vekalet teorisi, üst düzey yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet ettiklerini ve izleme ve ödül sistemleri gibi yapıların, üst düzey yöneticilerin kişisel güdülerini hissedarların çıkarlarıyla örtüştürme amacını taşıdığını öngörmektedir. Bir çok araştırmacı ve yazar, idari teorilerin bir uzantısı olduğunu kabul etmektedir. Ancak, teorinin temelleri çeşitli disiplinlere, örneğin muhasebe, pazarlama, organizasyonel davranış, sosyoloji ve finansal ekonomi gibi konularla da ilgilidir.[402]

Vekâlet teorisi, işletme sahibi (sermayedar) ile yöneticiliğin ayrı olması gerektiğini savunmaktadır. Yönetimcilik teorileri gibi vekâlet teorisi de, bu tip idare şeklinin yöneticilerde içsel moral riski yarattığını belirtmektedir. Bu moral çöküntüsü, çeşitli nedenlere atfedilebilir ve genelde bu nedenler, yönetimcilik yaklaşımı nedenleri ile kesişmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:[403]

- Bir çok küçük işletme ortağının, birbirleri ile ilişkilerinin zorluğundan dolayı yöneticiler, hissedarların taleplerinden bağımsız olarak, kendi sağduyularına göre politika ve prosedürler oluştururlar.

- Hissedarlar ile vekil arasındaki çıkarlar birbirine uymadığından; vekil, hissedarların çıkarını değil, kendininkini arttırmaya çalışacaktır.

- Vekilin işletmeye ait bilgilere daha fazla sahip olması, hissedarlardan daha fazla ücret istemesine zemin oluşturmaktadır.

[402] Berkama, Gomez-Mejia, a.g.m., p.135.
[403] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.165-167.

Yukarıda bahsedilen durumlar, hissedarlara vekil maliyeti olarak geri dönmektedir. Bu, işletmeyi hissedarların yönettiği durumdaki net kârla, izlenen vekilin yönetiminde elde edilen net kâr arasındaki fark olarak hesaplanır.[404]

Vekâlet teorisyenleri, bu maliyetleri düşürmenin en iyi yolunun vekil davranışlarının izlenmesi ve onlara çeşitli özendiriciler vererek, hissedarlarla çıkarlarını bütünleştirmek olduğunu belirtmektedirler. Vekâlet maliyetlerinin izlenmesi hakkında Fama ve Jensen tarafından yapılan araştırma bulgularına göre, çalışma şözleşmeleri işletmeler tarafından bir nevi bağ olarak kabul edilmekte ve arzu edilen davranışlar, hissedarlar ve yöneticiler arasındaki bu sözleşmelerle belirlenmektedir. Bu sözleşmeler, işletmelere yöneticilerin uzmanlık bilgilerini kullanma hakkını sağlamakta, ancak karar verme yetkilerini de kısıtlamaktadır. Ayrıca bu sözleşmeler ayrıntılı karar verme süreci ile desteklenmiştir.[405] Bu süreç ile ilgili dört evreden söz edilmektedir. Bunlar;[406]

a) **Başlangıç Evresi:** Yöneticilerin olası fırsatları ve tehditleri görebilmeleri için çevreyi izlemeleri ve varolan kaynakları etkin kullanabilmek için stratejik teklifler oluşturmaları beklenir.

b) **Onaylama Evresi:** Yöneticiler tarafından geliştirilen stratejik tekliflerin hissedar tarafından kabul edilmesi gerekir.

c) **Uygulama Evresi:** Onaylanan tekliflere ilişkin stratejik plan uygulanır.

d) **Performans Ölçümü Evresi:** İşletme sahipleri, yöneticilerin katkılarını değerlendirir ve ona göre ödüllendirirler.

Özetle, bu dört aşamalı izleme süreci, işletme sahiplerine performans kriterlerini ve değerlendirme yolunu kullanarak, yöneticilerin performansını (yöneticilerin karar yetkisini kısıtlamak) etkileme imkânı sağlamaktadır.

---

404 Gomez-Mejia, Paulin, Grabke, a.g.m., p.551.
405 E.F.Fama, M.L. Jensen, "Separation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, Vol.26, 1983, pp.301-325.
406 Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.163.

Vekilleri izleme sürecine ek olarak, vekil maliyetlerini düşürmenin bir diğer yolu da, özendiriciler sunmaktır. Yöneticilerin davranışını belirli zorluklar çıkararak izlemek (bakiyeler ve hesaplar) yerine, sonuçlarından işletmenin sahiplerine de yarayacak ödüller sağlamak daha uygun bir yöntemdir. Bu ödüller, yöneticinin elde ettiği sonuçlara göre belirlenir. Sunulan özendiriciler, planlandığı gibi işlemesi durumunda taraflar arasında bütünleyici bir işlev görecektir. Bu durumu etkileyen faktörler olarak şunlar söylenebilir:

- Vekilin faaliyetleri hakkında bilginin elde edilmesi, sınırlı, yorumlanması zor ve zaman alıcı; bilgilerin toplanması ise sıkıcı bir süreç olabilecektir. Aynı zamanda, hissedar için vekilin davranışlarını doğrudan izlemek ve değerlendirmek ise, neredeyse imkânsızdır.

- İşletmenin yönetici ile ilgili güvenilir bilgilere ulaşması oldukça zor olduğu için, hisedardar sürece liderlik etmek yerine sonuçları izleyebileceği yolu seçerek, yöneticilere özendiriciler sunması daha doğru bir yaklaşımdır. Genellikle, özendiriciler objektif performans ölçümlerine dayanmaktadır. Bunlar arasında yatırım kârlılığı, hisse başına kârlılık gibi ölçütler yer alır.

- Diğer taraftan, vekilin faaliyetlerini izlemenin zorluğu yanında, hissedarlar nadiren sadece özendiricilerin sunulmasına güvenecektir. Bununla birlikte, yöneticilerin performans çıktılarına fazlasıyla güvenmek, her zaman fonksiyonel olmayabilir. Eğer uygun olarak dizayn edilirse, üst düzey yöneticilerinin teşvik edicilere dayalı ücret yapısı tüm işletme içinde karşılıklı izlemeyi, diğer bir ifadeyle otokontrolü sağlayabilir.

3.2.3. Yapısal Teori

Yapısal teori, işletmenin farklı hiyerarşik düzeylerinde çalışan işgörenlerin ücretlerilmesinde "sosyal standart" oluşturulması üzerine odaklanır[407]. Dolayısıyla bu yaklaşım sosyolojik bir temele dayanmakta ve üst düzey yöneticilerin aldığı ücretin, daha alt kademedeki işgörenlerin ücret düzeylerinin doğrudan fonksiyonu

[407] Gomez-Mejia, Paulin, Grabke, a.g.m., p.552.

olduğunu ifade eder. Bu çerçevede işletmenin hiyerarşik yapısındaki kademe sayısı ne kadar çoksa, tepe yöneticilerin kazançları da o kadar yüksek olacaktır.[408]

3.2.4. Beşeri Sermaye Teorisi

Beşeri sermaye teorisi, üst düzey yöneticilerinin ücretlendirilmesinde bireysel özellikleri dikkate almaktadır. Bu teori, işgörenlerin zaman içinde öğrenmeye dayalı olarak "beşeri sermaye" lerini arttırdıklarını savunmaktadır. Dolayısıyla, herhangi bir zamandaki öğrenme, işgörenin işletme için ne kadar değerli olduğunu belirler. Bunun sonucunda da işverenin, işgörenin hizmetleri için ne kadar ödemeyi kabul ettiği de belirlenmiş olur. Öğrenmeye etki eden / katkıda bulunan temel faktörler arasında eğitim, deneyim ve hizmet içi eğitim sayılabilir[409]. Beşeri sermaye teorisyenleri öğrenmeyi arttıran faktörlerin her birinin "getirisinin" hesaplanabileceğini savunmaktadırlar. Beşeri sermaye teorisi, üst düzey yöneticilerin ücret yönetimine çeşitli şekillerde uygulanmıştır. Bunlardan;[410]

- Birinci ve en açık olanı, çalışanın sahip olduğu beşeri sermaye, işletme verimliliğine olumlu katkıda bulunmakta ve bu da kazancını etkilemektedir. Aynı mantık içinde, üst düzey yöneticilerin beşeri sermayesi arttıkça, bu kişiler daha iyi iş üretecek ve daha fazla kazanacaktır.

- İkincisi, beşeri sermaye teorisi, işletme büyüklüğü ve üst düzey yönetici arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olur. İşletmeler büyüdükçe, daha karmaşık hal almaktadır. Büyük işletmelerde;

  - denetim alanının büyümesi,
  - hiyerarşik yapının sivrileşmesi,
  - daha geniş coğrafik alana yayılması,
  - daha geniş bütçelerin ve kaynakların yönetilmesi,
  - birbirinden ilgisiz ürüne sahip stratejik iş birimlerinin farklılaşması
  - işletmenin çeşitli taraflarını etkileyen çevresel faktörlerle çatışma,

[408] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.168.
[409] Gomez-Mejia, Paulin, Grabke, a.g.m., p.552-553.
[410] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.169.

gibi faktörler önem kazanmaktadır. Büyük işletmelerin yöneticileri, belli bir iş gerçekleştirirken gösterdikleri beşeri sermayeye göre ücretlendirilmelidirler.

- Üçüncüsü, diğer ikisi gibi üst düzey yöneticinin ücret düzeyi ve beşeri sermaye arasında doğrudan ilişki kurmayı başaramamıştır. Bazı teorisyenler ücret düzeyi ve işletme performansı arasında yakın kronolojik ilişki beklemek gerektiğini savunmaktadırlar. Bu teorisyenlere göre, öğrenmenin üst düzey yöneticinin ücret düzeyinin belirlenmesinde en önemli etken olduğu ve işletmenin yöneticileri ücretlendirilirken, kıdemi ve nihai başarı göstergelerini dikkate almadıklarını göstermektedir.

Bu yaklaşıma göre, yöneticinin performansı, beşeri sermayenin fonksiyonu olan yöneticilik kabiliyetine bağlıdır. Başlangıçta kabiliyetin tahmin edilmesi zor olacağından, işletmeler yöneticilerin performansı konusunda kesin tahminlerde bulunabilmek için, onların kariyerini ve başarılarını yıllar boyu izlemek durumundadırlar.

3.2.5. Sembol Olarak Üst Düzey Yönetici Ücreti

Bu teoriye göre, işletmenin büyüklüğünden, performansından veya yöneticinin verimliliğinden bağımsız olan politik faktörler, üst düzey yöneticinin ücret kararında açık olarak yer almaktadır. Teorinin temel tezi, üst düzey yönetici ücreti, işletme içinde güçlü bir 'sinyal'dir ve daha alt düzey yöneticiler ile diğer işgörenlere, ekonomik anlamda sembolik mesajlar gönderen bir kuvvettir. Bu teori ile ilgili iki yaklaşımdan söz edilmektedir: "Turnuva teorisi" ve "politik bir model ve stratejist" olarak üst düzey yönetici[411].

3.2.5.1. Turnuva Teorisi

Turnuva teorisi, yüksek yönetici ücretini, CEO olmayı arzulayan orta ve üst düzey yöneticiler arasındaki turnuvalar veya rekabet silsilesinin ödülü olarak şekillendirir.

[411] Gomez-Mejia, Paulin, Grabke, a.g.m., p.553.

Buna göre mücadele her bir çalışan için bir üst kademeye yükselmeye yöneliktir ve turnuvanın galipleri, bir sonrakine katılırlar. Bir başka deyişle, bir işgörenin daha üst yönetim kademesine terfisi, galibiyeti ifade eder ve daha kazançlı ücret de (daha yüksek baz maaş, teşvikler, geliştirilmiş sosyal haklar ve yan gelirler) ödülü temsil eder. Nihai ödül ise, CEO olmak ve daha kazançlı ücret paketlerini elde etmektir.[412]

Turnuva teorisine göre, işletme içinde üst düzey yönetici diğer çalışanlar tarafından piyangoda en büyük ikramiyeyi kazanan talihli olarak görürler. Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerinin aldığı yüksek ücretler, diğer çalışanlara bu ücreti elde etmek için daha fazla çalışmaları ve becerilerini en iyi şekilde kullanmaları gerektiği yönünde mesajlar verir.

3.2.5.2. Politik Bir Model ve Stratejist Olarak Üst Düzey Yönetici

Ungson ve Steers tarafından açıklanan bu davranışsal yaklaşıma göre, üst düzey yönetici ücretlerinin işletme performansıyla yakından ilişkilidir inanışı, "fonksiyonel mantıklılık" yaklaşımının yanlış varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, en iyi politik model ve stratejistin rolüne göre anlaşılabilir.[413]

Bir model olarak üst düzey yöneticiler semboldürler ve işletme sahipleri, hükümet, işgören grupları ve topluma karşı bir köprü, aracı gibi davranması beklenir. Sonuçta, üst düzey yöneticilerin işindeki etkinliği ve yöneticilikteki liderlik kalitesi, sembolik aktiviteleri yönetmedeki yeteneklerinden kaynaklanır. Politik stratejist olarak üst düzey yöneticiden beklenen ise, çoklu koalisyonları ve bu koalisyonlar ile taraftarları arasındaki iş ve ilişkileri yönetmeleridir. Bu yaklaşımın üst düzey yöneticilere biçtiği bu rolü, ücretlendirme kriteri olarak ölçebilmek işin en zor yanıdır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerden beklenen bu faaliyetlerdeki başarıyı, rasyonel kriterlerle değerlendirmek mümkün değildir. Buna göre kullanılacak kriter,

[412] Mortocchio, a.g.e., p.311.
[413] G.R. Ungson, R.M. Steers, "Motivation and Politics in Executive Compensation", **Academy of Management Review**, Vol.9, No:2, 1984, pp.313-323.

başarının karar vericiler tarafından algılanan derecesine bağlı olacaktır.[414] Bu da bir takım belirsizlik ve ikilemleri beraberinde getirme potansiyeline sahiptir.

Sonuç olarak, bütün bu tartışmalar göstermektedir ki, üst düzey yöneticilere yönelik yapılan çalışmalar, hem teorisyenler, hem de uygulamacılar için verimli bir bütünleşme ortamı yaratmıştır. Bu teorileri, birbiriyle çelişen uygulamalar değil, tepe yönetiminin ücretlendirilmesinde değişik bakış açıları olarak değerlendirmek gerekir. Bu teorilerden ortaya çıkan sonuç, üst düzey yöneticinin ücretinin karmaşık olması ve tek bir modele indirgenememesidir. Üst düzey yöneticisinin ücreti, ancak farklı analiz düzeylerinde incelenebilir. Bu bağlamda[415];

a) İşletme düzeyinde üst düzey yönetici ücreti, mikro ekonomik belirleyicilerin (marjinal gelir, verimlilik, işletmenin ödeme becerisi), yapısal faktörlerin (hiyerarşik seviyeler, işletme büyüklüğü), sembolik politik fikirlerin (alt düzey yöneticileri motive etmek için özendiriciler, politika ve işle ilgili stratejilerin oluşturulması) bir fonksiyonudur.

b) İşgücü pazarında üst düzey yöneticinin ücreti, piyasadaki en iyi olarak kabul edilen yöneticiyle mevcut yöneticinin değiştirme maliyetine eşittir.

c) Hissedar seviyesinde, vekil maliyetlerini düşürmek için işletme sahipleri tarafından oluşturulan özendirici mekanizmaların izlenmesi ve mülkiyet /sahiplik dağılımına bağlı olarak üst düzey yöneticinin ücreti değişkenlik gösterir.

d) Bireysel düzeyde, üst düzey yönetici ücretinin, kişisel kabiliyeti ve birikmiş beşeri sermayesinin fonksiyonu olarak arttığı kabul edilir.

e) Farklı düzeylerde incelenen ücret düzey belirleyicileri arasında, etkileşim ve işlem maliyeti sözkonusudur.

[414] Gomez-Mejia, Paulin, Grabke, a.g.m., p.553-554.
[415] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., pp.171-172.

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin bütün yaklaşımların dikkate alınması gereklidir. Bir takım olumsuz yaklaşımlar söz konusu ise de, üst düzey yöneticilerin şirketlerin başarısındaki etkisi sık sık gündeme gelmektedir. Muhakkak ki bu başarıda ücret paketleri tek önemli faktör değildir. Ancak başarıyı getirebilecek kişilerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulabilmesi açısından son derece önemlidir. Son 30-40 yıldır bu alanda, çok farklı boyutlarıyla yapılan ve yapılmaya da devam edilen ampirik ve teorik çalışmaların yoğunluğu da, bir diğer göstergedir.

3.3. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN POLİTİKA VE UYGULAMALAR

Büyük veya küçük herhangi bir şirketin üst düzey yönetici ücret programı oluşturulurken hesaba katılması gereken birçok detay vardır. Bunlar; örneğin, kök maaş ve yıllık primlerin piyasayı ne derecede yansıttıkları gibi nispeten basit konulardan, hisse senedi opsiyonu değerleme ve muhasebe teknikleri konusundaki son gelişmeleri kapsayan daha gizli, ama önemli konulara kadar uzanan bir yelpazedir.[416] Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi dikkatli sevk ve idareyi gerektirir.

İyi planlanmış ve sağlıklı işleyen bir program için bütün detaylar önemli olmasına rağmen, muhtemelen en önemli faktör, toplam ücret programının hedef ve amaçlarının kesin bir açıklıkta olmasıdır. Çünkü toplam ücret programı, sadece üst düzey yöneticileri değil, aynı zamanda çevresini oluşturan tarafları, yani hissedarlar, üst yönetim, diğer yöneticiler, çeşitli politik ve halk topluluklarını da tatmin edecek yapıda olmalıdır.[417] Ayrıca ücret planları hazırlanırken, diğer bir ifadeyle ücret politikaları oluşturulurken, ücret yapısını etkileyecek iç ve dış faktörler de dikkate alınmalıdır. Bu plan ile, performans geliştirilirken "doğru" rekabetçi pozisyonun tesbiti, firma için önemli yeteneklerin mutlu ve motive olmalarının sağlanması amaçlanır.

[416] Altmansberger, a.g.m., p.201
[417] Johnson, a.g.m., p.340.

Yöneticilerin işletme hedefleri ile uyum içinde çalışma konusunda motive edilememesinin en önemli nedenlerinden birisi, ücret sisteminin tasarlanmasındaki yanlışlardan veya ikramiyelerin kötü yönetiminden kaynaklanmaktadır.[418] Bu nedenle, parasal ve parasal olmayan ödülleri kapsayan ve temel bileşenlerin kombinasyonundan oluşan etkili bir toplam ücret sistemi, işletmenin ücret felsefesini destekleyecek, işgörenleri motive edecek ve performansı ödüllendirerek kritik işletme amaçlarına ulaşmayı ve ücretlendirmeye yapılan parasal yatırımın pozitif olarak geri dönüşünü sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek bir toplam ücret sistemi tasarlanırken ise şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır :

- Öncelikle, işletmeye özgü ücret felsefesi oluşturulmalıdır. Bu felsefe, işletmenin rekabetçi piyasa uygulamaları ile ilgili olarak, ücret düzeyleri pozisyonun nerede olmasını istediğine bağlı olarak, açık ve net bir şekilde tanımlamalıdır. Çünkü ücret felsefesi, çalışanlara organizasyonun motivasyon, tanıma (farkına varma), performans ve katkılarının ödüllendirilmesi taahhüdü hakkında mesaj gönderir.[419]

- Ücret felsefesi oluşturulduktan sonra atılması gereken adım, örgüt kültürü, işletmenin iç ve dış çevresi ile belirlenmiş işletme hedeflerine en uygun toplam ücret paketi bileşenlerinin neler olması gerektiğine karar verilmesidir. Bu da, ücret felsefesine ve bütün planlama unsurlarını destekleyen kılavuz ilkelere dayalı düşünmeyi gerektirir. Aynı zamanda, benzer konuları ve değişimleri, yönetim kurulu, ücret komitesi ve danışmanın ücretlendirme üzerindeki rolünü de dikkate almak önemlidir.[420]

3.3.1. Ücret Felsefesinin Tanımlanması

Bir işletmenin amacını açık bir şekilde işgörenlerine iletmesinin anahtar adımı, anlamlı bir ücret programını anlaşılır bir dille ifade etmektir. Her işletme, kendi ücret

[418] Balkin, Gomez-Mejia, 1987, pp.170.
[419] Williams, Grimaldi, a.g.m., p.72.
[420] Johnson, a.g.m., p.340.

ve ödüllendirme felsefesini, örgütün ve bireysel gereksinimlerin çözümlemesinin ışığında oluşturmalıdır. Çünkü ücret felsefeleri, örgütün stratejisine, kültürüne, değerlerine, çalıştırdığı kişilerin niteliklerine, pozisyonlarına ve uzmanlık alanlarına göre şekillenir. Armstrong, rekabetçi bir ücret planını destekleyecek bir ücret ve ödül felsefesi belirlenirken, aşağıdaki soruların cevaplanması gerektiğini ifade etmektedir[421]:

- Para nasıl kullanılmalıdır? Örneğin, performansa yönelik olarak doğrudan özendirici olarak mı ya da diğer araçlar tarafından harekete geçirilen performansı kabul etmek için mi?

- İşletmenin elinde, paranın dışında, performansı geliştirmede daha etkili ve daha az masraflı olabilecek hangi araçlar vardır?

Bu bağlamda ücret felsefesi;[422]

- ücret uygulamalarına ilişkin örgütsel inanç ve değerlerin somutlaştırılması;

- bu değerleri strateji ve iş akışlarıyla birleştiren pratik bir kılavuz,

- ücretin kök maaş, yıllık ve uzun dönemli ek ödemeler, anlaşmalar, ikramiyeler ve üst yönetime tanınan imtiyazlar gibi çeşitli unsurları tutarlı şekilde bir araya getirmenin bir yoludur

Evrensel bir ücret ve ödüllendirme felsefesinden söz edilmesai zordur. Ancak İngiltere'de Top Bay Unit (Üst Düzey Yönetici Ücretleri Birimi) tarafından yürütülen bir araştırmada, aşağıdaki noktaların her felsefede görüldüğü ortaya konmuştur[423]:

- Ücret ve ödüllendirme politikası, giderek artan bir şekilde, kuruluşlar içerisinde kültürel değişiklikleri ortaya koymada bir araç olarak görülmektedir.

[421] Armstrong, 1992, p.182.
[422] Johnson, a.g.m., p.340
[423] Armstrong, a.g.e., p.184.

- İşverenlerin yüksek nitelikli personeli işe almasını ve elinde tutmasını sağlamak üzere, ödüllendirme sistemlerinde çok daha fazla esneklik gerekmektedir.

- Yöneticiler ve diğer profesyonel kadro için, ödeme ve performans arasındaki bir tür bağlantı, esasen olması gereken bir öğe olarak kabul edilmektedir.

- Ödemeyi performansla ilişkili hale getirmek, personelini ödüllendirme konusunda yaptıkları önerilerin sonuçları ile baş başa kalma zorunda olan eylemci birim yöneticilerinin sorumluluklarını artırmaktadır.

- Dikkatli bir izleme, bir ücret ve ödüllendirme sistemini uygulamada adaleti ve tutarlılığı sağlamak için gereklidir.

Ücret felsefelerinin tanımlanmasında en önemli noktalardan biri, yapılan tanımlamanın kısa ve spesifik olması gereğidir. Tanımlanan ücret felsefesinin kesinlik içermeyen değerlerin genel bir ifadesi olması, toplam ücret programının planlama ve yönetimine kılavuzluk yapacak anahtar konuları tanımlama konusunda başarılı sonuçlar alınmasının önündeki en büyük engeldir. Etkili ve anlamlı bir ücret felsefesi, 3-4 sayfadan oluşur ve 15-20 spesifik konuyu detaylı olarak açıklar.[424]

Ücret felsefesi tanımlandıktan sonra, işletmenin içinde bulunduğu yaşam evresi, rekabetçi pozisyonu, sektörü gibi faktörler dikkate alınarak, işletmenin stratejisi ve hedefleriyle uyumlu ücret stratejisinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

3.3.2. Üst düzey Yönetici Ücret Stratejisinin Geliştirilmesi

Ücretlemeye ilişkin bütün stratejik görüşlerin temelinde yatan varsayım şudur: "Yöneticiler ödeme kararlarını organizasyonun strateji ve değerlerine göre yapar, çalışanlarına ve sendika ilişkilerine karşı duyarlı olurlar ve global bir rekabet anlayışını benimserler ise,organizasyonun rekabet avantajını yakalaması daha

[424] Johnson, a.g.m., p.341.

mümkün hale gelir".[425] Dolayısıyla rekabet avantajının kaynağı olacak bir ücret stratejisinin dizayn edilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması, üzerinde önemle durulması ve yoğun çaba gösterilmesi gereken bir husustur.

İşletme misyonu ile işletmeye mahsus ücret politikaları ve programları arasındaki bağa ilişkin örgüt felsefesinin ayrıntılı olarak ifade edilmesi olan[426] ücret stratejisi, çalışanların hangi şartlarda ödüllendirileceğini belirler.[427] Etkili bir yönetici ücret stratejisi, [428]

- İşletme değerleri ve inançlarına dayanmalı,
- İşletme stratejisinden kaynaklanmalı, fakat ona katkıda da bulunmalı,
- İşletme ihtiyaçlarını desteklemeli ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalı,
- Örgütsel ve bireysel yetkinliklerle uyumlu olmalı,
- Diğer insan kaynakları ve gelişme stratejileriyle bütünleşmeli,
- İşletmenin iç ve dış çevresi ile ahenkli olmalı, stratejinin kapsamı çevresel şartlardaki muhtemel değişimlere cevap verebilmeli,
- Kilit örgütsel amaçlarla tutarlı davranış ve sonuçları ödüllendirmeli,
- Rekabetçi strateji bakışaçısıyla uyumlu olarak işletme performansı ile ilişkilendirilmeli,
- Pratik ve uygulanabilir olmalı.
- Kilit konumdaki hissedarlarla istişare edilerek geliştirilmeli ve güncelleştirilmeli.

Yönetici ücret stratejisini en uygun biçimde geliştirme süreci ise aşağıdaki aşamaları ihtiva eder[429]:

[425] Kathleen Kerwin, "Workers of the World, Log on", **Business Week**, February 21, 2000, p.52.
[426] Mazer, Larre, a.g.m., p.329.
[427] David B. Balkin, "Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries"; **Human Resource Planning,** Vol.11, Number:3, 1988, pp.207-208
[428] Armstrong, 1997, p.60.
[429] Mazer, Larre, a.g.m., pp.333-334.

a) İşletme ve yöneticiler, bir ücret stratejisinin olmasından ne elde etmeyi umabileceğini anlamalı ve organizasyonun başarılı uygulamayı ölçmek için kullanacağı ölçütler tanımlanmalıdır.

b) Organizasyonun işletme ve insan kaynakları stratejileri birbirleri ile uyumlu bir şekilde net olarak tanımlanmalıdır. Bu stratejilerin yardımıyla ücretin oluşumunda etkili olacak faktörler belirlenmeli ve öncelik verilmelidir. Bu, yönetim ve yönetim dışı fikirler, işletmenin ve işgörenlerin değerlerine ve ihtiyaçlarına ilişkin algılamalar ile ilgili sağlılıklı bir işletme içi analizi gerektirir.

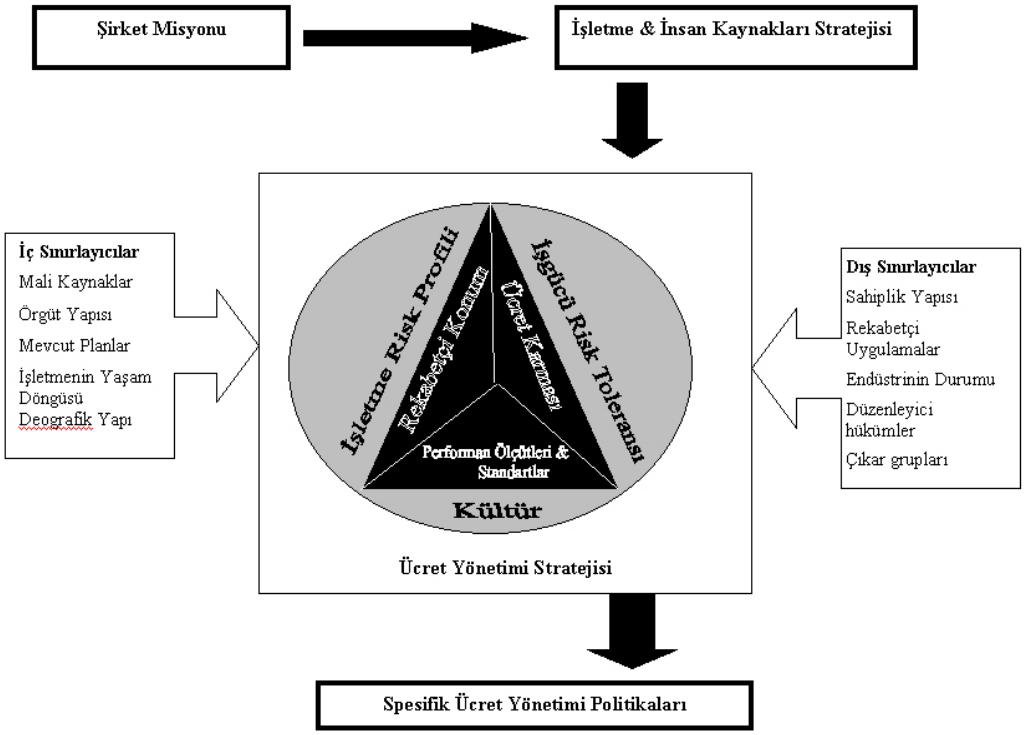
c) Organizasyonun mevcut ücret programları ile başlangıçtaki ücret stratejisi arasındaki boşluklar tanımlanmalı, bu boşlukları kapatmak için önerilen alternatifler geliştirilmeli ve mevcut durumdan istenilen duruma ulaşmak için geçiş planları oluşturulmalıdır.

d) Spesifik programın tasarım özelliklerini ve önerilen her plan veya programın avantajlarını ve dezavantajlarını içeren son bir yönetici ücret stratejisi tasarlanmalı, varolan maliyet yapısıyla karşılaştırmalı olarak, yeni stratejinin her bir unsurunun maliyeti hesaplanmalıdır.

e) Yönetici ücret stratejisi ve programı; işletme ve İK stratejilerine, ve tanımlanmış başarı göstergelerine karşı test edilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

3.3.2.1. Üst Düzey Yönetici Ücret Stratejilerinin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler

Üst düzey yöneticilerin ücret stratejilerinin belirlenmesi süreci ve bu süreçte etkili olan faktörler Şekil 3.2'de görülmektedir. Bu bağlamda, ücret stratejilerinin belirlenmesinde işletmenin belirli politikaları benimseme kabiliyetini kısıtlayabilen iç ve dış faktörlerin dikkate alınması önem kazanmaktadır.



Şekil 3.2 Üst Düzey Yönetici Ücret Stratejilerinin Belirlenmesinde Etkili Olan Faktörler

Kaynak: Marvin A.Mazer, Eric C. Larre, "Executive Compensation Strategy", pp.327-338, **The Compensation Handbook**, Editors: Lance A. Berger and Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, 331.

3.3.2.1.1. İç Çevre Faktörleri

Yönetici ücret planlarını etkileyebilen iç faktörler organizasyon yapısı, kültür, mali yeterlilikler, iletişim yeteneği, yaşam döngüsü aşaması, güncel planlar ve çalışanların demografik yapısı gibi değişkenleri ihtiva eder. Bu değişkenlerin yönetici ücretleri üzerindeki etkisi şu şekilde açıklanabilir:[430]

a) **Örgüt Yapısı:** Bir işletmenin örgüt yapısı, değişken ödeme planlarının verilmesine ilişkin performansın nasıl ölçüleceğini hemen her zaman etkiler. Çünkü, işgörenlerin çaba ve katkılarının işletme performansını nasıl etkilediğini anlaması için, bu görüş alanı gereklidir. Bazı işletmeler çalışanlarının her gün

[430] A.e., pp.330-331.

şirketin kârını etkilediklerine inanırken, bazıları ise, çalışanların sadece kendi iş birimi ve bölümünün performansını etkileyebildiğine inanırlar.

b) **Finansal Yeteneği:** Bir işletmenin finansal yeteneği, doğru ücret karmasının dağıtımında, işletmenin kaynaklarını nasıl kullanacağı ile ilgili seçimini etkiler. Örneğin, nakit zengini işletmeler yüksek kök maaşları nitelikli çalışanları cezbetme ve işe alım aracı olarak kullanırlarken; mali kaynakları sınırlı olan işletmeler değişken ödeme planlarına daha fazla önem verir.

c) **Örgüt Yaşam Döngüsü:** İşletmenin içinde bulunduğu yaşam döngüsü aşaması yönetici ücret strateji dizaynını önemli derecede etkiler. İşletmeler kuruluş, büyüme ve olgunluk dönemlerinde, gerileme veya yeniden yapılanma evrelerine göre farklı stratejik yönleri tercih ederler; çünkü bütün bu dönemlerde iç ve dış ortam tarafından yaratılan çeşitli fırsatlar mevcuttur.[431] İnsan kaynakları dahil işletme stratejisindeki öncelikler yaşam döngüsü evresiyle değişim gösterir. Özellikle yaşam döngüsü evreleri rekabetçi ücret stratejileri ve insan kaynakları stratejilerinin seçiminde de oldukça etkilidir. İşletme yaşam döngüsü evrelerine göre işletmelerin izledikleri politikalar Tablo 3.2'de yer almaktadır.

Tablo 3.2 Ücret Politikası ve Örgüt Yaşam Döngüsü Evreleri

Örgüt Yaşam Döngüsü Evreleri				
	Başlangıç	Büyüme	Olgunluk	Düşüş
Kök maaş	Düşük	Rekabetçi	Rekabetçi /Yüksek	Yüksek
Yıllık (Kısa dönem) Teşvikler	Rekabetçi	Rekabetçi	Yüksek	Düşük
Uzun Dönemli Teşvikler	Yüksek	Rekabetçi	Rekabetçi	Düşük
Yararlar	Düşük	Rekabetçi	Yüksek	Yüksek
İmtiyazlar	Düşük	Rekabetçi	Rekabetçi	Yüksek

Kaynak: Marvin A.Mazer, Eric C. Larre; "Executive Compensation Strategy", pp.327-338, **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.333.

Ücret stratejisinin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi de önemli rol oynamaktadır. Örneğin, büyümekte olan bir işletme, özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. Bu gruba

[431] Newman, a.g.m., p.198.

örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performansa dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda piyasayla uyumlu (takipçi) veya lider (piyasanın üstünde) ücret stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilir.[432]

Sonuç olarak her işletme, yapısına, ihtiyaçlarına, stratejilerine, amaçlarına göre bir ödül sistemi kurmalı; örgüt genişleyip, büyüdükçe veya çevrenin değişimi sonucunda, ödül sistemini de değişime uğratması gerekir. Çünkü ücret ve ödül sistemi statik değil, dinamik bir kavramdır.[433]

3.3.2.1.2. Dış Çevre Faktörleri

Üst düzey yönetici ücret stratejileri üzerinde etkili olan dış faktörler ise**,** mülkiyet yapısı, sektör özellikleri, düzenleyici(hukuki) kısıtlamalar ve rekabetçi uygulamalar gibi konuları ihtiva eder. Bu çerçevede;

a) **Mülkiyet Yapısı**: İşletmelerin mülkiyet yapısı, ücret karmasını ve bazen de performans ölçütlerini ve standartlarını etkiler. Çünkü, hissedarların ihtiyaçları ve gereksinimleri işletmeden işletmeye ciddi biçimde değişiklik gösterir. Hissedarlar işgörenleri ödüllendirmede sermaye (hisse senedi) bazlı araçların kullanılmasından daha sık rahatsız olurlar. Bu şirketler yalnızca nakit ücretine odaklanma eğilimi gösterirler. Özel mülkiyetteki şirketler, ücret programlarını uzun vadeli yatırım stratejilerine (örneğin, halka açılmak veya uzun dönem aile kontrolü) bağlı olarak farklı biçimde geliştirirler. Ayrıca, bu yapıdaki işletmeler, halka açık şirketlerden hisse senetlerini ücretlendirme aracı olarak kullanılması açısından, halka açık rakiplerinden önemli biçimde farklılık gösterirler.[434]

[432] Alim Aydın, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü": Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Öneri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:13, Ocak 2000, s.81.
[433] Gürol, a.g.m., s.36.
[434] Mazer, Larre, a.g.m., pp.331-332.

b) **Rekabetçi Uygulamalar:** Günümüzde, sürekli değişen rekabetçi dinamiklerin üstesinden gelmek için, işletme çevresindeki faktörler (değişen müşteri ihtiyaçları, rakiplerin faaliyetleri, değişen işgücü piyasası şartları, değişen kurallar/yönetmelikler, globalleşme) üzerine odaklanmak büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda rekabete dayalı konumlandırmaya bağlı olarak bir stratejiyi ayrıntılı olarak belirlemek için ise, işletme şu soruları cevaplandırmalıdır[435]:

- İşveren, içinde bulunduğu rekabetçi piyasayı nasıl tanımlamaktadır? Ürün ve hizmet alanındaki rakiplerine dayanarak mı? İşgücü piyasasındaki rakiplere dayanarak mı? Her ikisine de mi?

- Rekabetçi piyasa, örgütsel ve fonksiyonel düzeyde nasıl değişmektedir?

- İşverenin, ilgili olduğu rekabetçi piyasalarla mukayeseli olarak ücret düzeyini nerede konumlandırması gerekir? Bu konumlandırma ücret bileşenlerine bağlı olarak değişir mi?

- Ücret olarak bakılmayan; bununla beraber toplam ücretin ölçülmesinde değerlendirilmesi gereken ve ekonomik değerler sağlayan ödül bileşenleri bulunur mu?

c) **Piyasa ve Sektör Özellikleri:** İşletmeler, içinde bulundukları piyasa ve sektörlere göre farklı ücret profilleri sergilerler. Nispeten serbest piyasalarda faaliyet gösterenler, işletme sonuçlarına bağlı olarak, primler ve uzun vadeli teşvik ödemeleri gibi değişken ve performansa dayalı ücretlendirmeye vurgu yapan proaktif duruşa sahiptirler. Rekabetin daha yoğun olduğu piyasalarda faaliyet gösteren pasif firmalar ise, aksine, taban maaş gibi sabit ve şarta bağlı olmayan ödemelere ağırlık verirler.[436] Mal piyasalarında faaliyet gösteren veya kamu hizmeti gören firmaların serbestisi daha azken; finansal hizmetler,

[435] A.e., p.329.
[436] Johannes M. Pennings, David T. Bussard, "Strategy, Control and Executive Compensation", **Topic in Total Compensation: Fitting the Incentive Plan to the Company**, Vol.1, 1987, pp.101-112.

kozmetik ve eğlence gibi hizmet sektöründeki işletmeler oldukça yüksek hareket serbestisine sahiptirler. Bu tür serbest piyasalarda, saldırgan stratejiye sahip işletmelerin ödeme seviyesinde ve profilinde önemli farklılıklar gösteren değişken ücret sistemleri benimsemesi beklenir. Örneğin, serbest piyasalarda faaliyet gösterip proaktif duruşa sahip olan firmaların ödeme seviyeleri ve ödeme profillerinin birbirinden çok farklı olduğu tespit edilmiştir.[437]

Amerika'da farklı sektörler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde teşvik edici bileşenlerin, toplam ücret paketi içindeki oranını %40 ile % 80 arasında değiştiği ve sektörler arasında çok ciddi farklılıklar gösterdiği; özellikle bu farklılıkların üst düzey yöneticilerle ilişkili olarak sektörler arasında ortaya çıktığı tespit edilmiştir.[438] Özetle, işletmenin stratejik duruşu ve rekabet etmeyi tercih ettiği piyasa, yönetici ücretlerinin seviye ve profilinin şekillendirilmesinde oldukça önemlidir. Ücret profili, ayrıca, stratejik farklılaşmanın ve piyasadaki rekabet koşullarının seviyesinin bir fonksiyonudur. Ücret uygulamaları, firmanın rekabet ettiği piyasanın serbest veya kontrollü olmasına, sahip olduğu stratejik yönelim çerçevesinde proaktif veya reaktif olmasına bağlı olarak büyük ölçüde farklılaşır. Bu farklılaşma ülkeden ülkeye de değişebilir.[439]

d) Düzenleyici (yasal) Kısıtlamalar: Düzenleyici kısıtlamalar, vergi düzenlemeleri, sermaye piyasası kuruluna rapor sunma zorunluluğu, finansal muhasebe kuralları, sosyal güvenlik yasası gereksinimleri gibi konuları ihtiva eder. Bunlar içerisinde en önemlisi, performansa yönelik çeşitli plan seçeneklerinin neden olduğu ücret maliyetlerini karşılayamayan küçük şirketler için, mevcut olan uzun vadeli teşvik tipi seçeneklerini sınırlayan finansal muhasebe kurallarıdır.

[437] Pennings, 1999, p.379.
[438] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.215.
[439] Pennings, a.g.m., p.378.

3.3.2.2. Stratejik Ücret Planının Tasarlanması

Her işletme ihtiyaç duyduğu nitelikteki çalışanı şirkete çekmek ve istihdam ister. Ancak adaya yapılan teklifler ücret paketi yüzünden sıklıkla geri çevriliyorsa, firmalar ya daha yüksek ücret vermeye, ya da verdikleri ücreti kabul edecek belki daha düşük nitelikteki adayı işe almaya mecbur kalırlar. Her iki seçim de şirket içindeki dengelerin sarsılmasına ve insan kaynakları uygulamalarında problemler yaşanmasına yol açabilir. Daha yüksek ücretle işe alınan aday ile mevcut çalışanlar arasında uzun süre kapatılamayacak bir uçurum oluşursa, ücret sisteminde adaletsizlikler baş gösterir. Artık adil ve tarafsız ücretlendirmeden bahsetmek zordur. Düşük nitelikteki adayı işe almak ise, uzun dönemde beklenen iş sonuçları açısından sorun yaratacak, işe alınan kişinin geliştirilmesi için zaman, emek ve para harcanmasını gerektirecektir. Yaşanan bu sorunları ortadan kaldırmak için en iyi çözüm yolu ise, daha rekabetçi bir ücret planının oluşturulmasıdır. Rekabetçi bir ücret planı, işletmelerin nitelikli işgörenlerin istihdamı, motive edilmesi ve elde tutulmasında büyük rol oynar ve bu açıdan kalıcı bir avantajın merkezinde yer alır.[440]

Ücret teknikleriyle ilgili işletmeye değer kazandırmayan kararlar, ne stratejiktir; ne de herhangi bir avantaj sağlar. Bir ücret stratejisinin, avantaj kaynağı olup olmadığını belirleyen ve üstesinden gelinmesi gereken iki faktör söz konusudur:[441]

- Belirlenen strateji değer kazandırır mı?
- Taklit edilmesi zor mu?

Eğer bir ücret planı herhangi bir rakip firma tarafından kopyalanacak kadar kolaysa, bir avantaj kaynağı olması mümkün değildir. Dolayısıyla bu tür bir ücret planının işletmeye değer katması da düşünülemez. Stratejik bakış açısına göre gerçek kalıcı avantaj,

- şirketin işletme stratejisi ve ücret sistemlerinin birbirine uygunluğu,

[440] Brian K. Boyd, Alain Salamin, "Strategic Reward Systems. A Contingency Model of Pay System Design", **Strategic Management Journal**, Vol.22, 2001, p.777.
[441] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Mangement**, 1997, pp. 99-120.

- ücret ve diğer insan kaynakları faaliyetleri arasındaki uyumu, ve
- sistemin nasıl uygulandığına bağlı olarak sağlanabilir.[442]

Bu bağlamda işletmeler, en iyi uygulamaları araştırma adına çok fazla zaman ve kaynak harcamaktadır. Ücret planları hazırlanırken, bir yığın data - özel bir kök ücret ve özendirici bir plan bulmak - umuduyla toplanıp incelenir. Bu plan ile, performans geliştirilirken "doğru"rekabetçi pozisyonun tespiti, firma için önemli yeteneklerin mutlu ve motive olmalarının sağlanması amaçlanır.[443] Halbuki toplam ücret programlarının planlama ve yürütmesinde en önemli hususlardan biri uygun bakış açısına sahip olmaktır. Bu bakış açısı, üst düzey yöneticilere ne kadar ödeme yapılacağı kadar, aynı zamanda ücret programının işletmenin bütün hedeflerini gerçekleştirmesini desteklemesi konusunda ne yapılmalı gibi konulara odaklanır.[444] Yapılması gereken, çevre, iş stratejisi ve ödeme planı ile olan uyumu sağlamaktır. Çünkü, uyum ne kadar iyiyse rekabet avantajı da aynı oranda büyük olabilecektir.

Bu tür planlar hazırlanırken izlenen yöntemlerden biri de kıyaslamadır. Hiç şüphesiz kıyaslama tüm bu planlama sürecinde önemlidir; ancak kıyaslama işleminin doğrudan uygulamak için değil, rekabetçi ortamı anlamak için yapılması çok daha etkili ve anlamlıdır. Çünkü en iyi uygulamayı başarabilmek için, rakip işletmelerin ilginç bir uygulamasını aynen almak başarılı sonuç vermemektedir.[445] Dolayısıyla, ücret ve ödüllendirme sistemleri, araç olma değerlerinin ötesinde, yönetimin felsefesini, tutumunu ve niyetini ifade eden güçlü simgeleri ihtiva eder. Bunlar, işletmenin hedeflerine ulaşmasına doğrudan katkıda bulunacak davranışı özendirmek üzerine tasarlanmalıdır.

İşletme stratejisi ve ücretlendirme planları arasındaki, daha yüksek performansla sonuçlanan bir örtüşme yerine, en iyi uygulama yaklaşımının, neredeyse her iş stratejisinde, daha yüksek performansla sonuçlanacağı kabul edilmektedir. Bu

[442] Milkovich, Newman, a.g.e., p. 42.
[443] Valerie L. Williams, "Compensation Done the 'Right' Way", **Workforce,** Vol. 78, No.12, December 1999, p.75.
[444] Johnson, a.g.m., p. 339.
[445] Williams, a.g.m., p. 75.

yaklaşımdaki temel varsayım, en iyi ödeme uygulamalarının işverene üst düzey performanslı çalışanlar ile öncelikli iletişim imkânı tanımasıdır. Hangi ücretlendirme stratejisinin hangi durumla en iyi uyumu sağladığını, ya da hangi en iyi uygulama türünün en elverişli olduğuna dair çok az araştırma vardır.[446] Bununla birlikte, en iyi ödeme uygulamalarının tatbik edilebilir olduğunu, bu uygulamaların evrensel bir nitelik ve birçok durum için geçerlilik taşıdığını kabul edenler vardır.[447] Yapılan az sayıdaki araştırma da bunu destekler niteliktedir. Gerhart ve Mikovich (1990)'in 180 Amerikan şirketine ait 8 yıllık verileri inceleyerek yaptıkları araştırmada, göreceli ücret seviyeleri (dış rekabet oranları) arasındaki zaman farkının bu şirketler arasında mevcut olduğunu tespit etmişlerdir.[448] Bu farklar müteakip malî performansla alakalı değildir. Bununla birlikte, ikramiye oranları ve hisse senedi opsiyonu almayı hakeden çalışanların yüzdelerindeki farklılıklar, organizasyonun gelecek malî başarısıyla ilgilidir. Dolayısıyla bu ne kadar ödendiğiyle değil, nasıl ödendiğiyle alakalıdır. Araştırma göstermektedir ki, performansa bağlı ikramiyeler ve geniş hisse senedi opsiyonları en iyi uygulama örneklerindendir. Bir başka araştırmada yalnızca aynı sonuçlara ulaşılmamış; ayrıca, ücretlendirme stratejisinin bütünleşik insan kaynakları sisteminin, diğer bütün özelliklerini (üst düzey katılım, takımlar, eğitim programları vs.) etkilediği rapor edilmiştir. Bu sonuçlar en iyi ödeme sistemlerinin öncüllerine oldukça yakındır.[449]

İnsan kaynakları sistemlerinin kendi aralarında bağlantılı olduğunu savunan bir araştırma, ücretlendirme sistemi ile istihdam güvenliği arasında ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.[450] Gerhart ve Trevor (1996) ise yaptıkları araştırmada, performansa bağlı (değişken) ödeme stratejilerine sahip işletmelerde geçici, ya da

---

[446] Matt Bloom, "The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations, "**Academy of Management Journal,** Vol.42, No:1, 1999, pp.7-24; H. Tosi, S. Werner, J. Katz, L. R. Gomez-Mejia, "How Much Does Performance Matter? A. Meta Analysis of CEO Pay Studies", **Journal of Management,** Vol. 26, No:2, 2000, pp.301-339; E. Montemayer, "Aligning Pay Systems with Market Strategy", **ACA Journal**, Winter 1994, pp.44-53.

[447] Jeffrey Pfeffer, "Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangeraous Liaison of HR with Ideas of Accounting and Finance", **Human Resource Management,** Vol. 36, No:3, Fall 1997, pp.357-65; Jeffrey Pfeffer, "Seven Practices of Successful Organizations", **California Management Review**, Vol.49, No:2, 1998, pp.96-124.

[448] Gerhart, Milkovich, a.g.m., pp.663-691.

[449] Milkovich, Newman, a.g.e., p.45.

[450] Snell, Dean, Jr., a.g.m, pp.1109-1114.

sürekli olarak çok az işgörenin işten çıkarıldığını tespit etmişlerdir.[451] Bu durum, kötü zamanlarda yöneticilerin, işgücü maliyetinin işgören sayısından çok çalışma performansı ile alakalı olması sebebiyle, çalışanları işten çıkarmak istememesinin bir sonucudur. Böylelikle, güncel araştırmalar prim/ikramiye dağıtımını ve performansa bağlı seçenekleri desteklemektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular, işletmelerin 'mükemmel uyum'dan ziyade 'en iyi uygulama' ücretlendirme stratejilerini tercih ettiklerini göstermektedir.

En iyi uygulamalar ile ilgili ön plana çıkan iki farklı görüş vardır : "Yeni ücret (new pay)" ve "yüksek bağlılık (high commitment)". Tablo 3.3, bu iki farklı görüşü özetlemektedir.

Tablo 3.3 Ücretlemeye Dair En İyi Uygulama Seçenekleri

Yeni Ödeme*	Yüksek Bağlılık**
▪ İşletme içi uyum yerine, dış pazar duyarlı ödeme, ▪ Yıllık artış yerine, performansa dayalı değişken ödeme, ▪ Yetkilendirme yerine risk paylaşımlı ortaklık, ▪ Meslek tercihleri yerine, esnek fırsatları destekleme, ▪ Kariyer yolu yerine, yatay yükseltmeler ▪ İş güvenliği yerine istihdam edebilirlik, ▪ Kişisel katkılar yerine takım çalışması.	▪ Yüksek ücretler: Kazanılan kadar ödeme, ▪ İstihdam garantisinin temini, ▪ Riskler yerine teşvikler ve kazanç, paylaşımları uygulanması, ▪ Çalışan ortaklığı, ▪ Katılım ve güçlendirme, ▪ Bireyler yerine takımlar, temel birimdir. ▪ Daha küçük ücret farkları, ▪ Şirket içi terfiler, ▪ İşe almada seçicilik, ▪ İşletme genelinde bilgi paylaşımı, ▪ Eğitim, çapraz eğitim ve beceri geliştirmeye önem verilir. ▪ Sembolik eşitlik değer katar. ▪ Uzun dönem hedefleri önem taşır. ▪ Ölçümler önemlidir.

Kaynak: , G.T. Milkovich, J.M. Newman, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7th Ed., 2002, p.45.(***** J. R: Schuster, The New Pay; E. Lawler, New Pay; ****** J. Pfeffer, Competitive Advantage through People'dan aktarıyor).

Yeni ücret yaklaşımına göre, işgören ücretleri öncelikli olarak piyasa oranlarına bağlıdır; ödeme artışları performansa dayalıdır (işe başlama tarihine ya da kıdeme

[451] Barry Gerhart, Charlie O. Trevor, "Employment Variability under Different Managerial Compensation Systems", **Academy of Management Journal,** Vol.39, No.6, 1996, pp.1692-1712.

değil) ve istihdam güvencesi verilmez; bu kişi ve işletme arasındaki karşılıklı olarak elde edilen kazançlara göre şekillenir. Bu yaklaşımın temelinde, başarı ve riskin paylaşıldığı bir ortaklık anlaşması vardır. Yüksek bağlılık yaklaşımında ise, yüksek temel ücret, sadece yüksek performans sonucu elde edilen başarıyı (riski değil) paylaşma, istihdam garantisi sağlama ve adil bir terfi sistemini esas alır.[452]

Amerika'da en iyi uygulamalar hakkında yapılan bir araştırma, bu uygulamaların özel bir dizayn yaklaşımı içerdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda en iyi uygulama yaklaşımına göre bir ücret planı;[453]

- Tasarlanan asıl hedefe ulaştırır.
- Şirket kültürü ve stratejik iş hedefleri ile uyumludur; ki, bu da istenilen pozitif sonuçları ortaya çıkarır.
- Uygulayan işletmenin özel ihtiyaçları, iş felsefesi ve yürütme ortamı ile çok yakından ilişkilidir.

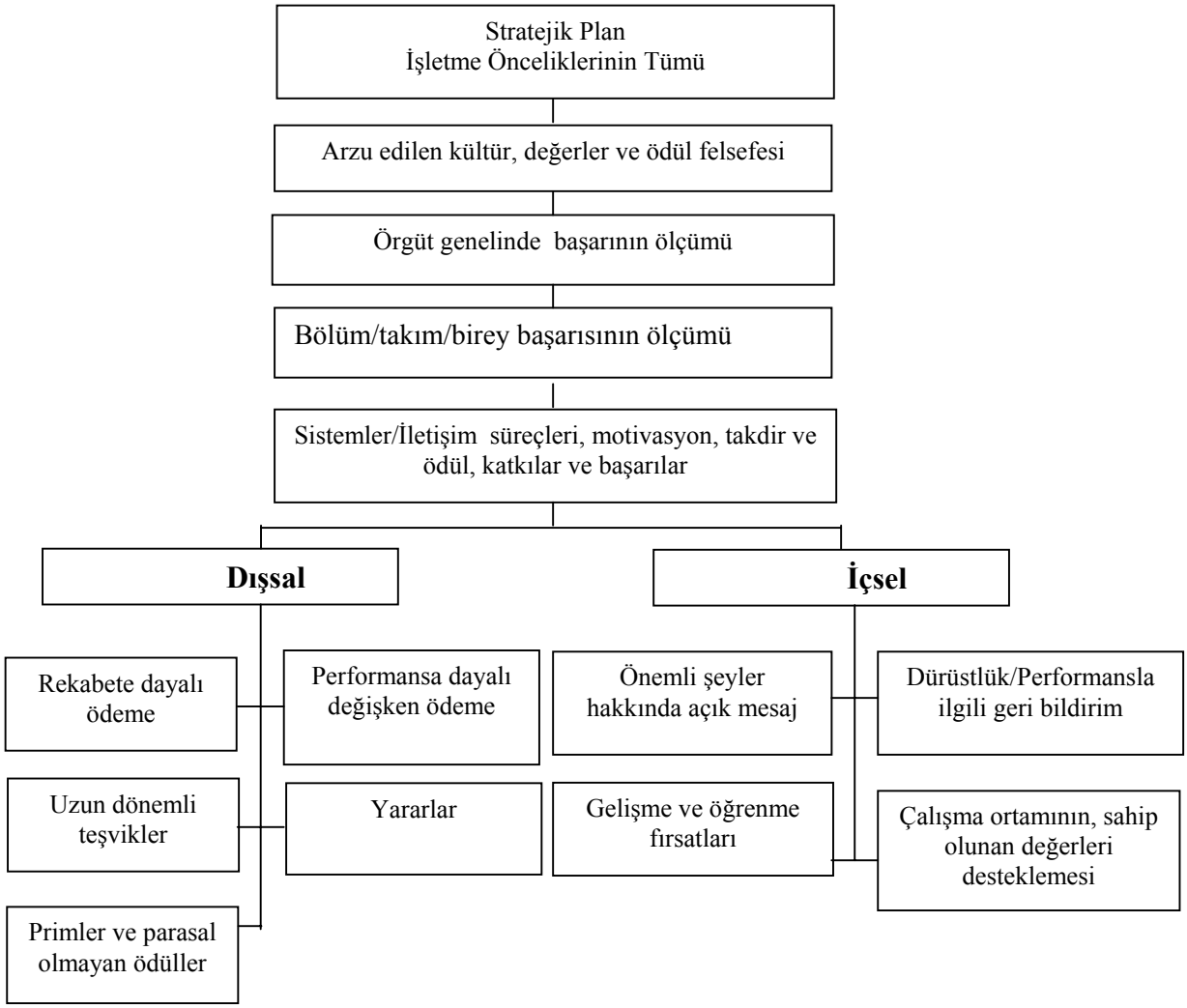
Bu çerçevede, stratejik bir ücret planının en iyi uygulama olabilmesi için ise, şu temel özellikleri taşıması gerektiği vurgulanmaktadır:[454]

- Ödüller iş stratejisine bağlanmalı,
- Plan hedefleri net bir şekilde ifade edilmeli; katılımcı, niçin ve ne ile ödüllendirildiğini bilmeli,
- Plan tarafından motive edilmiş davranışlar kurum kültür ve değerlerini desteklemeli,
- Ödemeler gerçek iş performans ve sonuçları ile ilişkilendirilmeli,
- Plan dizaynı, değişen iş ortamına adapte edilebilmeli,
- Beklenen performans ve sonuçları dahil olmak üzere, planın bütün parçaları açık bir şekilde anlatılmalı ve ilgili işgörenler tarafından tam olarak anlaşılmalı,
- İlgili işgörenler planlama işlemine dahil edilmeli,

[452] Milkovich, Newman, a.g.e., p.44.
[453] Williams, a.g.m., p. 75.
[454] A.e, pp.75-76.

- Planın bütün parçalarının, belirlenen hedeflere ulaşma ve istenilen sonuçları yakalamada ne kadar etkili olduğu düzenli olarak gözden geçirilmeli.

Buradan hareketle, bir işletmenin "kendi sınıfında en iyi" ücret yönetimi sistemini geliştirebilmesi için, işgörenlerin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesinde kullanılacak ücretleme planlarını, işletmenin iç ve dış faktörlerini de gözeten genel bir çerçeve içinde ele almaları gerektiği söylenebilir.



Şekil 3.3 Stratejik Ücret Planının Tasarımı

Kaynak: Valerie L. Williams, "Compensation Done the 'Right' Way", **Workforce**, Vol. 78, No.12, December 1999, p.75.

Şekil 3.3'de, stratejik ücret tasarımına ilişkin bir örneğin şematik olarak gösterildiği gibi, bu genel çerçevenin çizilmesine, planlama süreci içinde organizasyonun stratejik iş hedefleri, değerleri, performans ölçüm yetenekleri göz önüne alınarak başlanır. Programlar önemli iş hedefleri, ödül katkısı, sonuçlar ile uyumlu olarak performansın artırılması için hazırlanmalıdır. Aynı zamanda bu programlar işletme değerleri ile tutarlı olmalı ve çalışanlar tarafından da anlamlı bulunmalıdır.

Son olarak, ücret programlarının yürütülmesinde en çok görülen hatalardan birinin, zayıf iletişim olduğu ifade edilmelidir. İletişim mekanizması sağlıklı olmayan işletmeler, programın amacının ne olduğu, nasıl çalışacağının varsayıldığı ve neden bu şekilde düzenlendiğinin işgörenlere açıklanmasında genellikle başarısız olurlar. Bu başarısızlık, ücret programları hakkında söyleyebilecekleri bir çok iyi şey olmasına rağmen, işletmelerin bunları işgörenlerine aktaramadıklarında ortaya çıkar. Bu ise, büyük bir ihtimalle şirketin ödediği paranın karşılığını yeterince alamaması sonucunu doğurur.[455] Bu nedenle, sadece işletme için en ideal ücret sisteminin oluşturulması yeterli değildir; sistemin işgörenlere de net bir şekilde açıklanması gerekmektedir.

3.3.3. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Etkili Olan Organlar

Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin oluşturulmasında farklı bireyler ve gruplar etkili olurlar. Bu grupların içinde en önemlileri yönetim kurulu, tepe yöneticisi, danışmanlar ve ücret komitesidir ve her biri ücret paketlerinin oluşturulmasında farklı şekilde rol alır.

[455] Johnson, a.g.m., pp. 346- 347.

3.3.3.1. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun görevleri arasında tepe yöneticileri işe almak, işten çıkarmak, ücretlendirmek ve üst seviyede danışmanlıkta bulunmak önemli bir yere sahiptir.[456] Conyon ve Peck'e göre, bir şirketin yönetim kurulu, hissedarların temsilcisi olarak üst düzey yönetici ücretlerinin belirlenmesi ve faaliyetlerinin izlenmesi açısından en önde gelen dahili yönetim mekanizmasıdır.[457] Baysinger ve Hoskisson'a göre de, "yönetim kurulu hem şirket varlığı, hem de yöneticilerin istihdam sözleşmelerinde bir yönetim güvencesi teşkil etmektedir"[458] Dolayısıyla, yönetim kurulunun hissedarların çıkarlarını koruyan vekilleri olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin ücret kararlarında, oluşturulan paketin avantaj ve dezavantajları arasında dengeyi sağlamak üzere hissedarların haklarını temsil eder.[459]

Yönetim kurulunun kritik rolü, ücret komitesinin üst düzey yöneticilerin ücret paketine ilişkin tekliflerini onaylama yetkisine sahip olmasıdır. Dolayısıyla yönetim kurulu, nihai onay mercii olarak, ücret komitesi tarafından hazırlanan pakette hissedarlar aleyhine olabilecek unsurların düzeltilmesi ve her iki taraf açısından dengeli bir yapı oluşturulmasında belirleyici bir işlev görür. Bu işlevi nedeniyle yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin hangi bileşenlerden oluşacağı ve bu bileşenlerin oranının ne olacağı üzerinde kritik role sahiptir.

3.3.3.2. Danışmanlar

Birçok işletmede, maaş ve ödeme programları yıllar içinde yavaş yavaş geliştirilmiştir. Ücret paketlerine yıllık primler, uzun vadeli teşvikler gibi yeni uygulamalar, daha çok işletmelerin birbirlerini takip ederek ve gözlemleyerek

---

[456] M.C. Jensen, "The Modern Industrial Revulation, Exit, and the Failure of Internal Control Mechanism", **Journal Finance,** Vol.48, 1993, p.862; Jonathan S. Leonard, "Executive Pay and Performance", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.43 (Special Issue), February 1990, p.13.

[457] Martin J. Conyon, Simon I. Peck, "Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation", **Academy of Management Journal**, 1998, Vol.41, No:2, p.147.

[458] B.Baysinger, R.E. Hoskisson, "The Compensation of Board of Directors: Effects on Corporate Strategy", **Academy of Mangement Review,** Vol.15, 1990, p.72.

[459] Martocchio, a.g.e., p.310.

kullandıkları planlar olmuştur. Bu nedenle, işletmelerin çoğunluğunda, toplam ücret programının kapsamlı bir görüntüsünü sağlama vizyonuna sahip kişiler azınlıktadır. Bu bağlamda danışmanının yapabileceği önemli katkılardan biri, bu perspektifi sağlamaktır.[460]

Yöneticilerin ücretlendirilmesi konusunda danışmanlık yapanların temel görevi, bir stratejik analize dayalı olarak, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin hangi bileşenleri içermesi ve hangi oranlara göre tasarlanması gerektiği hususlarında önerilerini ücret komitesine sunmaktır.[461]

Ekonomik bakış açısıyla CEO, sunduğu hizmetlerin satıcısı ve ücret komitesi de bu hizmetlerin alıcısıdır. Klasik ekonomi teorisi altında, kabul edilebilir fiyat birbirinden farklı çıkarları olan satıcı ile alıcı arasındaki pazarlıklarla sağlanır. Bu yaklaşıma göre CEO, profesyonel bir ücret direktörünü ve/veya ücret danışmanını işe aldığında sıkıntılı durum ortaya çıkar. Bu durumda, ücret komitesine tavsiyelerde bulunan ücret danışmanı CEO için çalışır. Teoride CEO, danışmanı şirketin üst düzey yönetici ücret paketinin nesnel analizini gerçekleştirmesi ve uygun tavsiyelerini bildirmesi için işe alır. Bu ilişki, danışman üzerindeki CEO'nun mali çıkarlarını koruma baskısı yüzünden çıkar çatışmalarına önayak olma potansiyeli taşır. Buradaki ironi, danışmanın genel olarak hissedarların çıkarlarının temsilcisi olarak görülmesidir. Bir bakıma hissedarlar, yönetim kurulu ve ücret komitesi, CEO'nun hizmetlerini satın alan kişilerdir. Bu kişiler ücret danışmanlarının tavsiyelerine göre davranma eğilimi gösterirler.[462] Sonuç itibariyle her iki durumda da danışmanlar, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde etkili olurlar. Ancak, ücret danışmanlarının varlığını sürdürmesi, her iki taraf için de kazançlı olabilecek nitelikte ücret paketleri önermesine bağlı olacaktır.[463]

---

[460] Johnson, a.g.m., p.347.
[461] Martocchio, a.g.e., p.309.
[462] B. Walters, T. Hardin, J. Schick, "Top Executive compensation: Equity or Excess? Implications for Regaining American Competiteveness", **Journal of Business Ethics**, Vol. 14, 1995, pp. 227-234.
[463] Martocchio, a.g.e., p.310.

3.3.3.3. Ücret Komitesi

Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriği ve seviyesinin belirlenmesi ise, çoğu zaman yönetim kurulu tarafından ücret komitesi adı verilen bir alt birimine havale edilir. Singh ve Harianto, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin belirlenmesine ilişkin yönetim kurulunun karar verme mekanizmasının ücret komitesi gibi alt birimler vasıtasıyla yürüdüğünü ifade etmektedir.[464]

Ücret komitelerinin teorik önemi çok açıktır: bu komitelerin olmaması durumunda yöneticiler kendilerine hissedar çıkarlarıyla uygun olmayan tarzda ödeme artışları sağlayabilirler. Williamson (1985), ücret komitesinin yokluğunun, yöneticinin kendisiyle ilgili çalışma sözleşmesini bir eliyle yazıp diğer eliyle imzalamasına benzeyeceğini söylemiştir. Öyleyse, ücret komiteleri, yönetim kurulu kontrolünün uygulamasında önemli ve pozitif bir rol oynamaktadır.[465] Main ve Johnston bu durumu şöyle ifade etmektedir: "Yönetim kurulunun ücret komitesi gibi bir alt biriminin yönetici ücretleri üzerinde etki sahibi olmasını beklememize yol açan güçlü teorik sebepler mevcuttur. Ve bu etki, işletme sahiplerinin, yani hissedarların çıkarına olmalıdır".[466] Fakat, ücret komitelerinin tek görevi kendi kendilerine hizmet ettikleri varsayılan yöneticilerin ödemelerini düşük tutmak değildir. Ekonomi ve vekalet teorileri, bu komitelerin yöneticilerin ve hissedarların çıkarlarını örtüştürme amacını taşıyan uygun ücret paketleri tasarlamak şeklinde daha genel bir görevi olduğunu ifade eder.[467] Bu bağlamda, üst düzey yönetici ücret paketlerinin belirlenmesinde en etkili faktörlerden birinin, ücret komitesini oluşturan yöneticilerin tavsiyeleri olduğu açıktır.

Ücret komitesi, genellikle işletmenin yönetim kurulu üyeleri veya yönetim kurulu tarafından belirlenen bir alt düzeydeki yöneticilerden oluşur.[468] Ellig (2002) ise,

---

[464] H. Singh, F. Harianto, "Top Management Tenure, Corporate Ownership Structure and The Magnitude of Golden Parachutes", **Strategic Management Journal**, Vol.10, 1989, p.147.
[465] Conyon, Peck, a.g.m., p.148.
[466] B.G.M. Main, J. Johnston, "Remuneration Committees and Corporate Governance", **Accounting and Business Research**, Vol.23, 1993, p.353.
[467] Conyon, Peck, a.g.m., p.149.
[468] C. Daly, J. Johnson, D. Dalton, A. Ellstrand, "Compensation Comittee Composition as a Determinent of CEO Compensation", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:2, 1998, pP.209-220.

işletme yönetim kurulunun özel yapısına bağlı olarak, ücret komitesinin, eski üst düzey devlet görevlileri, bankacılar, avukatlar, akademisyenler veya diğer firmaların üst düzey yöneticilerinden oluştuğunu ifade etmektedir.[469] Yapı nasıl oluşturulursa oluşturulsun, önemli olan işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda gördüğü fonksiyondur.

Ücret komitesini oluşturan üyelerin üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi hakkında genel bilgi sahibi olması veya bilgilendirilmesi etkin bir sonuç alınabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, üst düzey yönetici ücret paketini oluşturan bileşenlerin neler olabileceği ve bu bileşenlerin ücret paketi içindeki ağırlığının ne kadar olması gerektiği ve hangi kriterlere göre verileceği, bu uygulamanın hem yöneticiler, hem de işletme açısından avantaj ve dezavantajlarının neler olabileceği gibi konular tartışılırken, komite üyelerinin konuşulan konularla ilgili terminolojiyi anlaması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmeler, ücret komitesi oluştururken bu konuları da dikkate almalıdır. Ücret komitesini üç temel görevinden söz edilebilir:[470]

- Danışmanların, ücret paketleri ile ilgili tavsiyelerini değerlendirir,
- Gelen tavsiyelerin, işletme hedef ve kaynakları, işgörenlerin beklentileri ve kanuni açıdan avantaj ve dezavantajlarını değerlendirir.
- Bu değerlendirme sonrasında ise, en uygun teklifi hazırlayıp yönetim kuruluna sunar.

Ücret komitesi bu görevleri yerine getirirken sıklıkla, daha önceden bu görevle ilgili kurum içinde yapılmış analizlerin verilerini, üst düzey yöneticiler için yapılmış piyasa ücret araştırması verileri ve hatta benzer büyüklükteki firmaların benzer pozisyondaki yöneticilerinin performans sonuçlarını da, yaptığı değerlendirmede kullanır.[471] Bir ampirik çalışmada, üst düzey yönetici ücret komitelerinin (çalışmaya katılan firmaların %60'ı) en genel davranışının, en önemli rakipleri belirleme ve

[469] Bruce R. Ellig, **The Complete Guide to Execute Compensation**, New York, McGraw Hill, 2002, p.523.
[470] Martocchio, a.g.e., p.310.
[471] Milkovich, Newman, a.g.e., p.499.

onların CEO'larına yaptıkları ödemeleri dikkate alarak, en iyi ve en kötü arasında bir düzeyde oluşturmak şeklinde olduğu belirtilmektedir.[472]

Bir çok raporda üst düzey yöneticilerin kök maaşları, primler ve teşvik planları için işletme hedefleri, hisse senedi opsiyonları ile ilgili politikalar, emeklilik planları, araç tahsisi ve diğer sosyal hakların belirlenmesi üzerinde ücret komitesinin önemine vurgu yapıldığını belirten Armstrong, ücret komitesi hakkında işletmelere şu tavsiyelerde bulunuyor:

- Üyeler, deneyim ve önem bakımından icrada yer almayan yöneticiler olmalı,
- Görevi sadece üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi ile sınırlı olmamalı, daha geniş bir kitleyi kapsamalı (Aksi takdirde ihtilaflar sözkonusu olabilir),
- Bu tür komitelerin, ayrıca üst düzey atamalar ve yedekleme planları ile de ilgilenmeli,
- Komite, üst düzey yöneticilerin ücretleri ile ilgili tam bir raporu hissedarlara sunmalı.[473]

3.3.3.4. Tepe Yönetici

Tepe yöneticilerin kendini koruyan bir yapıda olduğu, kendi pozisyonlarını sağlamlaştırmaya ve aldığı ödülleri en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları yönünde görüşler vardır.[474] Bu, kendi kendini motive eden davranış delil kabul edilerek, tepe yöneticilerin kendilerine nasıl yüksek ücret sağladıkları üzerine düşünülmesi gerekmektedir. Tepe yöneticilerin ücret paketlerinin hazırlanmasında uzman olan bir danışman, bu yöneticilerin kendi ücretlerini yükseltme yönünde davrandıklarını ve kararlar aldıklarını ifade etmektedir. Bu danışmana göre;[475]

- Eğer tepe yönetici gerçekten az maaş alıyorsa; işletmenin gerçek rakiplerini araştırmak için ücret danışmanı istihdam edilir. Danışman, tepe yöneticinin

[472] Daniel J. Miller, "CEO Salary Increases Maybe Ratioanal After All: Referents and Contracts in CEO Pay", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No:5, 1997, pp.1361-1385.
[473] Armstrong, 1997, p.357.
[474] Kathryn M. Eisenhardt, "Agency Theory: An Assessment and Review", **Academy of Management Review**, Vol.14, 1998, pp.57-74.
[475] Milkovich, Newman, a.g.e., p.497.

az maaş aldığını yönetim kuruluna bildirir. Maaş, rekabetçi veya daha yüksek düzeye yükseltilir.

- Eğer tepe yönetici az maaş almıyor ve firma iyi durumdaysa; bir ücret danışmanı istihdam edilir. Araştırma için uygun olan firmaların listesi danışmana tavsiye edilir. Şirketler, tepe yöneticilerine en yüksek ücret verenler arasından seçilir. Danışman, şirketin tepe yöneticisinin piyasanın altında maaş aldığına dair rapor sunar. Rapor doğrultusunda maaş artırılır.

- Eğer tepe yönetici az maaş almıyor ve firma iyi durumda değil ise; bir ücret danışmanı istihdam edilir. Tepe yönetici, danışmana üst düzey yöneticilerin maaşlarının çok düşük olduğu, iyi yöneticilerin firmadan ayrılarak, rakiplere gitmelerinden korktuğu şeklinde sezerzenişte bulunur. Tabi ki kimse iyi yöneticilere rağmen firmanın neden kötü durumda olduğunu sormaz. Sonuç olarak danışman, gelecekte işten ayrılmaların önlenebilmesi için maaşların artırılmasını önerir. Bu senaryoların her birinde, genel olarak tepe yönetici ücretleri artırılır.

Bu örnekten yola çıkarak, tepe yöneticilerin işletmenin ücret politikasını, özellikle kendi özelinde dolaylı da olsa etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

3.3.4. Üst Düzey Yöneticilerin Toplam Ücret Paketlerinin Temel Bileşenleri

Yönetici ücret paketleri, diğer çalışanların ücret paketleri gibi temel maaş ve ek ödeme unsurlarını kapsar. Bununla beraber, önemli bir özellik, üst düzey yönetici ücret paketlerini diğerlerinden ayırır. Üst düzey yönetici ücret bileşenlerinde ağırlık noktası işletmelerin satış hacmi ve kârlılık durumuyla yakından ilgilidir.[476] Dolayısıyla**,** ücret paketleri, kısa vadeli ödüllerden ziyade daha çok uzun vadeli ve ertelenmiş ödüllere önem verir. Ayrıca, ücret paketlerinin içinde yer alan sosyal haklar ve diğer ek kazanç bileşenleri içinde ayrıcalıklı imkânlar (imtiyazlar)

[476] Bingöl, a.g.e., s.372.

mevcuttur. Genel olarak üst düzey yönetici ücret paketi içinde yer alan bileşenler şunlardır:[477]

- Kök Maaş
- Kısa Dönem Teşvikleri
- Primler
- Uzun Dönem Teşvikleri
  - Ertelenmiş Temel Ücret: Hisse Senedi Opsiyonları
  - Ertelenmiş Temel Ücret: Altın Paraşüt
- Altın Paraşüt
- Ek Ödemeler
  - Sosyal Haklar - Zenginleştirilmiş Koruma Programları
  - İmtiyazlar

Konumuz açısından, bu bölümde yer alacak toplam ücret paketini oluşturan temel bileşenler, mümkün mertebe üst düzey yönetici uygulamaları perspektifinden ele alınmaya çalışılacaktır.

3.3.4.1. Kök Maaş

Kök maaş, ücret programının temel taşı, bir işin standart görev ve sorumluluklarının yerine getirilmesi için bir işgörenin elde ettiği ücretin sabit (değişmez) oranıdır; işin veya becerilerin değerini gösterir ve genellikle işgörenlerin sahip olduğu bireysel farklılıkları dikkate almaz. Ücret paketini oluşturan diğer unsurların, kök ücretin üzerine oluşturulması da vurgulanması gereken diğer bir husustur.[478]

Üst düzey yöneticiler dahil her işgören grubu için, ücret paketinin en önemli bileşeni kök maaştır. Bu nedenle kök maaşın rekabetçi bir yapıda oluşturulması önemlidir. Ayrıca, kök maaşta, yaşam maliyetlerindeki değişikliklerle uyumu sağlayacak periyodik ayarlamalarda, diğer işverenlerin aynı iş için yaptıkları ödeme ve/veya beceri ve deneyimdeki farklılıklar dikkate alınmalıdır. Genel olarak etkili bir kök maaş programı geliştirmek için atılması gereken adımlar şunlardır[479]:

[477] Martocchio, a.g.e., p.302.
[478] Pohjola, a.g.m., p.8.
[479] Williams, Grimaldi, a.g.m., p. 72.

- Öncelikle, içinde bulunulan rekabetçi piyasa tanımlanmalıdır. İşletmeler, kendi rekabetçi piyasalarını tanımlarken, içinde bulundukları endüstrileri, coğrafi yerleşim, toplam çalışan sayısı, yıllık ciro gibi değişik alanları düşünmeli, hesaba katmalıdırlar. Ancak, sadece sektördeki rakip işletmeleri değil, insan kaynağı açısından da rakiplerin dikkate alınması, yani, endüstrisi, yerleşim alanı ve büyüklüğüne bakmaksızın yetenekleri transfer edilen veya sahip olunan yeteneklerin kaptırıldığı organizasyonlar da önemlidir.
- Belirli rakip işletmelerin içinde, benzer işler için piyasa ücret uygulamalarının değerlendirilmesini yapılmalıdır. Eksiksiz (tam, doğru) iş tanımları ve analiz edilen her işin etkileme düzeyleri, veri kalitesi açısından kritik öneme sahiptir. Piyasa değerlendirmesinde, organizasyon, benzer boyuttaki, sektördeki ve etki düzeyindeki işler için, mevcut ücret düzeyleri, rakiplerin ücret düzeyleri ile karşılaştırılmalıdır.
- Piyasa araştırma sonuçları esas alınarak, organizasyondaki bütün işler için rekabetçi kök maaş düzeylerine ilişkin bir çerçeve geliştirilmelidir.

Milkovich ve Newman, toplam ücret olarak sadece kök ücreti baz alan işletmelerin, tipik olarak aşağıdaki özelliklerden birine veya daha fazlasına sahip olduğunu belirtmektedirler:[480]

- Hissedarların sıkı kontrolü,
- Kurumsal kârlılığı dikkate almama,
- İstikrarlı bir sektörde faaliyet gösterme.

3.3.4.2. Yıllık Primler

Primler, önceden belirlenmiş veya istisnai hedeflere ulaşıldığında şirketlerin çalışanlarını ödüllendirmek için kullandığı performansa göre bir kez yapılan ödemeyi ifade eder.[481] Üst düzey yönetici ücret paketlerinin önemli bir bileşeni olan primler, kısa dönemli teşvikler olup, yıllık olarak belirlenen spesifik amaçlarla ilişkilendirilir.

[480] Milkovich, Newman; a.g.e., p.500.
[481] Martocchio, a.g.e., p.302.

Bu tür primler üst düzey yönetici ücretlerinde önemli rol oynar ve öncelikle daha iyi performansı motive etmek için tasarlanır.

Parasal özendiriciler olarak da ifade edilen bu bileşenler, yöneticilerin işlerine karşı bir istek doğuracak, işletmeye bağlılığı artıracak, enerji ve çabalarını işletmenin gayelerine katkıda bulunmasını sağlayacak biçimde tasarlanır. Üst düzey yöneticiler için sağlanacak bu özendirici planların özel amaçları arasında[482];

- kârların ve yatırımın geriye dönüşünün iyileştirilmesi,
- maliyetlerin azaltılması,
- daha büyük bireysel ve grup çabasının başarılması,
- işletme birimleri arasında işbirliğinin geliştirilmesi,
- işletmenin büyümesinin tatmin edici bir biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalarının sağlanması sayılabilir.
- Bu amaçlar, yöneticilerin performansına ve işletmeye katkılarına göre ödemeler öngören farklı yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır.

Bu bağlamda yönetici düzeyindeki işgörenler için, genel olarak dört çeşit prim uygulamasından söz edilebilir:[483]

a) **İhtiyari prim:** İhtiyari primler sadece işletme yönetim kurulunca uygun görülen yöneticilere verilir. İhtiyari prim miktarını belirlemek için, genelde dört faktör, ağırlıklarına göre kullanılır: işletme kârı, işletmenin mali durumu, iş ve çalışma şartları, gelecek için beklenti.

b) Performansa bağlı prim: Yöneticiler, spesifik performans kriterlerine ulaşmaya bağlı olarak performans primleri alır. Prim ödüllerini belirleyen değerlendirme sistemi, genel olarak maaş için liyakat artışlarının belirlenmesi veya genel performansın incelenmesinde kullanılan performansa değerlendirme sistemi ile aynıdır.

[482] Bingöl, a.g.e., s.372-373.
[483] Martocchio, a.g.e., p.303.

c) Önceden belirlenmiş tahsis primi: Diğerlerine nazaran, önceden belirlenmiş tahsis primi için sabit bir formüle göre toplu prim havuzu bulunur. Prim havuzunun büyüklüğünü ve prim miktarını belirlemedeki temel faktör, işletme kârıdır.

d) Hedef plan primi: Hedef plan primi, yöneticilerin performanslarına bağlıdır. Prim miktarı, performansla birlikte eşit biçimde artar. Yöneticilerin, performansları, asgari olarak kabul edilebilir standartların altına düştüğünde prim alamazlar. Hedef plan primi, önceden belirlenmiş tahsis priminden önemli bir noktada ayrılır: Önceden belirlenmiş tahsis primi sabittir ve yöneticilerin performanslarının ne kadar iyi olduğuna bakılmaksızın verilir.

İşletme, iç ve dış çevre şartlarını da dikkate alarak, bu yöntemler içinden en uygununu tercih etmelidir.

Yıllık primlerin uygulamada en dikkat çeken tarafı popülaritesinin çok hızlı yükselmesidir. Sadece 15 yıl önce, işletmelerin %36'sı yıllık prim verirken, bugün işletmelerin yaklaşık %90'nı vermektedir.[484] Gomez-Mejia ve Balkin, şayet üst düzey yönetici primleri çok popüler hale geldiyse, primlerin kullanımında tedbirli olunmasını tavsiye etmektedirler. Bununla birlikte, eğer üst düzey yönetici primleri, toplam ücret paketinin 2/3'sine yaklaşırsa, bunun yönetici davranışı üzerinde çok büyük etkisi olacağı beklenebilir. Bu durumun stratejik boyutu açıktır; çünkü üst düzey yönetici prim elde etmenin kriteri ne olursa olsun, onu maksimum seviyeye çıkarmak için çaba gösterecektir. Böyle bir durumda yönetici, işletme performansını artırmak için daha önce belirlenen, müşteri ilişkileri, yeni yatırım ve techizat planları gibi kriterleri gözardı edecek ve daha fazla gelir elde edebilmek için tüm dikkatini kısa dönemli sonuçlara yoğunlaştıracaktır. Bu ise, işletmenin olumsuz etkilenmesine yol açabilecektir.[485] Dolayısıyla, karar vericiler üst düzey yönetici ücret paketleri hazırlanırken, kısa dönemli teşvik planlarının oranı ve bu primlerin

[484] Milkovich, Newman, a.g.e., p.500.
[485] Gomez-Mejia, Balkin, a.g.e., p.218.

hangi kriterlere bağlanacağını, muhtemel sonuçlarını da düşünerek belirlemelidir. Bu çerçevede şu soruların cevapları aranmalıdır[486]:

- Performans dereceleri finansal olmayan kriterleri içermeli midir? Evet ise, veriler nasıl toplanmalı ve uygun bir şekilde nasıl değerlendirilmelidir?
- Performans öncelikle işletme düzeyinde mi ölçülmeli veya bölüm yöneticileri, bağımsız iş birimleri ya da kâr merkezleri olarak mı ölçülmelidir?
- Yıllık ödemeler düşük ücretlerin bir makyajı mıdır; yoksa yüksek performansın bir ödülü müdür?
- Planlar aşırı derecede sonuç odaklı mı olmalıdır?
- Ödemeler, başarının ilk getirisini mi baz almalıdır, yoksa bir başlangıç noktası olmalı mıdır?
- Yıllık ödeme planının finansal olmayan iş hedefleri, eğer varsa, neler olmalıdır?
- Kesin sonuçlara mı, nispi performansa mı, yoksa bütçe gelişimine mi odaklanılmalıdır?
- Bireyin şirket veya birim ile karşılaştırıldığında rolü nedir?

3.3.4.3. Kısa Vadeli Teşvik Ediciler

İşletmeler, yöneticilerin rekabetçi stratejik hedeflerini yerine getirmeye doğru ilerlemelerinin farkına varmak için kısa vadeli teşvik ücretleri verirler.[487] Kısa vadeli teşvik planları, bireysel başarılara karşılık verilen tamamen bireysel ikramiyelerden, şirket, grup ve/veya bölüm performansına önem veren daha karmaşık yapıdaki kâr paylaşımı ve kazanç paylaşımı planlarına kadar çok farklı uygulamaları kapsar.[488] Kısa dönemli teşvik edicilerin amacı, daha çok düşük kademedeki yöneticiler ve normal işgörenlere yönelik uygulamalardır. Bununla birlikte bu planlar içinde, özellikle kâr paylaşım planları ve kazanç paylaşım planlarına üst düzey yöneticiler de katılabilir.

[486] Johnson, a.g.m., pp.343-344.
[487] Martocchio, a.g.e., p.303.
[488] Ellig, a.g.e., p.302.

Üst düzey yöneticilere yönelik kısa vadeli teşvik edicilerin performans değerlendirme kriterleri, işletme stratejisine bağlı olarak tespit edilir. Bu kriterler genel olarak, işletmenin 1 yıllık periyottaki hisse başına yıllık kazancındaki değişim, kâr oranlarındaki artışlar ve yıllık maliyetlerden elde edilen tasarruflara dayandırılır.

Kısa vadeli teşvik edici ücret programları, üst düzey yöneticilerin çaba ve deneyimlerinin oluşturacağı sinerjinin işletme performansını etkileyeceği düşüncesiyle, genellikle birden fazla sayıdaki işletme içinden seçilmiş bir grup üst düzey yöneticiye verilir. Yönetim kurulu, kısa vadeli ödülleri her üst düzey yöneticiye, kademesi ve ücret düzeyilerine dayalı olarak dağıtır.[489] Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerin elde ettiği ödüller birbirinden farklılaşır.

Kısa dönemli teşvik edici ücret planları ve primlere ilişkin olarak uygulanan başlıca ücret planları, çalışmanın ikinci bölümünde, "değişken ücret" başlığında incelendiği için burada ayrıca yer verilmeyecektir.

3.3.4.4. Uzun Vadeli Teşvik Ediciler

Ertelenmiş ücretlendirme olarak da tanımlanan uzun vadeli teşvik edici ücret planları, işgören ile işletme arasındaki teşvik edici ödemelerin gelecekteki bir tarihte yapılmasına yönelik bir sözleşmeyi ifade eder. Ertelenmiş ücret, yönetici ücret paketlerinin bir özelliğidir. Bir teşvik olarak ertelenmiş ücretin, uzun vadede üst düzey yöneticilerin çıkarlarıyla işletme sahiplerinin veya hissedarların çıkarlarının birleştiği, işletmeyi sahiplenme duygusunu ortaya çıkardığı varsayılır.[490]

Günümüzde çeşitli ülkelerdeki ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'ndeki işletmeler, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere, kritik pozisyondaki çalışanlarını motive etmek, örgütsel bağlılığı güçlendirmek, işletmenin performans, kârlılık gibi hedeflerine ulaşılmasını sağlamaya yönelik olarak işgörenleri teşvik etmek, bir

[489] Martocchio, a.g.e., p.303.
[490] A.e., p.304.

rekabet stratejisi oluşturmak ve çeşitli vergi avantajlarından faydalanabilmek gibi amaçlarla çalışanlarını hisse sahibi yapmaktadırlar.[491] Bununla birlikte A.B.D. ve İngiltere gibi ülkelerin aksine, ülkemizde henüz bu tür planların yasal olarak uygulanmasına imkân veren düzenlemeler tam anlamıyla mevcut olmadığından, kullanımları da sınırlıdır. Nitekim, 1995 yılı itibariyle, Avrupa İKY Cranfield Araştırma Grubu'nun, İK uygulamalarına ilişkin olarak ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak ve değişimleri izleyebilmek amacıyla, 20 Avrupa ülkesini kapsayan araştırma sonuçlarına göre, uzun vadeli teşvik edici planlardan biri olarak yöneticilere verilen hisse senedi opsiyonu, araştırmaya katılan işletmeler içinde İngiltere'de %31, İrlanda'da %27 ve Hollanda'da %26 iken, Türkiye'de bu oran sadece %3 düzeyindedir.[492] Aynı grubun 1999- 2000 yıllarında yaptığı araştırma sonuçlarına göre ise, yöneticilere verilen hisse senedi opsiyonu, araştırmaya katılan işletmeler içinde Japonya'da % 53, İngiltere'de %30, Almanya ve Yunanistan'da %18 iken iken, Türkiye'de ise, %5 düzeyindedir.[493] Buna göre, geçen zaman içinde bu oran göreceli olarak artmış gibi görünse de, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında çok düşük düzeydedir.

Üst düzey yönetici ücret programları içinde uzun vadeli teşvik planları, stratejinin özünün de uzun dönem yönelimli olması nedeniyle, işletme ve ücret stratejilerini birbirine en çok yakınlaştıran bir sistemdir.[494] Temel ücretlendirme perspektifinden bakıldığında, hisse senedi opsiyonu planları ve uzun dönem teşvik edici ücretlendirme araçları, performansın ödüllendirilmesinde, hâlâ yıllık özendiriciler veya kök ücret artışlarından daha az sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, özellikle üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde uzun vadeli teşviklerin kullanımında her geçen yıl artış meydana geldiğini göstermektedir. ABD'de 500 firma üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, tepe yöneticilerin ücret

[491] Daha fazla bilgi için bakınız : Senem Demirkan, "Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler", Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi – **Yeterlilik Etüdü**, Nisan 1999, Ankara, (Çevrimiçi) http://www.econturk.org/spk.pdf, 08.04.2004.

[492] Cavide Uyargil, **Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1995 - Türkiye Raporu,** İstanbul, 1996, s.48.

[493] Cavide Uyargil, A. Oya Özçelik, Gönen Dündar, **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması – 1999-2000 Türkiye Raporu**, İstanbul, 2001, s.51-52.

[494] Pennings, 1999, p.377.

paketleri içinde uzun dönemli teşviklerin oranı 1990'da %33 iken, 1995'te %39'a çıkmıştır.[495] Günümüzde ise bu oranın, özellikle gelişmiş ülkelerde daha da yükseldiğine dair veriler bulunmaktadır[496].

Uzun vadeli teşvik ediciler, işgörenlerin bir çok yıla ilişkin sonuçlarına odaklanılarak tasarlanır. Hisse senedi opsiyonu ve çalışanların ödüllendirildiği diğer farklı ücret planları, işletmenin uzun dönemli (3-5 yıl) performansına dayalıdır. Teşvik programının temel amacı, bu programın kapsadığı yöneticilerin eylemlerinilerini ve davranışlarını doğrudan etkilemesidir. Dolayısıyla, eğer bir firma belirli bir strateji izlerse, ücret programının bu stratejileri destekleyecek davranışları teşvik eden unsurları içermesi gerekir.[497] Uzun vadeli teşvik planlarının karakteristik özellikleri olarak şunlar söylenebilir:

- İşletme, başarısını üst düzey yöneticilerle paylaşır.
- Uzun dönem düşüncesini teşvik eder.
- Üst düzey yöneticiler ve hissedarların ilgi alanlarını ortak paydada buluşturur.
- Yetenekli yöneticileri cezbetmesini ve elde tutulmasını sağlar.
- Vergi ayrıcalıklı emeklilik gelir programlarına ilave katkı sağlar.

Üst düzey yönetici ücretlendirmesinde kullanımı en yaygın olan uzun vadeli teşvik yöntemi, hisse senedi opsiyonudur.[498] Bununla birlikte, piyasada kullanılan uzun dönemli teşvik planlarının çeşitliliği, onları daha karmaşık ve içinden çıkılmaz hale getirmektedir. Genel kanaate göre bu planlar iki büyük gruba indirgenebilir:

a) Hisse bazlı programlar,
b) Hisse senedi ve nakit bazlı ödüllerin kombinasyonu.

[495] Milkovich, Newman, a.g.e., p.498.
[496] S. Jeffry Hyman, "Long-Term Incentives", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, pp.358-359.
[497] Pohjola, a.g.m., pp.7-8.
[498] Milkovich, Newman; a.g.e., p.500.

Hisse bazlı programlar, hisse senedi opsiyonları, hisse satın alma planları, kısıtlanmış hisse senedi, hisse senedi ödülleri, formüle dayalı hisse senedi ve küçük hisse senedi uygulamalarını kapsamaktadır. Hisse senedi ve nakit bazlı ödüllerin kombinasyonu ise, Hisse Senedi Değer Artış Hakkı, Birim Performans Planları, Performans Paylaşım Planları, Ve Fantom (Gölge) Hisse Senedi uygulamalarından oluşmaktadır.

Uzun vadeli teşvik edici ücret planlarını işletme şartları ve önceliklerine bağlı olarak, daha güncel bir ayrımla, "piyasa bazlı planlar ve "performans bazlı planlar" şeklinde iki ana kategoride ele almak mümkündür.[499]

3.3.4.4.1. Piyasa Bazlı Planlar

Piyasa bazlı planlar, şirketin sermaye piyasasındaki değer artışına bağlı olarak kazanma fırsatlarının teşvik edicilerle ilişkilendirilmesini esas alır. Üst düzey yöneticilere yönelik olarak en yaygın uygulamalar aşağıda yer almaktadır.

1) Hisse Senedi Opsiyonları

Uzun vadeli teşvik edici planlar içinde en yaygın kullanım alanı bulan ve en popüler olanı hisse senedi opsiyonu planlarıdır. ABD'deki büyük firmaların yaklaşık %80'ni bu planları kullanmaktadır.[500] Hisse senedi opsiyonu planları, işletme ile işgörenler arasında yapılan bir sözleşmedir. Bu sözleşme çerçevesinde verilen opsiyonlar, çalışanlara belirli tarihler arasında, opsiyon verildiği tarihte şirket tarafından belirlenen veya bir formül ile hesaplanan bir fiyat üzerinden işletme hisselerini satın alma hakkını vermektedir.[501] Çalışanlar hisse senedini almak zorunda olmadıklarından, opsiyonların kullanılmasından önce çalışanlar için herhangi bir kaybetme riski bulunmamaktadır. Opsiyonların verildiği tarihten sonra hisse

[499] Hyman, a.g.m., p.359.
[500] A.e., p.360.
[501] Senem Demirkan, "Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler", Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi – **Yeterlilik Etüdü**, Nisan 1999, Ankara (Çevrimiçi) http://www.econturk.org/spk.pdf, 08.04.2004, s. 7.

senedinin değerinin artması halinde, çalışanlar opsiyonun verildiği tarihteki fiyattan hisse senetlerini satın alabilirler.[502]

Hisse senedi opsiyon planlarının tasarımında, planların şirket hedeflerine yönelik olup olmadığı, süreleri, hak etmeye dayalı olup olmayacağı, fiyatı, boyutu ve alıcıları gibi hususlara dikkat edilmektedir. Önceleri sadece şirketin hissedarları ve üst düzey yöneticiler gibi kilit personel için kullanılmakta olan hisse senedi opsiyonları, günümüzde birçok şirket tarafından daha geniş tabanlı bir işgören grubuna yönelik olarak uygulanmaktadır. Üç tür opsiyon türünden bahsedilebilir: Vergi Ayrıcalıklı Hisse Senedi Planları, Vergi Ayrıcalıklı Olmayan Hisse Senedi Planları ve Teşvikli Hisse Senedi Opsiyonları. Bu planlardan son ikisi, bir birine benzemekle birlikte, ayırt edici özelliklere sahiptir.[503]

a) **Vergi Ayrıcalıklı Hisse Senedi Planları:** IRC[504] ve ERISA[505]'nın belirli hükümleri çerçevesinde, özel vergi indirimleri veya ertelemeleri için gerekli şartları sağlayan planlardır ve bu nedenle de vergi ayrıcalıklı olmayan planlara göre daha az esnektirler. Vergi ayrıcalıklı planlar bir taraftan işverenin plana yapmış olduğu katkıları vergiden düşmesine imkân verirken, diğer taraftan da çalışanın dağıtım yapılana kadar vergi ertelemesi elde etmesini sağlar[506].

b) **Vergi Ayrıcalıklı Olmayan Hisse Senedi Opsiyonları**: Bu tür planlar, teşvikli hisse senedi opsiyonlarına göre, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine bağlı olarak, belirli işgörenlere veya gruplar için düzenlenebilmesine imkân vermesi nedeniyle, daha esnektirler ve bu nedenle uygulamada daha yaygın kullanıma sahiptir.[507] Bu esneklik nedeniyle, vergi

---

[502] Genellikle hisse senedi opsiyonlarını kullanan çalışanların, elde ettikleri hisse senetleri karşılığında nakit ödeme yapmaları gerekmekle birlikte, birçok şirket çalışanlarının en az altı aydır sahip oldukları hisse senetleri ile ödeme yapmalarına veya şirketten borç almak suretiyle opsiyon uygulama bedelini ödemelerine de izin vermektedir (Demirkan, Nisan 1999, s.7).

[503] Hyman, a.g.m., p.360.

[504] IRC (Internal Revenue Code)- Ulusal Gelir Kanunu (Ellig, 2000, p.285).

[505] ERISA - (The Employee Retirement Income Security Act) 1974 yılında yürürlüğe girmiş olan ve çalışanlar yararına vergi avantajlı özel planları düzenleyen federal yasadır. Ulusal Gelir Kanunu'nun ve iş kanununun hükümlerinin yanısıra hem emeklilik hem de sağlık planları üzerine yed'i emin sorumluluklarını ve diğer standartlara ilişkin yükümlülükleri kapsar (Ellig, a.g.e, p.258).

[506] Demirkan, a.g.m., s. 8.

[507] Hyman, a.g.m., p.360.

ayrıcalıklı olmayan planlar kilit personelin işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve motive edilmesi açısından ideal araçlar olarak değerlendirilebilir.[508] Çünkü bu konu ile ilgili sınırlayıcı yasal düzenlemelerin olmaması, işletmelere hedefleri doğrultunda ücret planlarını tasarlama imkânı vermektedir.

c) **Teşvikli Hisse Senedi Opsiyonları:** Teşvikli hisse senedi opsiyonları, şirketin gelecekteki performansından çalışanlara da pay vermenin en basit ve esnek yollarından biridir. Bu tür planlar ile yöneticilere fiyatı önceden belirlenmiş şirket hisselerini gelecekte satın alma hakkı verilmektedir. Dolayısıyla bu tür bir uygulama, yöneticilere indirimli olarak işletme hisselerini edinmelerine imkân verir.[509]

Öte yandan teşvikli hisse senedi opsiyonları, opsiyonu kullanan kişiye belirli vergi avantajları sağladıkları halde, işletmenin söz konusu planın vergi ayrıcalığından faydalanabilmesi için birçok şartı karşılaması gerektiğinden, esnek değildirler. Bu şartlardan bazıları; opsiyon fiyatının verildiği tarihteki gerçek piyasa değerinden az olamaması, herhangi bir yılda uygulanabilecek opsiyon tutarının100.000$' dan fazla olamaması, opsiyonu kullananın bu hakkın verildiği tarihten itibaren 2 yıl ve uygulama tarihinden itibaren l yıl süresince senedi elinde tutmuş olması zorunluluğudur.[510]

2) Hisse Senedi Değerleme Hakları

Hisse senedi değerleme hakları, kısıtlanmış hisse senedi opsiyonları gibi, yönetici düzeyindeki işgörenlere belirlenen bir zaman periyodu sonunda gelir elde etme imkânı sağlayan teşvik planıdır.[511] Diğer bir ifadeyle, hisse senedi değerleme hakları, belirli bir miktarda hisse senedinin verildiği tarihteki fiyatı ile belirli bir süre sonraki piyasa fiyatı arasındaki farka tekabül eden değer artışının, nakit, hisse senedi veya

[508] Demirkan, a.g.e, s.12.
[509] Martocchio, a.g.e., p.305.
[510] Demirkan, a.g.m., s.7.
[511] Martocchio, a.g.e., p.306.

ikisinin bir kombinasyonu şeklinde alınmasına ilişkin hakkı ifade eder[512]. Dolayısıyla, çalışanlar şirket hisse senetlerini gerçek anlamda satın almazlar, ancak hisse senedi değerindeki artıştan faydalanırlar. Hisse senedi değerleme hakkı planları, çalışanların hisse senetleri için nakit ödeme yapma veya hisse senedi değer artışının nakit karşılığını alma arasında seçim yapabilmelerine imkân vermek amacıyla, aynı hakkı kazanma ve uygulama tarihlerini içeren hisse senedi opsiyonu planları ile birleştirilebilir.[513] Hisse senedi değerleme haklarının hesaplanmasında en sık kullanılan yöntem piyasa değeridir; ancak söz konusu değer ayrıca, şirket kazançlarına, defter değerine veya tam olarak tahmin edilebiliyorsa şirket performansına göre de hesaplanabilir.

3) Hisse Senedi Teşvik Ödülü Planları

Hisse senedi teşvik ödülleri, şirketin gelecekteki performansından çalışanlara da bir pay vermenin en basit ve esnek yollarından biridir. Teşvik ödülü planları performansı ödüllendirmek, üst düzey yöneticilere yapılan ödemeleri işletmenin uzun dönemdeki başarısı ile bağdaştırmak, çalışanları şirkette kalmaları için teşvik etmek, kilit personel için şirketi çekici kılmak gibi amaçlarla, diğer ikramiye, teşvik veya emeklilik tazminatı türleri ile birlikte kullanılabilir.[514]

İşletmelerin kendilerine özgü amaçlarına göre düzenleyebileceği başlıca iki tür hisse senedi teşvik ödülü planından bahsedilebilir:

a) **Kısıtlanmış Hisse Senedi Planları**: Çalışanların belirli bir haketme dönemi süresince işletmede kalmaları veya ödülü hak etmeden önce belirli performans kriterlerini karşılamaları gibi şartlara bağlı olan bir ödüldür. Bu planlar, yöneticilerin önceden belirlenen süre zarfında (genellikle 5-10 yıl) üzerinde sahiplik kontrolünün olmadığı teşvik edici plan türüdür.[515] Eğer yönetici belirlenen zamandan önce işten ayrılırsa veya çıkarılırsa, indirimli olarak aldığı hisse senedini aynı değer üzerinden şirkete satmak durumundadır. Bu

[512] Ellig, a.g.e., pp.401-402.
[513] Hyman, a.g.m., p.363.
[514] Demirkan, a.g.m., s.7.
[515] Martocchio, a.g.e., p.306.

plan türünün yöneticiler açısından bir avantajı da, belirlenen süre dolduktan sonra elindeki hisseleri satması durumunda, aradaki farktan elde edeceği gelir için vergi ödeme zorunluluğunun olmamasıdır. Opsiyonlar gibi, kontrollü hisse senetleri de fiyatlardaki değişimlere hızlı tepki verirler; ancak opsiyonlara göre daha az risklidir. Çünkü hisse senedi opsiyonları kolaylıkla değer yitirebilirken, bu planların değeri her zaman sıfırdan büyük olacaktır.[516]

b) **Kısıtlanmamış Hisse Senedi Planları:** Genellikle finansal ve stratejik hedeflere ulaşmış olmalarına bağlı olarak kilit personele verilen hisse senedi ödülüdür. Bu tür planların verilmesinde işletme tarafından önceden belirlenen bir süre tahdidi ve şirkete geri satma zorunluluğu yoktur.

4) Gayriresmi Hisse Senedi Opsiyonları

Teşvikli hisse senedi opsiyonlarında olduğu gibi, bu planlarla işletmeler yöneticilere indirimli fiyattan gayrı resmi hisse senedi opsiyonları verir. Teşvik hisse senedinden farklı olarak gayriresmi hisse senedi opsiyonları avantajlı vergi muamelesine tabi değildir. Yöneticiler, hissenin iskontolu fiyatı ile verildiği zamanki fiyat arasındaki fark üzerinden gelir vergisi öder. Gayri resmi hisse senedi opsiyonlarının yöneticiler için avantajı, vergi yükümlülükleri uzun dönemde daha düşük olmasıdır. Öte yandan, yöneticilerin işletmenin bu opsiyonları verdiği zamandan ziyade, gelecekte yani opsiyonlarını kullandıkları zaman, sermaye kazancının daha büyük olmasını beklemeleri de teşvik edici unsurdur.[517]

5) Hisse Senedi Satın Alma Planları

Hisse senedi satın alma planları, çalışanlara işletmenin uzun dönemde gelişmesine katılma imkânı verilmesi ve çalışanların kendi paralarını yatırmış olmaları halinde hisse senedi sahipliklerinin daha anlamlı olacağı düşüncesinden dolayı popülaritesini artırmaktadır. En çok kullanılan iki çeşidi, "Doğrudan Satın Alma Planları" ve "İndirimli Satın Alma" Planları'dır.

[516] Johnson, a.g.m., p.346.
[517] Mortocchio, a.g.e., p.305.

a) **Doğrudan Hisse Senedi Satın Alma Planları:** Uygulanması en masrafsız yöntemlerden biri olan doğrudan hisse senedi satın alma planları, çalışanlara belirli bir hisse senedi miktarını almaları için yapılmış olan basit bir tekliftir. İşletme işgörene kredi vermek suretiyle, söz konusu kişinin zaman içinde satın aldığı hisse senetlerinin bedelini ödemesine imkân verebilir. Bazı durumlarda, fiyatta indirim yapılabilir veya işletme, teklifi işgörenlerine daha cazip kılmak için, satışı, hisse senedi satın alma opsiyonları veya hisse senedi primi ile birleştirebilir.

Doğrudan hisse senedi satın alma planları oldukça esnektir ve seçilmiş olan belirli bir grup işgören için uygulanabilir. Yüksek performans gösterenlerin pay sahibi olmasına imkân vermek, üst düzey yöneticilerin işletmeye yatırım yapmasını sağlamak veya şirketin kurulması aşamasında işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını sağlamak amaçlarıyla kullanılabilir.

b) **İndirimli Satın Alma Planları:** ABD' de geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan planlardan biri de "indirimli satın alma planları"dır. İndirimli satın alma planları, işletmede en az iki yıl, haftada en az 20 saat ve her takvim yılının en az 5 ayında çalışan bütün işgörenlere, hisse senedi satın alma hakkının verilmesini zorunlu kılar. Uygulanmasının en iyi sonuç verdiği işletmeler, geniş tabanlı bir sermaye dağılımını politika olarak benimseyenlerdir. Bununla birlikte bu planlara ilişkin bazı kısıtlar sözkonusudur. Buna göre, hisse senedinin fiyatı, senedin gerçek piyasa değerinin %85'inden az olamaz. İşgörenlerden işletme hisse senetlerinin %5 veya daha fazlasına sahip olanlar plana katılamazlar.[518]

6) Gölge Hisse Senedi

Uzun vadeli ertelenmiş ücretlendirme şekillerinden biri olan gölge hisse senedi, yönetim kurulunun, yöneticileri işletmenin gerçek hisseleri yerine, farazi hisse

[518] Demirkan, a.g.m., s.7.

senetleri ile teşvik ettiği ücretlendirme şeklidir. Bu planlar, belirli bir süre için bir işgörene verilen hisse senetlerinin, piyasa değerine eşdeğerde birimini ifade eder.[519]

Gölge hisse senedi planları, kısıtlı hisse senedi planlarına benzer; çünkü bu hisselerde gerçek hisse senetlerine dönüştürülmeden önce, yöneticilerin belirli şartları yerine getirmeleri beklenir. Genellikle iki şart sözkonusudur: (a) yöneticiler, belirli bir süre içinde, yaygın uygulamaya göre 5 ile 20 yıl arasında görevi başında kalmalıdır. (b) yönetici işletmeden emekli olmalıdır. Bu şartları yerine getiren yöneticiler, işletmenin gölge hisse senedini hibe ettiği tarihten, hisse senedinin dönüşüm tarihindeki değerinde oluşacak artış kadar gelir elde ederler.[520] Bu yönteme göre; yönetici, hisse senedi paylarını fiilen almaz, fakat işveren tarafından bu hisse senetlerinin tutarı cari piyasa değeriyle yöneticinin hesabına aktarılır. Elde edilen gelirin ödemesi, yöneticiye hisse senedinin artan değerine karşılık gelecek şekilde nakit olarak ödenebileceği gibi, o dönemdeki hisse senedinin piyasa değerindeki artışa eşit hisse senedi verilmek suretiyle de yapılabilir. Eğer hisse senedinin değerinde düşme olursa, yönetici prim alamaz; fakat herhangi bir değer kaybından dolayı, kendisinden belirli bir ödemede bulunması da istenmez.[521] Gölge hisse senedi planları, temettüleri içerebilir ve hisse senedi değerleme hakları'ndan farklı olarak sabit bir ödüllendirme tarihi vardır.

3.3.4.4.2. Performans Bazlı Planlar

Performans bazlı planlar, daha çok işletme içi performans hedeflerini esas alarak verilen teşviklerdir. Bu planlar iki alt başlık altında incelenebilir: Performans Paylaşımı veya Birim Teşvik Planları ve Değer Paylaşımı Formülü Teşvik Planı.

1) **Performans Paylaşımı veya Birim Teşvik Planları :** Bu planlar, işletmenin önceden belirlenmiş uzun dönemli performans hedeflerine ulaşılmasına bağlı olarak hisse senedi verilmesi yoluyla veya nakit olarak ödenebilen ödüllerdir. İşveren, şirket performansına ilişkin bazı ölçülebilir hedefler belirler; elde

[519] Hyman, a.g.e., p.366.
[520] Martocchio, a.g.e., p.306.
[521] Bingöl, a.g.e., s.373.

edilecek ödülün büyüklüğü hedeflere ulaşmadaki başarının çeşitli düzeylerine bağlı olarak değişir. Bu kriter, tipik olarak işletmenin toplam performansına dayalıdır, ancak, grup veya bölüm performansı ile de ilişkilendirilebilir. Performans, genel olarak sermaye getirisi, varlıkların getirisi veya toplam büyümedeki kazançlara bağlı olarak, bir çok yılı kapsayan bir dönemi esas alarak ölçülebilir.

2) **Değer Paylaşımı Formülü Teşvik Planı:** Gölge hisse senedi programının bir başka versiyonu olan değer paylaşımı formülü teşvik planı, gölge hisse senedi programında olduğu gibi, katılımcıları – sanki birim değeri bölüm veya şirketin hissedarı gibi gösteren - hisse senedi ile ödüllendirir. Genel olarak formüle edilen ortaklık, işletmenin kazancı, cirosu, nakit akışı veya bunların bir kombinasyonundan oluşan ölçütlerin bir fonksiyonudur. Bu planlar, çoğunlukla, öngörülen performans periyodundan sonra hisse değerinde herhangi bir artış olması durumunda üst düzey yöneticilere ödendiğinde değer kazanır.

3.3.4.5. Altın Paraşüt

Yönetim kurulu, iki sebeple altın paraşüt hükmünü üst düzey yöneticilerin sözleşmelerine dahil eder[522]:

- altın paraşütler, yöneticilerin önceden öngörülemeyen olaylardaki risklerini sınırlar.
- altın paraşütler, yetenekli yöneticilerin işe alımına ve bunların şirkette tutulmasına yardımcı olur.

Altın paraşüt uygulaması ile, bir işletmenin satın alınması veya ortaklık yapısının değişmesi durumunda, çalışma sözleşmesine bağlı olarak işlerini kaybeden üst düzey yöneticilere 1 ile 5 yıl arasındaki bir dönemi kapsayan maaş ve ek kazançlarının ödenmesi suretiyle, el değiştirmenin getireceği kayıplara karşı korumak amaçlanır. Satınalamalar daha çok işletme veya genel olarak endüstri performansının zayıf kaldığı durumlarda yaşanmaktadır. Bir firmanın taşıdığı risk, satınalma teklifi

[522] Mortocchio, a.g.e., p.307.

ihtimaliyle doğru orantılıdır[523]. Dolayısıyla, yüksek riskli firmaların düşük riskli firmalara göre el değiştirme ihtimallerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bakımdan, yüksek risk taşıyan durumlarda, altın paraşüt, kötü sonuçlar akabinde gelen muhtemel bir el değiştirmenin yöneticiler üzerindeki olumsuz sonuçlarına karşı sigorta işlevi gören etkin bir mekanizmadır. Bu sigorta, hem yöneticiler, hem de hissedarların lehine işleyebilir. Çünkü sözleşmelerinde altın paraşüt hükmü bulunan yöneticiler, satınalma riski ne şekilde sonuçlanırsa sonuçlansın, son ana kadar işletmede kalabilir ve katkısını sürdürür. Hissedarlar ise, böylesine kritik dönemde yöneticilerini elde tutabilecekleri için, muhtemel sorunların yaşanmamasını garanti altına almış olurlar.

3.3.4.6. Ek ödemeler

Günümüzde, özellikle gelişmiş ülke uygulamalarında ücret paketinin içerisinde yer alan ek ödemelerin payının, sabit ücrete kıyasla giderek arttığını söylemek mümkündür. Bu konudaki temel varsayımın, kök ücretten ziyade ücret paketinin çekiciliğinin, çalışanların herhangi bir iş teklifini kabul edip etmeme veya işletmede uzun süre çalışıp çalışmama kararlarını etkilediğine dayanmaktadır. Bu nedenle, ücret paketlerinde tamamlayıcı koruma programları ve zenginleştirilmiş sosyal haklar ile gücün ve otoritenin etkili, kullanışlı bir sembolü[524] olacak imtiyazları içeren unsurlara yer verilmesi önem arzetmektedir. Ek ödemeler, iki alt başlıkta incelenebilir: Sosyal Haklar ve İmtiyazlar.

3.3.4.6.1. Sosyal Haklar

Sosyal haklar, yasal ve ihtiyari olarak çeşitli koruma programlarını kapsar ve genel olarak sağlık sigortası, hayat sigortası, emeklilik aylığı planları, servis hizmetleri, çalışılmayan zaman ücreti, performansa bağlı olmayan ödüller ve eğlence programları gibi unsurlardan oluşur.[525]

[523] Gray, Cannella, Jr., 1997.
[524] Johnson, a.g.m., p.344.
[525] Ellig, a.g.e., p.6.

Tablo 3.4. Yan Ödeme ve Sosyal Haklar

YAN ÖDEME ÇEŞİTLERİ
1. Yasal Olarak Sağlanan Yararlar (sadece işverenlerin payı) a) Yaşlılık, hayatta kalanlar (survivors), sakatlık ve sağlık sigortası (işveren FICA vergileri) ile demiryolu emeklilik vergisi b) İşsizlik tazminatı c) İşçi tazminatı (Tahmini bireysel sigorta bedeli dahil) d) Devlet hastalık yardımı sigortası
2. Emeklilik ve Tasarruf Planı Ödemeleri(sadece işverenlerin payı) a) Belirlenmiş kazanca bağlı emeklilik planı payları (401K tipi) b) Belirlenmiş (hayat sigortası) iştirak planı ödemeleri c) Kâr paylaşımı (kâr payı) d) Hisse senedi primleri (payları) ve çalışan hisse senedi sahipliği planları(ESOP) e) Sigorta ve (garantili ve güvenilir) yıllık kontratlar altında emeklilik planı primleri (net) f) İdari ve diğer maliyetler
3. Hayat Sigortası ve Ölüm Yardımı (sadece işverenlerin payı)
4. Tıbbî ve Tıpla İlgili Yardım Ödemeleri (sadece işverenlerin payı) a) Hastane, cerrahi (ameliyata ait), tıbbî muayene ve daha önemli sağlık sorunları sigorta için primleri (net) b) Hastaneye yatmak, cerrahi(ameliyata ait), tıbbi muayene ve daha önemli sağlık sorunları için sigorta primleri (net) c) Kısa süreli (geçici) sakatlık, hastalık ve veya kaza sigortası (şirket planı veya sigorta planı) d) Uzun süreli sakatlık veya maaş devamlılığı (sigortalı, oto-yönetim veya güven) e) Diş sigortası primleri f) Diğer (göz bakımı, eski çalışanlar için fiziksel ve zihinsel sağlık yardımları)
5. Dinlenme süreleri, kahve molası, öğle yemeği süreleri, bulaşık yıkama zamanı, seyahat (yolculuk) süresi, kıyafet değiştirme süresi, hazırlanma vs. için ödenen
6. Çalışılmayan Zaman İçin Ödemeler a) Adlî (resmi) tatil için veya yerine yapılan ödemeler b) Tatil (yıllık izin) için veya yerine yapılan ödemeler c) Hastalık izni ödemesi d) Ana-baba izni (Hamilelik, doğum veya babalık izni ödemeleri) e) Diğer
7. Çeşitli Yardım Ödemeleri a) Çalışanların şirketten satın aldığı mal ve hizmetlerde indirimler b) Şirket tarafından çalışanlara tedarik edilen yemekler c) Çalışanlara verilen eğitimlere yapılan harcamalar d) Çocuk bakımı e) Diğer

Kaynak: George T. Milkovich, Jerry M. Newman, **Compensation,** New York, McGraw-Hill, 7th Ed., 2002, s.457.

ABD Ticaret odası tarafından, ülke çapında, orta ve büyük ölçekli işletmelerde işgörenlere sunulan sosyal haklar ve yan ödemeler üzerine yapılan bir araştırmaya dayanarak yayınlanan raporda, bu tür uygulamalar yedi kategoride tanımlanmıştır. Gerek özel sektör, gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren küçük ve büyük

ölçekli firmaların uyguladıkları sosyal haklar ve yan ödeme planlarından elde edilen veriler ışığında, seçilmiş programlar Tablo 3.4'de yer almaktadır.[526]

Bu tür sosyal hakların yanısıra, özellikle üst düzey yöneticilerin koruma programları, diğer çalışanlara sağlanan koruma programlarına göre, zenginleştirilmiş planlardır; ki bunlar tamamlayıcı hayat sigortası ve tamamlayıcı yönetici emekliliği gibi uygulamaları kapsar; bu yönüyle de diğerlerinden ayrılır.

İşverenin, üst düzey yöneticilere sağladığı tamamlayıcı hayat sigortası, işgörenin ölümü üzerine varislerine belirli miktar ödeme yaparak, ailelerini koruma altına almaktadır. Bu planlar, yöneticiler açısından iki önemli avantaj sağlar: (a) varislerine miras bırakacağı varlıklarının değerini artırır; (b) vergi avantajı sağlar.[527]

3.3.4.6.2. İmtiyazlar

İmtiyazlar ve parasal olmayan ödüller bir çok şirket tarafından, önemli (değerli) işgörenlerin veya takımların özel projelere katkısını tanımak (farkında olunduklarını hissettirmek) veya işletmenin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak için kullanılır. Kullanılan çok çeşitli ödüllerin bazıları şunlardır: özel akşam yemekleri, bazı aktiviteler için biletler, turlar, ekstra izin vs. Bununla birlikte imtiyazlar**,** çok seçici esasa göre genişletilmiş ve örgütsel seviyeye göre seçilmiş sadece az sayıdaki yöneticiye verilen sosyal imkânlardır.[528] Bu bağlamda işletmeler, genelde üst düzey pozisyonlarda olanlar için diğer çalışanlara nazaran daha özel imkânlar sunarlar. Bu tür haklar, üst düzey yöneticilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak içindir. Bunlar üç kastegoride incelenebilir:[529]

a) **İşletmede bulunduğu süre içinde kullanabildiği imkânlar.** Örneğin, özel park yerleri, özel yemek salonları, vb.

[526] Milkovich, Newman, a.g.e., p. 457.
[527] Mortocchio, a.g.e., p.307.
[528] Ellig, a.g.e., p.138.
[529] Milkovich, Newman, a.g.e., p.502.

b) **İşletme ile alakalı olan, fakat özellikle dışarıdaki işlerde kullanma hakkına sahip olduğu imkânlar**. Örneğin, klüp üyelikleri, otel ücretleri, sık sık gidilen yerler, uçak biletleri, araç giderleri vb.

c) **Kişisel imtiyazlar.** Örneğin; işletmeden ucuz borçlanma, kişisel ve yasal avukat tutma, bedava ev tamiri ve bakımı, işletmenin sahip olduğu bazı imkânları kullanma gibi uygulamaları kapsar.

Her bir uygulamanın kendine özgü avantajları söz konusudur. İşletmeler, büyüklük, bulundukları sektör, piyasa şartları, hedefler gibi faktörleri de göz önünde tutarak, kendilerine en uygun olanı, ya da olanları tercih etmelidir. Bu tür planların mantıklı ve verimli olabilmesi için kusursuz iletişim ve denetim gerekir.[530] Bu bağlamda, ücret programlarının üst düzey yöneticilerin işletme amaç ve hedeflerine ulaşılmasında beklenen sonuçların alınmasını sağlayacak şekilde oluşturulması, ancak doğru performans ölçütleri ve standartlarının belirlenmesi ve etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması ile mümkün olabileceği de vurgulanmalıdır.

3.3.5. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Performans Değerlendirme

İşletmeler her zaman yönetici performansını değerlendirmişlerdir ve elde edilen iyi sonuçlar için bir şekilde ödül vermişlerdir. Geçmişte bu ödüller genellikle artan yıllık ödemeler şeklinde iken, günümüzde daha çok prim ve hisse senedi opsiyonu verilmesi yönündedir.[531] Eğer işletmeler, yöneticilerden belirli davranış ve performansı talep ediyorlarsa, bu performansın mümkün olduğunu ve performans kriterleri ile ödeme arasında bir bağlantı bulunduğunu göstermek durumundadırlar. Çünkü, söz konusu ödüllerin verilmesiyle, beklenen sonuçların elde edilebilmesi için, gerek sembolik ve gerekse alım gücü açısından yöneticiler tarafından değerli olarak algılanması gereklidir. Üst düzey yöneticilere sunulan ücret ve ödüllerin

---

[530] Pennings, a.g.m., p.388.

[531] Craigh Eric Schneier, Douglas G. Shaw, "Measuring and Assessing Top Executive Performance", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.499.

motivasyonel etkide bulunması noktasında ise, performansla ilişkinin doğrudan, anında ve belirgin bir şekilde olması önemlidir.[532] Bu bağlamda şu hususlara ilişkin kararlar önem kazanmaktadır:[533]

- Performans nesnel olarak mı, öznel olarak mı ölçülecek?
- Programlar organizasyonel, iş birimi, takım ve bireysel performans üzerindeki önemi nasıl dengeleyecek?
- Performans ölçüleri mali amaçları mı, operasyonel amaçları mı, kilometre taşı sayılabilecek kritik amaçları mı ölçecek?
- Performans ölçütleri mutlak (bütçe) esaslara mı, göreceli (karşılaştırmalı) esaslara göre mi uygulanacak?
- Performans hangi aralıklarla ölçülecek?
- Ücret karması ilgili olarak, örgüt seviyesi, iş birimi veya işletme fonksiyonu tarafından gelecek tepkiler ne şekilde değişkenlik gösterir?

Bu durumda, öncelikle ücret - ödül ilişkisini açık bir şekilde ortaya koyacak, ölçülebilir performans değerlendirme kriterleri belirlenmelidir.

3.3.5.1. Üst Düzey Yöneticilerin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Üst düzey yöneticilerin performansının ölçümünde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi, hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi ve beklenen sonuçların alınabilmesi açısından kritik önemdedir. Bu kriterler geleneksel olarak kullanılan sayısal ölçütlerin yanı sıra sayısal olmayan (niteliksel) ölçütleri de içerebilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılan performans ölçütlerinde, 1990'lı yılların sonlarından itibaren işletmeler, kısa vadeli finansal kazanç verilerinden ziyade, uzun vadeli stratejik hedeflere dayalı (piyasa kaynaklı) ölçütler kullanmaya başlamışlardır.[534] Muhasebe ölçütlerinin aksine, piyasa kaynaklı kriterler

[532] Pennings, a.g.m, p.388.
[533] Mazer, Larre, a.g.m., p.329
[534] Pohjola, a.g.m., p.4.

daha az manipülasyona açıktır; ayrıca, geçmişten ziyade geleceğe yöneliktir, bu yönüyle de stratejiktir.[535]

Bunların yanı sıra, günümüz iş dünyasında sıkça yaşanan birleşmeler ve satın almalar, global rekabet ve piyasa, deregülasyon ve diğer bir çok faktör de, üst düzey yöneticiler için yeni (daha özel) performans kriterlerini ve bu kriterlerin etkin ve objektif olarak değerlendirilebileceği performans değerlendirme sistemini gerekli kılmaktadır. Çünkü bu durum, günümüzün CEO'ları ve diğer üst düzey yöneticilerinin idari, finansal, stratejik ve liderlik sorumluluklarını, hissedarların, müşterilerin ve çalışanların kısa ve uzun vadeli çıkarlarını bir arada götürmeleri beklenmektedir. Artık yönetim kurulları ve hissedarların, üst düzey yöneticilere şu basit soruyu "Bizim için en son ne yaptın?" sormak yerine, "Yarına yönelik olarak bizim için ne planlıyorsun?" sorusunun cevabını arama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Bütün bu gelişmeler, üst düzey yöneticilerin performansının ölçümünde kullanılan geleneksel değerlendirme kriterlerinin yeterliliğini tartışılır hale getirmiş ve yeni arayışlara yol açarak, finansal değerlendirme kriterlerinin yanı sıra niteliksel ölçütlerin de kullanılması yönünde bir eğilim başlamıştır. Üst düzey yöneticilerin performansını geleneksel yöntemlerden ziyade yeni yöntemlerle ölçme ihtiyacını gösteren başlıca eğilimler şunlardır:[536]

a) Birçok kurum finansal başarıya ve hissedarların kazançlarına katkıda bulunan ölçütler üzerinde odaklanmaktadır. Bunlardan biri olan dengeli sonuç kartı, önemli sayıda kurum tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

b) Birçok işletme, müşteri bağlılığı veya memnuniyeti ile gelişmiş mali performans arasındaki artan ilişki nedeni ile, müşteri bağlılığını sistematik olarak ölçme ve üst yöneticiler için bunu bir anahtar performans ölçüsü olarak kullanma eğilimindedir

[535] Pennings, a.g.m., p.376.
[536] Schneier, Shaw, a.g.m, pp.496-498.

c) İşletmenin başarısında, ticaretin "insani tarafı" üzerine daha da artan bir şekilde önem verilmektedir.

d) Yöneticilerin ücret paketlerinde değişken ödeme planlarına daha fazla yer verilmesi ve bu nedenle finansal sonuçların ödeme ile ilişkilendirilmesi, işletmelerin (ve yönetim kurulları) kendilerinin kâr hanelerini etkileyen yönetici performans ölçütlerini seçme konusu üzerinde daha fazla durmasını gerektirmektedir. Temel maaşın yerini değişken ödeme sistemleri almaktadır.

e) Firmalar, yöneticilerin performansını ölçmede artan sayıda daha fazla faktörü kullanmaya başlamışlardır.

Yönetici performans faktörlerinin çeşitliliği üzerinde önemle durulmasına rağmen, bu beş eğilimin, yönetici performans ölçütlerinde daha niteliksel kriterlere odaklanmaya başlandığına dair bir veri teşkil edebilir. Bu eğilimin giderek daha da artacağı beklenebilir. Dolayısıyla işletmelerin, bu gelişmeleri de dikkate alarak, performans yönetim sistemlerini çağdaş normlara uygun hale getirmeleri, geleceği yakalamak adına önemlidir.

Tablo 3.5: Üst Düzey Yönetici Performansını Değerlendirmede Kullanılan Kalitatif Ölçütlerden Örnekler

Şirket Adı	**Kalitatif Ölçütler**
Compaq	"Bireysel katkı düzeyi", örgütsel yedekleme (succession) planları, elde tutma
Fidelity	Gelişme planlarını uygulama ve tamamlama
Goldman Sachs	Takım çalışması(Örneğin, politik davranışlardan kaçınma, diğerleriyle bilgi paylaşımı ve kredi kaynakları
Hawlett-Packard	Çalışan morali, pazarlama planları, yeni ürün başarısı
Kera Vision	Örgütsel liderlik, örgütsel yedekleme yönetimi, takım oluşturma
Kodak	Çalışan memnuniyeti
Motorola	Bireylere saygı, kişisel bütünlük, dürüstlük
PepsiCo	Stratejik planların kalitesi, örgüt ve yönetim geliştirme, "İdeal liderlik"
SAS Institute	Yetenekli kişileri cezbetme ve elde tutma.

Kaynak: Craigh Eric Schneier, Douglas G. Shaw, "Measuring and Assessing Top Executive Performance", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.499.

Tablo 3.5'de, bazı işletmelerde üst düzey yönetici performansını değerlendirmede kullanılan kalitatif ölçütlerden örnekler yer almaktadır. Finansal olmayan diğer kriterler ise haleflerin yetiştirilmesi, çekirdek iş alanlarının geliştirilmesi, belli bir

teknolojik yenilik seviyesinin yakalanması, yeni ürün ve hizmetlerin üretilip pazarlanması gibi konuları içerebilir. Her işletme performans ölçüm kriterlerini, kendi özellikleri, spesifik amaç ve hedefleri doğrultusunda geliştirebilir. Etkili bir performans değerlendirme için, bu tür niteliksel performans kriterleri uzun veya kısa vadeli finansal başarı ölçütlerinin içine yerleştirilebilir.

3.3.5.2. Performans Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Sonuç Kartı Tekniği

Günümüz işletmelerininin bir çoğunda yaygın olarak kullanılmakta olan klasik performans değerlendirme sistemleri ve buna ilişkin ölçütler, uzmanlığın gitikçe önem kazanması ve rekabet şartlarının işletmeleri her geçen gün daha da zorladığı bir durumda yetersiz kalmaktadır. Böylesi bir ortamda, klasik performans değerlendirme sisteminin eksiklikleri olarak şu hususlara vurgu yapılmaktadır:[537]

- İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur,
- Bu sistemler, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir.
- Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi, hatalı kararlar verilmesine neden olabilmektedir.

Bu sonuçların, günümüzün sürekli değişen ve gelişen ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürme çabalarını ve rekabetçi pozisyonlarını korumalarını desteklemesi zor görünmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme kriterleri üzerinde yeniden düşünülmesinin yanı sıra, bu kriterlerin objektif bir şekilde değerlendirilebileceği, aynı zamanda da işletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini destekleyecek etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması gerekmektedir.

Günümüz sistemleri içinde, bütün bu özellikleri büyük ölçüde içinde barındıran sistemlerden birinin, Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen "Dengeli Sonuç

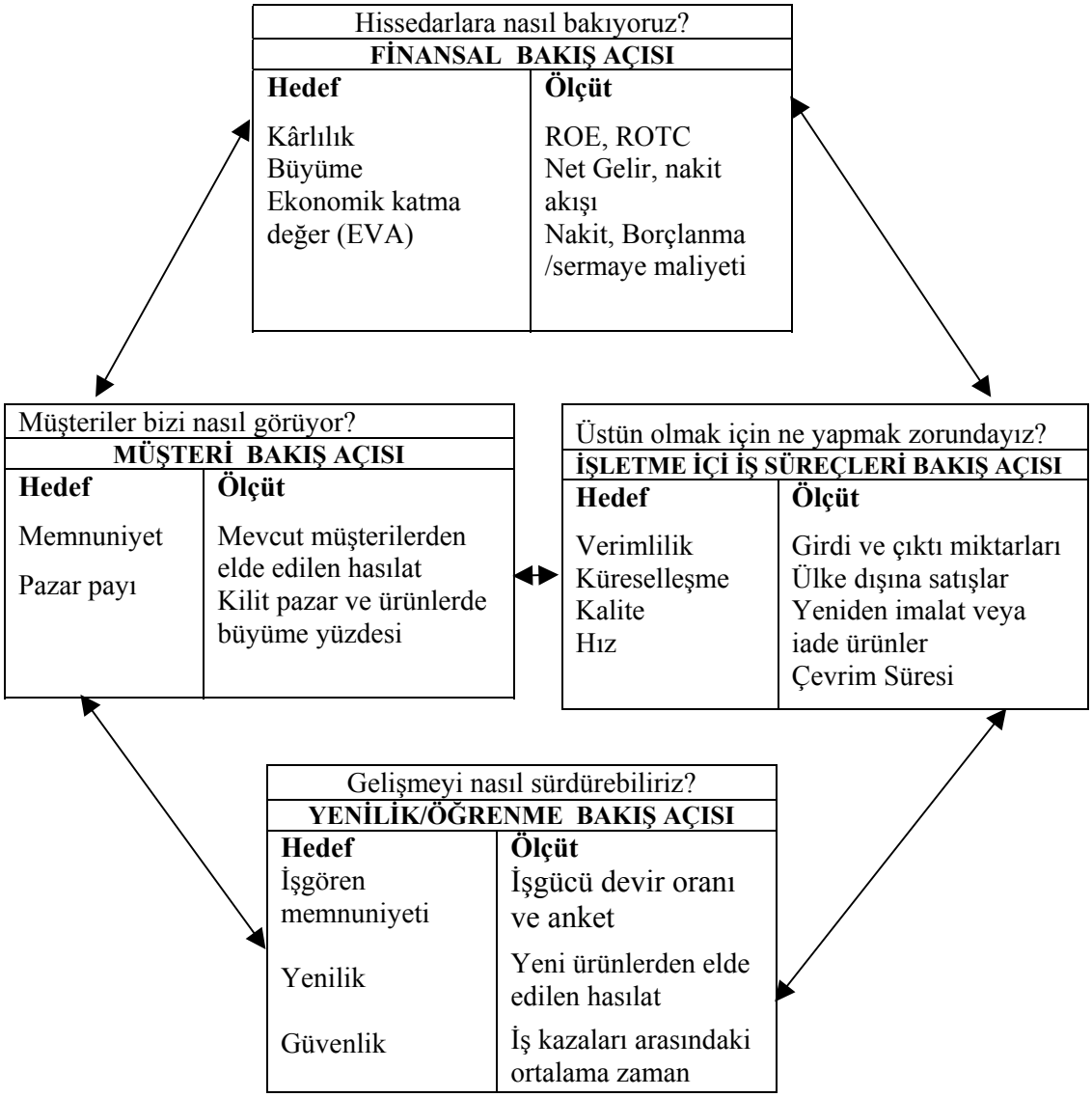
[537] Sait Kaygusuz, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta:Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", **İŞ-GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt: 7, Sayı: 1, 2005, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/ arc_view.php?ex=241, 17.04.2005.

Kartı (DSK)" tekniği olduğunu söylemek mümkündür.[538] DSK, "işletmelerin sahip olduğu geçmiş dönemlere ait verilere dayanan, fiziksel (finansal) değerlerin yanında geleceğe yönelik olarak, müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi süreçler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan değerleri esas alan, belirli göstergelerle bu boyutları ölçen, boyutlar arasında dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme sistemi ya da yönetim tekniğidir."[539] DSK tekniği işletmenin kritik başarı faktörleri ile ilgili finansal ve finansal olmayan ölçütlerden oluşan bir yapıdır. Özellikle, üst düzey yöneticilerin performanslarının ölçümünde niteliksel ölçütlerin de değerlendirilmesine ilişkin eğiliminin artmaya başlaması, bu tekniğin önemli sayıda işletme tarafından kullanılmaya başlanılmasında belirleyici olmuştur.[540]

DSK tekniğinin, yönetici performans ölçütlerini gösteren uyarlaması Şekil 3.4'de yer almaktadır. Şekilde de görülebileceği gibi bu teknik, performans kriterlerini dört grupta toplanmakta, diğer bir ifadeyle işletmeyi, aşağıda belirtilen dört farklı bakış açısından(perspektif) değerlendirmektedir:

- **Finansal Bakış Açısı:** Hissedarlara nasıl bakarız?
- **Müşteri Bakış Açısı:** Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- **İşletme İçi Süreçler Bakış Açısı:** Üstün olmak için ne yapmak zorundayız?
- **Yenilik/ Öğrenme Bakış Açısı** Gelişmeyi nasıl sürdürebiliriz?

[538] Robert S. Kaplan, David P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review,** January-February, 1992, p.72.
[539] Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Say.3, 2000, s.259.
[540] Schneier, Shaw, a.g.m., p.496.



Şekil 3.4 Dört Perspektiften Ölçütlerin tanımlanması

Kaynak: Craigh Eric Schneier, Douglas G. Shaw, "Measuring and Assessing Top Executive Performance", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed.,1999, p. 497. (Yazarlar tarafından Robert S. Kaplan ve David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Pres, Boston, 1996'dan uyarlanmıştır.)

DSK tekniği'ne dayalı olarak yapılandırılacak performans yönetimi sisteminin temel unsurlarını, işletme tarafından bu sorulara verilen cevaplar oluşturmaktadır.

Finansal perspektif, "hissedarlara nasıl bakıyoruz?" temel sorusu üzerine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin, kâr amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların, işletme sonuçlarına katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır.[541]

Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçütün, finansal performansta gelişmeyi sağlayacak, neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, diğer üç perspektifteki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal boyutta yer alan performans ölçütleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Bu bağlamda, üst düzey yöneticinin performansı, belirlenen işletme amaçlarından "kârlılık", yatırımın geri dönüşümü (ROE), toplam sermayenin geri dönüşümü (ROTC) ile; "büyüme", net gelir ve nakit akışının durumu ile; "ekonomik katma değer (EVA)" ise, nakit durumu, borçlanma veya sermaye maliyeti ile ölçülebilir.

Günümüzde "müşterilere odaklanma" ve müşterilere "değer sunma" konusunda bir numara olmak, hemen her işletme amacının tipik bir ifadesi haline gelmiştir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur.[542] Eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansa ulaşmak istiyorsa, müşterilere "değer sunmanın" gereklerini en iyi şekilde yerine getirecek stratejiyi belirlemelidir.[543] Dolayısıyla müşteri perspektifi, "müşteriler bizi nasıl görüyor?" sorusuna odaklanmayı gerektirmektedir.

Müşteri perspektifi, üst düzey yöneticilerin performansının ölçümünde en kritik alandır. Çünkü işletme performansının geliştirilmesi için bağımsız sorumluluklara değinmekte ve büyük ölçüde yöneticinin ve kontrolü altındaki ekibin performansını yansıtmaktadır. Diğer bir ifade ile "Lider olarak yönetici ve ekibi, ne kadar iyi bir

---

[541] Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek,** Çev. Serra Egeli, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999, s.33.
[542] Kaplan, Norton, 1992, p.73.
[543] Kaplan, Norton, 1999, s.34.

performans sergilemektedir?" sorusuna en net cevabın alınabileceği sonuçlar, bu boyuttan elde edilebilir. Elde edilecek sonuçlar, güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi için temel teşkil etmekte ve yönetim kuruluna, CEO'ya ve üst düzey yöneticilere yapıcı performans geri bildirimi sağlamak için bir çerçeve oluşturmaktadır. Kritik husus, strateji ve işletme amaçlarının gerekli kültür veya paylaşılan değerlerle birleşmesine izin vermek ve bu ölçütleri devam ettirmektir.[544]

Son araştırmalar, bazı sektörlerdeki birçok firmanın yöneticilerine yönelik teşvik edici ücretlendirme planlarını müşteri bağlılık ölçeklerine dayandırdıklarını göstermektedir. Örneğin, AT&T, Federal Express, Kodak ve Xerox dahil iyi bilinen birçok firma yöneticilerinin primlerini en azından kısmen müşteri memnuniyetine dayandırmaktadır[545].

Müşteri boyutunda, müşteri değerleri ile ilgili pazar payı, müşteriyi elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri kârlılığı gibi ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, tüm işletme için genel kriterler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve kârlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir.[546] Bu bağlamda üst düzey yöneticinin performansı, belirlenen işletme amaçlarından "müşteri mennuniyeti", mevcut müşterilerden elde edilen hasılat ile, "pazar payı" ise, kilit pazar ve ürünlerdeki büyüme oranı ile ölçülebilir.

İşletme içi süreçler perspektifi ise, "üstün olmak için ne yapmak zorundayız?" sorusu ile şekillenmektedir. İşletme içi süreçler perspektifi, klasik ve DSK tekniğinin performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır.[547]

a) Geleneksel sistemler, işletmedeki mevcut süreci kontrole ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da, bu yaklaşım mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak DSK

[544] Schneier, Shaw, a.g.m., p.503.
[545] J.B. Wood, "Customer Satisfaction and Loyalty: Basing a Portion of Executive Compensation on Performance in the IT Industry", **ACA Journal**, Summer 1998, pp.48-61.
[546] Kaplan, Norton, 1999, s.33.
[547] A.e., s.34-35.

tekniği, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarla ilgili beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır.

b) İşletme içi süreçler perspektifi yenilik sürecini kapsamakta, geleceğe odaklanmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğidir.

İşletme içi süreçler bağlamında üst düzey yöneticinin performansı için belirlenen işletme amaçlarından "verimlilik", girdi ve çıktı miktarları ile; "küreselleşme", ihracat miktarı ile; "kalite", yeniden imalat veya iade ürün miktarının akış durumu ile, "hız" faktörü ise, çevrim süresi ile ölçülebilir.

Son olarak öğrenme ve yenilik perspektifi, değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Çünkü, bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini etkileyebilmektedir. İşletmeler, muhtemelen bugünün teknoloji ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaklardır Bu nedenle işletmeler, işgörenlerin uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ile organizasyonel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapmak zorunda kalabilirler. Bu bağlamda, yenilik ve öğrenme perspektifi için tanımlanan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar.[548]

Yenilik / öğrenme perspektifi açısından üst düzey yöneticinin performansı; belirlenen işletme amaçlarından "işgören memnuniyeti", işgücü devir oranı ve işgörenlere yönelik yapılacak anket sonuçları ile, "yenilik", yeni ürünlerden elde

[548] A.e, s.36-37.

edilen hasılat ile; "güvenlik" ise iş kazaları arasındaki ortalama zaman dilimi ile ölçülebilir.

Görüleceği üzere, DSK tekniğinde yer alan bu dört farklı perspektif ve her biri içinde yer alan amaçlar ve ölçütler birbiri ile ilişki içindedir. Dolayısıyla, istenen sonuçların elde edilebilmesi için, üst düzey yöneticilerin performansının ölçülmesinde bu perspektiflere ilişkin amaçlar ve ölçütlerin, işletme stratejisi ve amaçları ile uyumlu olmasının kritik önemde olduğu; üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde ise bu dört perspektiften elde edilen sonuçların dikkate alınmamasının etkili bir değerlendirme için dikkate alınmasının gerekliliği vurgulanmalıdır.

Schneier ve Shaw, özellikle niteliksel ölçütleri de içeren bir performans yönetim sistemi tasarlandıktan sonra, başarılı bir uygulamanın dört aşamada gerçekleşebileceğini belirtmektedirler:[549]

1) **Zamanlamanın belirlenmesi:** Genellikle işletmeler, stratejideki değişiklik, yeni rekabetçi ortam, büyüme ve diğer önemli olaylar sonucunda üst düzey yönetici performans yönetim sürecini uygulama eğilimindedir. Halbuki, bu uygulamayı ertelemek, özellikle performans sorun ise, durumu kötüleştirmekten başka işe yaramaz. Bu nedenle hemen uygulamaya geçilmelidir.

2) **Rollerin ve/veya sorumlulukların tespiti**: Üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi için, sistem uygulanmadan önce değerlendirme süreci ile ilgili olarak temel sorumluluğu alacak kişiler belirlenmelidir. İlgili diğer tarafların da rolü söz konusu olmakla birlikte, çoğunlukla bu ücret komitesidir. Buradaki kritik noktalar, sadece değerlendirmede kullanılacak verilere sahip olanların sürece katılması ve sistem uygulanmadan önce de rollerin belirlenmesidir. Bu konu ile ilgili genel kılavuzlar Tablo 3.6'da yer almaktadır.

[549] Schneier, Shaw, a.g.m., pp.507-508.

Tablo 3.6 Tepe Yönetici (CEO) Değerlendirilmesinde Roller ve Sorumluluklar

Katılımcı-lar	**Sistemin Dizaynı**	**Hedeflerin oluşturul ması, Ölçütlerin belirlenme-si**	**Performans verilerinin toplanması**	**Perfor-mans için veri sağlama**	**Perfor-mansı değerlen dirme**	**Geri bildirim sağlama**	**Sonuç ları belir leme**
Üst Kurul	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**o**	**x**
Ücret Komitesi Kurulu	•	•	•	**x**	•	•	•
Yönetim Komitesi Kurulu	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**o**	**x**
CEO (Tepe Yönetici)	•	•	•	•	•	**o**	**x**
CEO'nun doğrudan raporları	**o**	**o**	**x**	**o**	**x**	**x**	**o**
Çeşitli düzeydeki çalışanlar	**o**	**o**	**o**	**x**	**o**	**o**	**o**
Dışardan üyeler	**o**	**o**	**o**	**x**	**o**	**o**	**o**

• **Büyük ölçüde, x Kısmen , o Hiç etkili değil.**

Kaynak: Craigh Eric Schneier, Douglas G. Shaw, "Measuring and Assessing Top Executive Performance", **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999, p.504.

3) **Diğer sistemlerle ilişkisinin belirlenmesi:** Değerlendirme sistemi uygulandığında bunun maaş ve ödeneklerin stratejik planlama, yedekleme ve diğer sistemler üzerindeki etkisi belirlenmelidir. Değerlendirme ile maaş ve ek ödenekler arasındaki bağlantı da önceden belirtilmelidir. Üst düzey yöneticilerin değerlendirme alanları, altındaki yöneticilerin değerlendirme kriterleri ile uyumlu olmalıdır. Aynı şekilde, yönetim kurulu, yedekleme planlarını incelerken ve "yüksek potansiyele sahip olanları" belirlerken dikkate aldığı veriler, üst düzey yöneticilerin değerlendirme alanları ile uyumlu olmalıdır. Bu şekilde, ortak, iyi konuşulmuş ve spesifik bir başarı resminin işletme için ortaya çıkması mümkün olur. "Başarmak" için yapılanlar daha az gizemli hale gelir ve stratejiyi uygulamak için üst yöneticilerin kabul etmesi gereken "paylaşılan değerler" oluşturulur.

4) **Stratejinin gözden geçirilmesi:** Üst düzey yöneticilere yönelik değerlendirme sisteminin işletme stratejisi ile ilişkili olması önemlidir. Çünkü, üst düzey yöneticiler, işletme stratejisinin uygulayıcısı olarak, amaçlarını doğrudan bu stratejiden almalıdır. Bu nedenle her yıl, üst düzey yöneticilerin bireysel performans hedeflerini tespit etmeden önce, stratejinin gözden geçirilmesi gereklidir. Öte yandan, finansal olmayan alanlarla ilgili olarak da, stratejiyi uygulayacak olan üst düzey yöneticilerin performansı ile ilgili hususlar (örneğin Üst düzey yöneticiler kararları nasıl delege etmektedir) vurgulanmalıdır. Strateji değiştiğinde, ilave hedefler ortaya çıkabilir, ancak üst düzey yöneticiler için belirlenen her amaç, stratejiyi uygulama açısından izlenmelidir.

Buraya kadar anlatılanlar, üst düzey yöneticilerin performans kriterlerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken hususlar ile performansın değerlendirilmesinde kullanılacak yönetim sisteminin önemine değişik açılardan vurgu yapmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bu kısmında yer verilen bilgiler, birebir her işletme tarafından uygulanabilirlik iddiasında değildir. Hedeflenen işletmelere farklı bir bakış açısı sunmaktır. Daha öncede değinildiği gibi, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde kritik öneme sahip olan performansın değerlendirilmesi için her işletme, yapısına, stratejsine, amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kendine özgü kriterleri belirlemeli ve bu kriterleri objektif bir şekilde ölçebileceği performans yönetim sistemini geliştirmelidir.

Görüleceği üzere, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin stratejilerin belirlenmesi, işletme stratejileriyle uyumlu ve hedeflere ulaşılmasını destekler nitelikte ücret paketleri kapsamının ne şekilde oluşturulması gerektiği kararının verilmesi, performans kriterlerinin tespiti ve değerlendirilmesi, bütün bunlara bağlı olarak da oluşturulacak ücret planı tasarımı stratejik bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu da, işletmelerde SÜY anlayışının varlığını önemli kılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde SÜY'nin daha çok üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine yönelik kavramlara, teorik yaklaşımlara ve uygulamalara ilişkin

bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki son bölümünde, İstanbul'da faaliyet gösteren yerli ve yabancı işletmelerin stratejik ücret yönetiminin varlığı ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin olarak yapılan anket çalışması sonuçları kapsamında tanımlayıcı bir analiz yapılacaktır.

4. BÖLÜM

İŞLETMELERDE STRATEJİK ÜCRET YÖNETİMİNİN VARLIĞI VE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Stratejik ücret yönetimi ve bu bağlamda üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin politika ve uygulamalar, ilgili literatürde ve özellikle gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerce, işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını koruma ve sürdürme açısından önemli hususlar olarak değerlendirilmekte ve son yıllarda sıkça incelenen konular arasında yer almaktadır. Türkiye'de ise, genel olarak "ücretlendirme", özellikle de stratejik ücret yönetimi ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi konularına ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bu durum, bir yandan Türkiye'deki işletmelerin anılan konularda "stratejik" bir yaklaşıma sahip olma düzeylerinin, diğer taraftan ise "ücretleme" politika ve uygulamalarına ilişkin araştırmalara katılım konusundaki isteksizliklerinin bir sonucu olarak görülebilir. Nedeni ne olursa olsun, ülkemizde ücret yönetimine ilişkin araştırma ve yayınların sınırlılığı, bu konudaki özellikle alan araştırmalarına olan ihtiyacın önemiminin devam etmesine yol açmaktadır.

Yukarıdaki tespit ve değerlendirmeler çerçevesinde, konusu "Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma" olarak belirlenen çalışma ile merkezi İstanbul'da olan ve/veya İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde stratejik ücret yönetimi yaklaşımının varlığı ile üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine dair politika ve uygulamaların incelenmesi ve bu konudaki bilgi birikimine katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

Araştırma, Türkiye'de pek incelenmeyen ve veri toplamanın nispeten zor olduğu bir konuyu ele alması, araştırmaya katılan ve Türk ekonomisinde önemli bir konuma sahip bulunan yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin stratejik ücret yönetimi ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin yaklaşım ve uygulamalarına ışık

tutması, böylece literatür ve uygulamaya sağlayabileceği katkı açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede, eldeki bu çalışma ve benzerlerinden elde edilecek bulguların, gerek Türkiye'deki işletme uygulamaları, gerekse bu alanda yapılacak daha sonraki akademik çalışmalar için önemli bir kaynak ve katkı teşkil edeceği beklenmektedir.

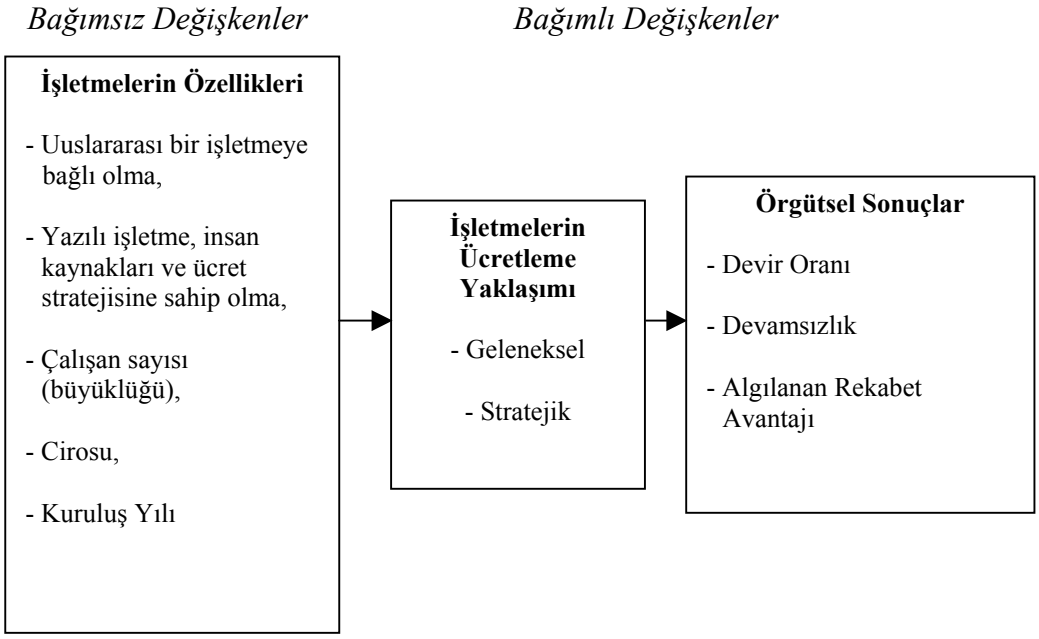
4.2. YÖNTEM VE ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.2.1. Araştırmanın Modeli, Önkabul ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, amacı ve kapsamı doğrultusunda, mevcut durumu tasvir etmeyi amaçlayan tanımlayıcı bir araştırma niteliğindedir. Benimsenen araştırma modeline uygun olarak, tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Bu tür araştırmalarda amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgi durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır. Bu çalışmadakine benzer bir perspektifle yapılan çalışmalar için, genel olarak bu şekilde tanımlayıcı analizlere başvurulmasının en geçerli yöntem olduğu da gösterilmiştir.[550]

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini işletmelerce benimsenen ücret yönetimi yaklaşımınlarının niteliği (stratejik ve geleneksel) ve örgütsel sonuçlar; bağımsız değişkenlerini ise, işletmelerin uluslararası bir işletmeye bağlı olma, yazılı işletme, insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma, çalışan sayısı büyüklüğü, cirosu ve kuruluş yılı özellikleri oluşturmaktadır. Bu model (Şekil 4.1) çerçevesinde, merkezi İstanbul'da olan ve/veya İstanbul'da faaliyet gösteren Yabancı Sermeye Derneği (YASED) üyeleri ile İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2003 yılında yayınlanan "En Büyük 500 Şirket" arasında yer alan katılmacı işletmelerde ücret yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi konusunda benimsedikleri yaklaşım, politika ve uygulamaların neler olduğu, işletmelerin bazı özellikleriyle ilişkili olarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

[550] Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:274, Avcıol Basım, 6.bs., 1998, s.310.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında, ankete yanıt verenlerin soruları aynı şekilde algıladıkları ve işletmelerindeki gerçek durumları yansıtan cevaplar verdikleri kabul edilmiştir. Araştırmanın bir kısıtı olarak, merkezi İstanbul'da olan ve/veya faaliyet gösteren işletmeleri kapsaması nedeniyle, bulgu ve ulaşılan sonuçların, Türkiye genelini yansıtmaktan ziyade, bu çalışmaya katılan işletmelerdeki durumu gösterir olduğu belirtilmelidir. Ayrıca, zaman ve mali kısıtların yanısıra geri dönüş oranını düşürmemesi amacıyla araştırma kapsamına çalışanların ücret düzeyine ilişkin sorular dahil edilmemiştir.

4.2.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırma kapsamına dahil edilecek işletmeler, ilgili literatür ve ampirik çalışmaların incelenmesinden elde edilen neticelere göre, Stratejik Ücret Yönetimi (SÜY)'nin daha çok büyük ölçekli yerli işletmeler ile yabancı sermayeli uluslararası işletmelerde görülmesi beklentisi doğrultusunda seçilmiştir. Bu çerçevede, İSO 2003 listesinde yayınlanan en büyük 500 şirketten merkezi İstanbul'da olan veya İstanbul'da faaliyet gösteren 194'ü ile, YASED üyesi olan uluslararası işletmelerden, yine merkezi İstanbul'da olan veya İstanbul'da faaliyet gösteren 188 adedi örnek

araştırma kümesini oluşturmak üzere seçilmiştir. Böylece araştırmada toplam 382 adet yerli ve yabancı işletmeden veri toplanılması hedeflenmiştir. Anılan işletmelerle çeşitli yollarla ilişki ve iletişim kurulmuş ve şirket yöneticilerinden ankete katılmaları talep edilmiştir. Önemli sayıda işletme, ücretleme konusundaki şirket politikası ve gizlilik prensibi nedenleriyle bu araştırmaya katkıda bulunmayı kabul etmemiştir. Sonuç olarak, geri dönen geçerli anket sayısı 121 olmuştur (geri dönüş oranı=%32). İşletmelerin ücret yönetimi konusundaki tutumları ve sosyal bilimlerde yapılan araştırmalardaki geri dönüş oranları[550] dikkate alındığında, katılma oranı yeterli kabul edilebilir.

4.2.3. Veri Toplama ve Ölçüm Aracı

Araştırmada, gerekli verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu, toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ücret tayininde etkili olan organların incelenmesine yönelik toplam 6 soru; ikinci bölümde genel ücret düzeyinin piyasa ücretleri ile karşılaştırılması ve temel ücretin belirlenmesine yönelik olarak 2 soru; üçüncü bölümde üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine yönelik toplam 5 soru; dördüncü bölümde ücret yönetimin stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik 50 ifadelik bir ölçek; son bölümde ise, katılan işletmelere ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgileri elde etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Anket formunun bir örneği EK-1'de verilmiştir.

Anketin dördüncü bölümde yer alan ve incelenen işletmelerdeki ücret yönetimin stratejik niteliğinin belirlenmesine yönelik ölçeğin hazırlanmasında, Luis R. Gomez-Mejia (1992) tarafından yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Anılan çalışmada, deneysel (stratejik) ve işlemsel (geleneksel) olmak üzere iki temel ücretleme modeli geliştirilmiştir. Bu modellerin ikisinde de takip edilen ücret stratejilerinin kesişim noktaları olmakla birlikte, araştırmacı, deneysel modelde yer verdiği ücret stratejilerini uygulayan işletmelerde, ücret yönetiminin daha çok "stratejik ücret yönetimi" (SÜY); işlemsel ücret stratejisini takip edenlerin ise, daha çok "geleneksel

[550] Yehuda Baruch, "Response Rate In Academic Studies-A Comparative Analysis", **Human Relations**, Vol.52, No.4, 1999, p.434.

ücret yönetimi" (GÜY) yaklaşımını yansıttığını ileri sürmüştür. Bu araştırmada da, esas olarak, sözü edilen yaklaşım benimsenmiş ve her iki modeli ya da yaklaşımı değerlendirmek amacıyla araştırmacının geliştirdiği ölçek uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin boyutların ölçeğin orijinali ile aynı olup olmadığı faktör analizi ile doğrulanmıştır (Tablo 4.1). Faktör analizi sonucunda elde edilen KMO katsayısının yüksekliği (>0,60) verilerin faktör analizi için uygunluğunu;[551] ölçek için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri ise, ölçeğin güvenilir (>0,60)[552] olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları

	Temel Ücret Politikası		Ücret Yapısı		Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi	
İfadeler	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*
17.İşletmemizdeki farklı birimlerde çalışan işgören-lerin ücretleri arasında dengeli bir ücret yapısı/düzeyi (mukayese edilebilir bir ilişki) gerçekleştirilmeye çalşılır.	0,83					
7.Ücretlendirmede, grup /takım performansından ziyade bireysel performansa önem verilir.	0,81					
16.Ücret sistemimizin en önemli amaçlarından biri, işletme içi ücret adaleti ve eşitliğinin sağlanmasıdır.	0,75					
18. İşletmemizde piyasa ücret düzeylerine uymaktan ziyade işletme içi ücret eşitliğine öncelik verilir.	0,74					
3.İşletmemizde, işgörenlerin ücret düzeylerinin belirlenmesinde, çalışanların becerisi veya gösterdiği performanstan ziyade, yapılan 'iş' ya da kişinin bulunduğu görev/ pozisyon dikkate alınır (ücret düzeylerinin belirlenmesinde, iş değerlendirme sonuçları esas alınır.)	0,73					

[551] Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005, s.384

[552] Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003, s.436.

Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

	Temel Ücret Politikası		Ücret Yapısı		Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi	
İfadeler	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*
10. Ücret sistemimiz, işgörenleri belli bir zaman diliminde gösterdikleri kısa vadeli başarılara göre ödüllendirir.	0,72					
6. Ücret kararlarında, işgörenin kıdemi önemli bir rol oynar.	0,67					
1. İşletmemizde, işlerin önem ve güçlüğüne (işe ilişkin faktörlere) dayalı bir ücret sistemi vardır.	0,61					
8. Bir işgörenin ücreti hakkında karar verilirken, o kişinin vazgeçilmezlik durumu da dikkate alınır.	0,52					
20. İşletmemizde, statü sembolü olarak, üst düzey yöneticilere özel ücret paketleri sunulur ve bazı ayrıcalıklar (imtiyazlar) sağlanır.	0,50					
14. İşletmemizde, yöneticilerin ödüllendirilmesi ve diğer işgörenlere grup teşvik planları (kazanç paylaşımı, kâr payı vb.) uygulanması, işletme düzeyinde elde edilen performans sonuçlarına bağlıdır.	0,50					
21. İşletmemizde, olabildiğince "eşitlikçi" bir ücret sistemi uygulanır. Bununla birlikte, işgörenler arasında, sadece bazı "elit (seçkin)" gruplar için çok az sayıda özel/farklı ödüller mevcuttur.		0,91				
23.İşletmemizde, alt kademelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde daha çok subjektif (kişisel yargılara dayalı) değerlendirmeler esas alınır.		0,85				
12. Ücret sistemimiz, toplam işgücü maliyetinin belli bir kısmı değişken (performansa dayalı olarak azalan veya artan ücret-leme şeklinde) bir yapıda dizayn edilmiştir.		0,75				
5. İşletmemizde, belli bir işte yüksek başarı gösterenlerle dü-şük başarı gösterenler arasındaki ücret farklılıklarının oldukça fazladır.		0,75				

Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

	Temel Ücret Politikası		Ücret Yapısı		Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi	
İfadeler	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*
4.İşletmemizde, ödüllerin dağıtılmasında sadece organizasyona yapılan katkıları dikkate alır, değerlendirir.		0,75				
15.Yöneticiler ve diğer çalışanlarımıza, birim / bölüm perfor-mansına dayalı parasal teşvikler uygulanır.		0,74				
11.İşgörenlerin toplam kazançlarının belli bir kısmı, grup veya işletme performans hedeflerine ulaşılıp ulaşılamadığına bağlı olarak değişkenlik (artma ve azalma) gösterir.		0,74				
19.Ücretlemede, işgörenler ara-sındaki hiyerarşik düzey farklılıkları pek etkili değildir (örneğin, üst düzey yöneticilerine olabildiğince minimum düzeyde ek ödeme (veya avantajlar) sağlanmaktadır).		0,73				
13. İşletmemiz, çalışanların ücretlerinin belli bir kısmı ile risk almaları gerektiğine (işgörenlerin ulaşmayı taahhüt ettikleri hedeflerin sonuçlarına göre ücret-lerindeki değişmeleri artış ve azalışları göze almaları gerektiğine) kuvvetle inan-maktadır.		0,71				
2. İşletmemizde, becerilere dayalı ücret sistemi vardır (işgörenlerin ücreti, hangi becerilere ne düzeyde sahip olduklarına göre belirlenir ve farklılaşır.)		0,61				
9. Ücret sistemimiz gelecek yönelimlidir ve işgörenlerin dikkatini, işletmenin uzun vadeli (iki veya daha fazla yıl) amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklamayı hedefler.		0,59				
22. İşletmemizde, üst düzey yöneticilerin ücret ve teşvik planlarının (örneğin; kazanç paylaşımı, kâr pay-laşımı) oluşturulmasında, ağırlıklı olarak objektif (ölçülebilir) performans ölçümleri (yatırımın kârlılığı, hisse başına düşen kâr vb.) esas alınır.		0,51				

Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

	Temel Ücret Politikası		Ücret Yapısı		Ücret sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi	
İfadeler	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*
26. Ücret sistemimizde temel maaş, toplam ücret paketinin en önemli parçasını oluşturur.			0,94			
24. Belirli (kritik) pozisyonlarda işgörenler için işletmemizin maaş düzeyleri, rakiplere /piyasaya göre oldukça yüksektir.			0,85			
35. İşletmemizde parasal ödüllerden ziyade, iş zenginleştirme ve çalışma ortamının iyileş-tirilmesi gibi uygulamalarla, daha çok işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilir.			0,81			
25. İşletmemizde, belirli (kritik) pozisyonlarda çalışan işgörenlere sağlanan maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar, rakiplere /piyasaya göre oldukça yüksektir.			0,78			
34. İşletmemizde, liyakat ve hayat standardını koruma amaçlı yıllık ücret artışları önemsenir ve düzenli olarak uygulanır.			0,76			
27. Bir işgörenin temel maaşı, işletmemizden alabileceği diğer ödemelerle (maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar) ilişkilidir.			0,55			
30. Prim veya kâr paylaşımı gibi teşvik edici ücret uygulamaları, işletmemizin ücret stratejisinde önemli bir yere sahiptir.				0,84		
31. Ücret sistemimizde teşvik edici ücret planları, işgörenlerin elde ettikleri toplam gelirin önemli bir miktarını oluşturacak şekilde tasarlanır.				0,81		
33. İşletmemiz, primlere ek olarak, işgörenlere farklı ücret planları (hisse senedi opsiyonu gibi) sağlamaktadır.				0,72		
28. İşletmemizde, işgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yararlar, toplam ücret paketinin önemli bir parçasını oluşturur. (R)				0,72		

Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

	Temel Ücret Politikası		Ücret Yapısı		Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi	
İfadeler	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*
32.İşletmemizde primler, işgörenlere kısa aralıklarla verilir. Üst yönetimce, primlerin veriliş sıklığının en az miktarları kadar önemli olduğu kabul edilir.				0,67		
29. İşgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yarar paketleri, piyasa ortalamasının oldukça üstündedir. (R)				0,57		
36. İşletmemiz, işgörenleri ödüllendirme stratejisinin kritik bir parçası olarak parasal ödülleri kullanır.				0,52		
50. Sendikalı personele toplu iş sözleşmesiyle verilen haklar, diğer personele de otomatik olarak uygulanır.					0,89	
42.İşletmemizde, ücret düzeylerinin ve ücret artışlarının nasıl oluşturulduğuna ilişkin idari prosedürler hakkında, işgörenlere açık ve net bir şekilde bilgi verilmez.					0,86	
40.İşletmemizde ücretleme konu-sunda "gizlilik" esastır. İşgörenlere, diğer çalışanların ücretleri hakkında bilgi verilmez.					0,85	
49.İşletmemizde sendikalı per-sonelin ücretleri, toplu iş sözleşmesindeki şartlara göre verilir.					0,85	
41. İşletmemizin resmi politikası gereği, işgörenlerin ücretleriyle ilgili bilgileri mesai arkadaşlarıyla paylaşması yasaktır.					0,80	
46. İşletmemizin ücret sistemi, dikkatlice tanımlanmış prosedürlerle düzenlenmiştir.					0,78	
45. İşletmemizde, ücretleme ile ilgili kararlar merkezi biçimde /üst yönetimce alınır ve mevcut 'yazılı prosedürler' sıkı sıkıya takip edilir. Ücret kararları konusunda, çok az sayıda işgörenin söz söyleme hakkı vardır.					0,75	

Tablo 4.1 Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

	Temel Ücret Politikası		Ücret Yapısı		Sistem ve Uygulama	
İfadeler	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*	*Geleneksel*	*Stratejik*
47.Ücret yapısı, oldukça karma-şık ve zor değişir/katı özelliktedir.					0,67	
37.İşletmemizin bütün birim-lerinde aynı ücret politikası uygulanmaktadır.					0,59	
48. Genel kuralların varlığına rağmen, ücret kararı veri-lirken bazı işgören veya işgören gruplarının özel durumu dikkate alınır ve bu kişilere (işletme menfaatleri doğrultusunda) farklı mua-mele yapılır.						0,83
39. Hat/birim yöneticileri tara-fından alınan ücret kararlarına, tepe yönetimin müdahalesi çok azdır.						0,75
43. İşletmemizde, işgören-lerin ücret uygulamaları (örneğin, kâr paylaşımına karşı primleri tercih edilmesi gibi) hakkındaki düşünce, hassasiyet ve tercihleri üst yönetim tarafından ciddiyetle dikkate alınır.						0,68
38.İşletmemizde, ücret prog-ramlarının geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları bölümünün yetki ve sorum-luluğundadır.						0,60
44.İşletmemizde, farklı kade-melerde çalışan işgören grupları (işçiler-memurlar, yöneticiler, İK yöneticileri, üst düzey yöne-ticiler), ücret politikaları konu-sunda söz söyleme hakkına sahiptir.						0,63
Cronbach α	0,72	0,73	0,61	0,82	0,76	0,71

KMO =0,84

Bartlett's Test p = 0,00<0,05

Açıklanan Toplam Varyans = %58,0

4.2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda 11 adet temel hipotez ve bunlara bağlı olarak alt hipotezler oluşturulmuş ve şu şekilde ifade edilmiştir:

H_1: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından uluslar arası ve ulusal işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{1a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından uluslararası ve ulusal işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{1b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından uluslararası ve ulusal işletmeler arasında farklılık vardır.

H_2: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{2a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{2b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_3: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{3a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{3b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_4: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{4a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{4b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından yazılı ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_5: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin çalışan sayısı büyüklüğüne göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{5a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin çalışan sayısı büyüklüğüne göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{5b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin çalışan sayısı büyüklüğüne göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_6: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin cirolarına göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{6a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin cirolarına göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{6b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin cirolarına göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_7: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin kuruluş yıllarına göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{7a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin kuruluş yıllarına göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_{7b}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından işletmelerin kuruluş yıllarına göre, işletmeler arasında farklılık vardır.

H_8: Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin organizasyonel sonuçlarla ilişkisi vardır.

H_{8a}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin çalışan devir oranı ile ilişkisi vardır.

H_{8b}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işgören devamsızlığı ile ilişkisi vardır.

H_{8c}: Geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin algılanan rekabet avantajı ile ilişkisi vardır.

H_{8d}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin çalışan devir oranı ile ilişkisi vardır.

H_{8e}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işgören devamsızlığı ile ilişkisi vardır.

H_{8f}: Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin algılanan rekabet avantajı ile ilişkisi vardır.

H_9: Üst düzey yöneticilerin temel ücretlerinin toplam ücret içerisindeki ağırlığı, uluslararası ve ulusal işletmelere göre farklılık gösterir.

H_{10}: Üst düzey yöneticilerin yıllık performans priminin toplam ücret içerisindeki ağırlığı, uluslararası ve ulusal işletmelere göre farklılık gösterir.

H_{11}: Üst düzey yöneticilerin yararlar ve ek ödemelerinin toplam ücret içerisindeki ağırlığı, uluslararası ve ulusal işletmelere göre farklılık gösterir.

4.2.5. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırmada, verilerin analizinde SPSS 13 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik analiz paket programından yararlanılmış ve araştırma modeline uygun olarak aşağıdaki tanımlayıcı ve sonuç çıkarmaya dönük istatistiksel yöntemler kullanılmıştır:

- Frekans dağılımları,
- Aritmetik ortalama, standart sapma ve medyan değerleri,
- Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve post hoc testlerden Tukey-HSD
- Korelasyon analizi.

ANOVA analizi ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler için kullanılmasına karşın, iki kategorili değişkenlerde z testi ile aynı sonucu vermesi nedeniyle,[553] iki kategorili değişkenlerde de z testi yerine, yine ANOVA analizi kullanılmıştır.

4.3. BULGULAR

Uygulanan analizler sonucu elde edilen "tanımlayıcı" ve "hipotez testlerine yönelik" bulgular aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Tanımlayıcı Analizler

Anketle toplanan verilere uygulanan tanımlayıcı analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıda verildiği gibidir.

4.3.1.1. İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelere, hangi sektörde faaliyet gösterdikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların analiz edilmesiyle araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımları hakkında bilgi edinilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler açısından dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.2); işletmelerin çoğunluğunun (%74) Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı (% 15), muhtelif hizmet sektörleri (%13), Gıda, İçecek ve Tütün (%12), Orman Ürünleri ve Mobilya (% 12), Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik (% 12) ve Metal Ana Sanayii (% 10) sektörlerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

[553] Andy Field, **Discovering Statistics**, Sage Publications, 2000, s.244.

Tablo 4.2 Sektörlere Göre Dağılım

	Frekans	*%*
Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı	18	15
Diğer (Hizmet)	16	13
Gıda, İçecek ve Tütün	15	12
Orman Ürünleri ve Mobilya	15	12
Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	15	12
Metal Ana Sanayii	12	10
Elektrik/Elektronik ve Bilişim Sektörü	10	8
Diğer (İmalat)	7	6
Taş ve Toprağa Dayalı Sanayii	6	5
Otomotiv Endüstrisi	6	5
Bankacılık ve Finans Sektörü	5	4
Metal Eşya, Makine ve Teçhizat	4	3
Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri	3	3
Madencilik ve Taşocakçılığı	2	2
Kağıt ve kağıt ürünleri ve Basım	1	1
Sigortacılık ve Sigorta Hizmetleri	1	1
Toplam	121	100

4.3.1.2. İşletmelerin Sermaye Yapısı

Araştırma kapsamındaki işletmelere, sermaye yapıları oransal olarak sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların analizinden, araştırmaya katılan işletmelerin, hangi oranda yerli, yabancı veya ortak girişim oldukları hakkında bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.3 Sermaye Türlerine Göre Dağılım

	Frekans	%
Yerli	32	26
Yabancı	60	50
Ortak Girişim	29	24
Toplam	121	100

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sermaye yapılarına göre dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.3); işletmelerin yarısının (% 50) %100 yabancı sermayeli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Öte yandan, %100 yerli sermayeli işletmelerin oranı % 26; yerli ve yabancı sermayeli ortak girişim olan işletmelerin oranı ise, % 24'dür.

4.3.1.3. İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kuruluş yılı sorulmuş ve yapılan analiz sonuçları doğrultusunda, kuruluş yıllarına göre işletmelerin dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.4); yarıdan fazlasının (% 52) 1980 ve sonrasında kurulmuş işletmelerden oluştuğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet süresi ortalaması 29,5 yıldır(SS = 19,1).

Tablo 4.4 Kuruluş Yıllarına Göre Dağılım

	Frekans	%
1960'dan önce	29	24
1960-1979 arası	30	25
1980-1989 arası	26	22
1990 ve sonrası	36	30
Toplam	121	100

4.3.1.4. İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, ankette yer alan soruya verdikleri cevaplara ilişkin analiz sonuçlarına göre çalışan sayılarının dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.5); işletmelerin yarıdan fazlasının (% 51) 250 ile 1.000 kişi arasında çalışana sahip olduğu görülmektedir. Buna göre büyük işletmelerin (>1.000) oranı % 31; küçük işletmelerin (<250) oranı ise %17'dir. İşletmelerin çalışan sayısı ortalaması ise 1.258'dir (SS = 2.559; Medyan = 545).

Tablo 4.5 Çalışan Sayılarına Göre Dağılım

	Frekans	%
250'den az	21	17
250 – 999 arası	62	51
1.000 ve üzeri	38	31
Toplam	121	100

4.3.1.5. İşletmelerin İstihdam Ettiği İşgörenlerin Grupların Oransal Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelere toplam istihdamın işgören gruplarına göre dağılımının sorulduğu bu soruya verilen cevaplardan elde edilen verilerle, yoğunlaşmanın hangi işgören grubunda olduğuna dair bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.6 İşgören Gruplarının Oransal Dağılımı

	Medyan	Ortalama	St.Sapma
Üst düzey Yöneticiler	% 2,00	%4,15	%6,17
Orta kademe Yöneticiler	% 4,60	%7,01	%8,08
İlk kademe Yöneticiler	% 5,00	%8,33	%8,91
Uzman Personel/Profesyoneller	% 10,00	%14,21	%16,72
Büro (beyaz yakalı) personeli	% 15,00	%19,39	%17,24
Vasıfsız (mavi yakalı) personel	% 44,00	%41,13	%30,34

Araştırma kapsamındaki işletmelerin işgören gruplarının oransal olarak dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.6); vasıfsız personelin işletmelerin çalışan sayısının ortalama %41,1'ini oluşturduğu (SS = % 30,3; Medyan = % 44) görülmektedir. Bunu sırasıyla % 19,4 ile büro personeli (SS = % 17,2; Medyan = % 15), % 14,2 ile uzman personel/profesyoneller izlemektedir. İlk, orta ve üst düzey yöneticilerin tüm çalışanlar içerisindeki oranları ise %10'un altındadır (sırasıyla % 8,3, % 7,0 ve % 4,2 şeklindedir).

4.3.1.6. İşletmede Toplu Sözleşme Yapmaya Yetkili Sendikanın Bulunma Durumu ve Sendikalı Çalışanların Toplam İşgücü İçindeki Oranı

Araştırma kapsamındaki işletmelerde toplu sözleşme yapmaya yetkili sendikanın bulunup bulunmadığı, varsa sendikalı çalışanların toplam işgörenler içindeki oranı sorulmuştur. Ankete verilen cevaplardan, araştırmaya katılan işletmelerde sendikalılık durumu ve toplam istihdamları içinde sendikalı işgörenlerin oranı hakkında bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.7. Sendikaya Sahip Olma Durumu

	Frekans	%
Hayır	83	69
Evet	38	31
Toplam	121	100

Araştırma kapsamındaki işletmeler toplu sözleşme yapmaya yetkili sendikaya sahip olma durumlarına göre incelendiğinde (Tablo 4.7); işletmelerin çoğunluğunda (% 69) toplu sözleşme yapmaya yetkili sendikanın var olmadığı görülmektedir. Sendika olan işletmelerde ise, sendikalı çalışan oranı ortalama % 57,8'dir (SS = % 21,5).

4.3.1.7. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sayıları ve Dağılımları

İşletmelere Yönetim Kurulları'nın kaç kişiden ve kurul üyelerinin kimlerden oluştuğu sorulmuş ve verilen cevapların analiz edilmesiyle, işletmelerin yönetim kurullarının ağırlıklı olarak hangi statüdeki kaç kişiden oluştuğuna dair bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.8 Yönetim Kurulu Üyelerinin Dağılımı

	Ortalama	St.Sapma	Medyan	Min-Maks.
Aile Üyesi Hissedar	1,45	1,93	0	0-6
Aile Üyesi Olmayan Hissedar	0,52	1,38	0	0-9
Yabancı Uyruklu Profesyonel	0,99	1,67	0	0-6
Yerli Profesyonel	1,67	2,82	1	0-12

Araştırma kapsamındaki işletmelerin Yönetim Kurulu üyelerinin dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.8); işletmelerin Yönetim Kurullarının ortalama 2 yerli profesyonel, 1 aile üyesi hissedar ve 1 yabancı uyruklu profesyonel içerdiği görülmektedir. Yönetim Kurulları'nda aile üyesi olmayan hissedarların mevcudiyeti yaygın değildir. Yönetim Kurulları'ndaki yerli profesyonellerin sayısı 0-12 arasında; aile üyesi hissedar ve yabancı uyruklu profesyonel sayısı 0 ile 6 kişi arasında; aile üyesi olmayan hissedarların sayısı ise 0 ile 9 kişi arasında değişmektedir.

4.3.1.8. İşletmelerin İşgücü Devir Oranı ve Ortalama Devamsızlık Gün Sayısı

İşletmelere, 2004 yılı için işgücü devir oranı ve ortalama devamsızlık gün sayısı sorulmuştur Verilen cevaplardan, araştırmaya katılan işletmelerin işgücü devir oranı ve ortalama devamsızlık gün sayıları hakkında bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.9 İşgücü Devri ve Devamsızlık

2004 yılı için	n	Ortalama	St.Sapma	Medyan
İşgücü Devir Oranı	105	% 15,3	% 20,9	% 9,2
Devamsızlık Gün Sayısı	61	10,7	17,1	2,4

Araştırma kapsamındaki işletmeler, 2004 yılı için işgücü devir oranları ve devamsızlık günleri açısından değerlendirildiğinde (Tablo 4.9); bu soruya cevap veren işletmelerin işgücü devir oranının ortalama %15,3 (SS = %20,9; Medyan = %

9,2); devamsızlık gün sayısının ortalama ise, 10,7 gün (SS = 17,1; Medyan = 2,4) olduğu görülmektedir.

4.3.1.9. Toplam İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine ve Üst Düzey Yönetici Ücret Maliyetinin Toplam İşgücü Maliyetlerine Oranı

İşletmelere 2004 yılı için toplam işgücü maliyetlerinin faaliyet giderlerine ve üst düzey yöneticilerin toplam ücret maliyetinin, toplam işgücü maliyetlerine oranı sorulmuştur. Verilen cevaplardan, araştırmaya katılan işletmelerin 2004 yılı için toplam işgücü maliyetlerinin faaliyet giderlerine oranı ve toplam işgücü maliyetleri içinde üst düzey yöneticilerin toplam ücret maliyetinin oranı hakkında bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.10. Toplam İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine ve Üst Düzey Yönetici Ücret Maliyetinin Toplam İşgücü Maliyetlerine Oranı

2004 yılı için	n	Ortalama	St.Sapma	Medyan
Toplam İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine Oranı	56	% 26,5	% 23,3	% 14
Üst Düzey Yönetici Ücret Maliyetinin Toplam İşgücü Maliyetlerine Oranı	58	% 15,0	% 14,7	% 10

Yapılan analiz sonuçlarına göre(Tablo 4.10), araştırma kapsamındaki işletmeler içinde bu soruya cevap verenlerden elde edilen verilere göre, üst düzey yöneticilerin toplam ücret maliyetinin, toplam işgücü maliyetlerine oranı ortalama %15,0'dır (SS = % 14,7). Toplam işgücü maliyetlerinin faaliyet giderlerine oranı ise, ortalama % 26,5'tir (SS = 23,3).

4.3.1.10. İşletmelerin Cirolarına Göre Dağılımı

İşletmelere 2004 yılı cirosu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların analiz edilmesiyle, işletmelerin cirolarına göre dağılımları ve büyüklükleri hakkında bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.11 Cirolarına Göre Dağılım

	Frekans	%
50 Milyon $'dan az	35	29
50-99,9 Milyon $ arası	27	22
100 Milyon $ ve üzeri	59	49
Toplam	121	100

Araştırma kapsamındaki işletmelerin 2004 yılı cirolarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4.11); işletmelerin hemen hemen yarısının (% 49) 100 milyon $ ve üzeri, % 22'nin 50 milyon ile 100 milyon $ arasında, % 29'nun ise 50 milyon $'ın altında bir ciroya sahip olduğu görülmektedir. Türkiye ölçeğinde bakıldığında, hem istihdam edilen işçi sayısı açısından hem de sermaye büyüklüğü açısından araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun büyük işletme kategorisinde yer aldığını göstermektedir.

4.3.1.11. Faaliyet Gösterilen Pazarın Algılanma Durumu

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bulundukları pazarın durumuna ilişkin algıları incelendiğinde (Tablo 4.12); işletmelerin çoğunluğunun (% 76) içinde bulundukları pazarı, "gelişen" bir pazar olarak ifade ettikleri görülmektedir. İçinde yer aldığı pazarın "değişmeyen" ya da "daralan" olduğunu belirtenlerin oranı ise, her iki kategori için %12'dir.

Tablo 4.12 Faaliyet Gösterilen Pazarın Algılanma Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%
Gelişen	92	76
Değişmeyen	15	12
Daralan	14	12
Toplam	121	100

4.3.1.12. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Pazarların Oransal Dağılımı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların oransal olarak dağılımı incelendiğinde (Tablo 4.13); işletmelerin ağırlıklı olarak yurtiçi pazara ürün/hizmet satan işletmelerden oluştuğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinin yaklaşık % 62,5'i yurtiçi; % 29,2'si ise yurtdışı pazara yöneliktir. Bu bulgu, aslında Türkiye'ye gelen yabancı sermaye şirketlerinin daha çok iç pazarı hedeflediğini göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 4.13 Faaliyet Gösterilen Pazara Göre Dağılım

	%	St.Sapma
Yurtiçi	% 62,5	% 37,6
Yurtdışı	% 29,2	% 33,7

4.3.1.13. İşletmenin Algılanan Rekabet Avantajı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin rekabet avantajı algıları incelendiğinde (Tablo 4.14); işletmelerin genel olarak kendilerini rakiplerine karşı rekabet avantajı açısından üstün olarak gördükleri (Ort. = 3,71) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.14 İşletmenin Algılanan Rekabet Avantajı

	Ortalama	St.Sapma
Ürün/hizmet kalitesi	4,21	0,79
Verimlilik	3,83	0,68
Karlılık	3,34	0,90
Maliyetler	3,29	0,74
Müşteri memnuniyeti	3,88	0,62
Çalışan memnuniyeti	3,71	0,71
Yeni ve farklı ürün/hizmetler sunma	3,70	0,89
Genel	**3,71**	**0,43**

İşletmelerin kendilerini rakiplerine göre en üstün gördükleri alan, ürün/hizmet kalitesi'dir (Ort. = 4,21). Bunu sırasıyla müşteri memnuniyeti (Ort. = 3,88), verimlilik (Ort. = 3,83), çalışan memnuniyeti (Ort. = 3,71) ve yeni ve farklı ürün/hizmetler sunma (Ort. = 3,70) izlemektedir.

4.3.1.14. Uluslararası İşletmeye Bağlı Olma Durumu

Araştırma kapsamındaki işletmeler, uluslararası bir işletmeye bağlı olup olmadıklarına göre incelendiğinde (Tablo 4.15); işletmelerin yarıdan fazlasının (% 53) uluslararası bir şirkete bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15 Uluslararası Şirkete Bağlı Olma

	Frekans	%
Evet	64	53
Hayır	57	47
Toplam	121	100

4.3.1.15. Uluslararası Bir İşletmeye Bağlı Şirketlerin Ülkelere Göre Dağılımı

Uluslararası bir işletmeye bağlı olan işletmelerin, bağlı oldukları işletmelerin ülkeleri incelendiğinde ise (Tablo 4.16); söz konusu işletmelerin çoğunluğunun (% 77) Almanya, Fransa, ABD ve İngiltere kökenli olduğu görülmektedir (sırasıyla % 28, % 19, % 16 ve % 14).

Tablo 4.16 Bağlı Olunan Ülke

	Frekans	%
Almanya	18	28
Fransa	12	19
ABD	10	16
İngiltere	9	14
İsveç	4	6
Japonya	3	5
Danimarka	3	5
Diğer	5	8
Toplam	64	100

4.3.1.16. İşletmelerin Stratejik Yönetim Unsurlarına Sahip Olma Durumu

Araştırma kapsamındaki işletmelere stratejik yönetimin temel unsurlarına sahip olma düzeyleri açısından, yazılı olarak tanımlanmış işletme stratejisi, insan kaynakları stratejisi ve ücret stratejisi olup olmadığı sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevapların analiz edilmesi ile işletmelerin stratejik yönetim anlayışları hakkında bilgi edinilmiştir.

Tablo 4.17 Stratejik Yönetim Unsurlarına Sahip Olma

		Frekans	%
Yazılı İşletme Stratejisi	Evet	83	69
	Hayır	38	31
	Toplam	**121**	**100**
Yazılı İnsan Kaynakları Stratejisi	Evet	81	67
	Hayır	40	33
	Toplam	**121**	**100**
Yazılı Ücret Stratejisi	Evet	67	55
	Hayır	54	45
	Toplam	**121**	**100**

Araştırmaya katılan işletmeler, bu hususlara ilişkin yazılı olarak tanımlamış stratejilerinin olup olmadığı bağlamında incelendiğinde (Tablo 4.17), işletmelerin yarıdan fazlasının her bir unsura sahip olduğu (sırasıyla % 69, % 67 ve % 55), diğer bir ifadeyle bu işletmelerde stratejik yönetim anlayışının var olduğu görülmektedir.

4.3.1.17. Temel Ücret Politikasının Belirlendiği Merkez

Araştırma kapsamındaki işletmelere, temel ücret ve yan ödemeler (ek ödeme ve sosyal yararlar) ile ilgili temel politikaların esas olarak hangi organ/ merkez tarafından belirlendiği sorulmuştur.

Tablo 4.18. Ücret Tayininde Etkili Merkez

n =121	Ortalama	St.Sapma
Ana (ülkedeki) Merkez tarafından	1,99	1,31
Bölge/Ulusal Merkez tarafından	1,66	1,15
Holding/Grup Merkezince	2,55	1,55
İşletme yönetimince bağımsız olarak	2,61	1,53

Elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4.18) temel ücret ve yan ödemeler ile ilgili politikaların belirlenmesinde bağımsız olarak işletme yönetiminin (Ort. = 2,61) ve Holding/Grup merkezinin (Ort. = 2,55) kısmen etkili olduğu saptanmıştır. Temel ücret ve yan ödemeler ile ilgili politikaların belirlenmesinde ana (ülkedeki) merkez (Ort. = 1,99) ve bölge/ulusal merkezin (Ort. = 1,66) etkisi çok azdır.

4.3.1.18. Ücretlemede Yönetim Kurulu'nun Rolü

Araştırma kapsamındaki işletmelere, Yönetim Kurulu'nun işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde ne derece etkili oldukları sorulmuş; elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4.19), Yönetim Kurulu'nun en çok üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde (Ort. = 3,86) etkili olduğu saptanmıştır. Yönetim Kurulu orta kademe yönetici ücretleri (Ort. =

3,01) üzerinde ise kısmen etkili olmaktadır. Öte yandan Yönetim Kurulu'nun ilk kademe yönetici ücretleri (Ort. = 2,43), uzman personel/profesyoneller (Ort. = 2,43), büro personeli (beyaz yaka) ücretleri (Ort. = 2,26) ve vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri (Ort. = 1,79) üzerinde çok az etkili oldukları görülmektedir.

Tablo 4.19 Yönetim Kurulu'nun Ücretleme Üzerindeki Etkisi

n=121	Ortalama	St.Sapma
Üst düzey yöneticilerin ücretleri	3,86	1,43
Orta kademe yönetici ücretleri	3,01	1,34
İlk kademe yönetici ücretleri	2,43	1,35
Uzman personel/profesyoneller	2,43	1,43
Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	2,26	1,39
Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	1,79	1,10

4.3.1.19. Ücretlemede Üst Düzey Yöneticilerin Rolü

Araştırma kapsamındaki işletmelere, Üst Düzey Yöneticiler'in işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde ne derece etkili oldukları sorulmuş; elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4.20), Üst Düzey Yöneticiler'in en çok ilk kademe yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde (Ort. = 3,52) etkili oldukları saptanmıştır.

Tablo 4.20 Üst Düzey Yöneticilerin Ücretleme Üzerindeki Etkisi

n=121	Ortalama	St.Sapma
İlk kademe yönetici ücretleri	3,52	1,10
Orta kademe yönetici ücretleri	3,48	1,08
Uzman personel/profesyoneller	3,33	1,23
Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	3,26	1,37
Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	2,53	1,54
Üst düzey yöneticilerin ücretleri	2,45	1,55

Buna göre, üst Düzey Yöneticiler'in ücretleri üzerinde kısmen etkili oldukları işgören grupları ise, sırasıyla orta kademe yöneticiler (Ort. = 3,48), uzman

personel/profesyoneller (Ort. = 3,33), büro personeli (beyaz yaka) (Ort. = 3,26) ve vasıfsız işçilerdir (Ort. = 2,53). Üst düzey yöneticilerin kendi ücretleri üzerinde çok az etkili (Ort. = 2,45) oldukları görülmektedir.

4.3.1.20. Ücretlemede İnsan Kaynakları Yöneticisi/Birimi'nin Rolü

Araştırma kapsamındaki işletmelere, İnsan Kaynakları Yöneticisi/Birimi'nin işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde ne derece etkili oldukları sorulmuş; elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4.21); İnsan Kaynakları Yöneticisi / Birimi'nin sırasıyla uzman personel / profesyoneller (Ort. = 3,25), büro personeli (beyaz yaka) (Ort. = 3,21), ilk kademe yönetici (Ort. = 3,12), vasıfsız işçiler (Ort. = 3,07) ve orta kademe yöneticilerin (Ort. = 2,91) ücretleri üzerinde kısmen etkili oldukları görülmektedir. Öte yandan İnsan Kaynakları Yöneticisi/Birimi'nin Üst Düzey Yöneticilerin ücretleri üzerinde ise çok az etkili (Ort. = 2,23) oldukları görülmektedir.

Tablo 4.21 İnsan Kaynakları Yöneticisi/Biriminin Ücretleme Üzerindeki Etkisi

n=121	Ortalama	St.Sapma
Uzman personel/profesyoneller	3,25	1,26
Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	3,21	1,29
İlk kademe yönetici ücretleri	3,12	1,22
Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	3,07	1,48
Orta kademe yönetici ücretleri	2,91	1,20
Üst düzey yöneticilerin ücretleri	2,23	1,20

4.3.1.21. Ücretlemede Bölüm Yöneticileri'nin Rolü

Araştırma kapsamındaki işletmelere, Bölüm Yöneticileri'nin işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde ne derece etkili oldukları sorulmuş; elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4.22), Bölüm Yöneticileri'nin sırasıyla büro personeli (beyaz yaka) (Ort. = 2,86), uzman

personel/profesyoneller (Ort. = 2,71) ve ilk kademe yönetici (Ort. = 2,54) ücretleri üzerinde kısmen etkili oldukları görülmektedir.

Tablo 4.22 Bölüm Yöneticilerinin Ücret Belirleme Üzerindeki Etkisi

n=121	Ortalama	St.Sapma
Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	2,86	1,23
Uzman personel/profesyoneller	2,71	1,21
İlk kademe yönetici ücretleri	2,54	1,26
Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	2,49	1,37
Orta kademe yönetici ücretleri	1,93	1,18
Üst düzey yöneticilerin ücretleri	1,36	0,84

Bölüm Yöneticileri'nin vasıfsız işçiler (Ort. = 2,49) ve orta kademe yöneticilerin (Ort. = 1,93) ücretleri üzerinde çok az etkili oldukları; üst düzey yöneticilerin ücretleri üzerinde ise hiç etkili olmadıkları (Ort. = 1,36) görülmektedir.

4.3.1.22. Ücretleme Konusunda Özel Bir Kurulun Varlığı

Araştırma kapsamındaki işletmelerin ücretleme konusunda özel bir organa (Ücret Tespit Komitesi / Kurulu gibi) sahip olma durumları incelendiğinde (Tablo 4.23); işletmelerin çoğunluğunda (% 82) böyle bir organın var olmadığı saptanmıştır. Ücretleme ile ilgili organa sahip olan işletmelerin (n = 22) ücret komitesini oluşturan kişi sayısının en az 1 en fazla 3 kişiden oluştuğu görülmektedir (Ort. = 1,95; SS = 0,89; Medyan = 2).

Tablo 4.23 Ücretleme Konusunda Görev Yapan Özel Bir Organa Sahip Olma

	Frekans	%
Evet	22	18
Hayır	99	82
Toplam	121	100

Söz konusu işletmelere ücretleme kurulu/komitesinin kimlerden oluştuğu sorulduğunda (Tablo 4.24) ise, çoğunlukla Genel Müdür (% 73) ve İK Yöneticisinin (% 73) ücretleme kurulu / komitesinde ağırlıklı olarak yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4.24 Ücretleme Kurulu/Komitesini Oluşturan Kişiler

n=22	Frekans	%
Genel Müdür	16	73
İK Yöneticisi	16	73
Yönetim Kurulu Üyesi	10	45
Genel Müdür Yardımcıları	10	45
Yönetim Kurulu Başkanı	7	32
Departman Yöneticileri	6	27
Danışman	4	18
Tepe Yönetici (CEO)	3	14
Sendika Temsilcisi	-	-
İşgören Temsilcisi	-	-

Bunu sırasıyla Yönetim Kurulu Üyesi (% 45), Genel Müdür Yardımcıları (% 45) Yönetim Kurulu Başkanı (% 32), Departman Yöneticileri (% 27), Danışman (%18) ve Tepe Yönetici (CEO) (% 14) izlemektedir. Ücretleme kurulu/komitesine sahip işletmelerde sendika ve işgören temsilcilerinin söz konusu kurul/komitede yer almadığı saptanmıştır.

Tablo 4.25 Ücretleme Kurulu/Komitesinin Görevleri

n=22	Frekans	%
Ücretlendirme ile ilgili temel amaç, strateji ve politikaları belirlemek	15	68
İşletmedeki tüm iş ve işgörenlerin ücretlerini belirlemek	15	68
Kritik pozisyonlardaki yöneticilerin ve personelin ücretlerini belirlemek ve ayarlamak	13	59
Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretlerinin belirlemek ve ayarlamak	7	32

Ücretleme kurulu/komitesine sahip işletmelere söz konusu kurul / komitenin hangi görevleri yerine getirdiği sorulduğunda (Tablo 4.25), bu tür bir komiteye sahip işletmelerin yarıdan fazlasında ücretleme kurulu / komitesinin "ücretlendirme ile ilgili temel amaç, strateji ve politikaları belirlemek" (% 68), "işletmedeki tüm iş ve işgörenlerin ücretlerini belirlemek" (% 68) ve "kritik pozisyonlardaki yöneticilerin ve personelin ücretlerini belirlemek ve ayarlamak" (% 59) ile sorumlu olduğu görülmektedir. İşletmelerin çok azında (% 32) ücretleme kurulu/komitesinin "üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretlerini belirlemek ve ayarlamak" ile görevli olduğu saptanmıştır.

4.3.1.23. Farklı İşgören Gruplarının Ücretlendirilmesinde En Fazla Dikkate Alınan Faktörler

Araştırma kapsamındaki işletmelere başlıca işgören gruplarının ücretlerinin belirlenmesinde hangi unsurları dikkate aldıkları sorulmuş; elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4.26), işletmelerin yarıdan fazlasında Üst, Orta ve İlk Kademe Yöneticilerin ücretlerini belirlerken piyasa araştırması sonuçları (sırasıyla %51, %55 ve %52) ve performans puanlarının (sırasıyla %50, %64 ve %65) kullanıldığı; Uzman Personel/Profesyonellerin ücretlerini belirlerken piyasa araştırması sonuçları (%51) ve performans puanlarının (%67) yanısıra enflasyon oranının (%50) dikkate alındığı; Büro Personelinin ücretinlerini belirlerken performans puanlarının (%65) ve enflasyon oranının (%61) kullanıldığı; vasıfsız işçilerde ise daha çok enflasyon oranının (%59) dikkate alındığı ve sendika (toplu) sözleşme şartlarının (%29) etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.26 İşgören Gruplarının Ücretlendirilmesinde Etkili Faktörler

	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Kademe Yöneticiler		İlk Kademe Yöneticiler		Uzman Personel/ Profesyoneller		Büro personeli		Vasıfsız İşçi	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İş değerlendirme	53	44	58	48	56	46	57	47	51	42	45	37
Piyasa araştırması	62	51	67	55	63	52	62	51	52	43	46	38
Kıdem durumu	23	19	26	21	20	17	15	12	17	14	28	23
Performans puanları	61	50	78	64	79	65	81	67	79	65	48	40
Sendika sözleşme şartları	2	2	3	2	5	4	5	4	11	9	35	29
Enflasyon oranı	50	41	55	45	56	46	61	50	74	61	71	59
Vazgeçilmezlik durumu	21	17	19	16	15	12	13	11	4	3	2	2
Eğitim durumu	17	14	22	18	25	21	20	17	32	26	17	14
Bilgi ve uzmanlık düzeyi	50	41	55	45	42	35	58	48	36	30	29	24
Kişiyi elde tutma gereği	34	28	27	22	22	18	22	18	10	8	3	2

4.3.1.24. Temel Ücret Politikası

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, işgören gruplarının ücret düzeylerine ilişkin ücret politikaları incelendiğinde (Tablo 4.27); işletmelerin çoğunluğunun (% 69 ile % 77 arası) her işgören grubu için piyasa ile eş düzeyde ücret politikası izlediği görülmektedir (Üst Düzey Yöneticiler = % 73; Orta Kademe Yöneticiler = % 69; İlk Kademe Yöneticiler = % 77; Uzman Personel / Profesyoneller = % 74; Büro personeli = % 74; Vasıfsız İşçi = % 73). Piyasanın üstünde ücret politikasına sahip olan işletmelerin oranı %16 ile % 24 arasında (Üst Düzey Yöneticiler = % 20; Orta Kademe Yöneticiler = % 21; İlk Kademe Yöneticiler = % 16; Uzman Personel/ Profesyoneller = % 24; Büro personeli = % 20; Vasıfsız İşçi = % 21); piyasanın altında ücret politikasına sahip olan işletmelerin oranı ise, %2 ile % 9 arasında

değişmektedir (Üst Düzey Yöneticiler = % 8; Orta Kademe Yöneticiler = % 9; İlk Kademe Yöneticiler = % 7; Uzman Personel / Profesyoneller = % 2; Büro personeli = % 6; Vasıfsız İşçi = % 7).

Tablo 4.27 Temel Ücret Politikaları

	Üst Düzey Yöneticiler		Orta Kademe Yöneticiler		İlk Kademe Yöneticiler		Uzman Personel/ Profesyoneller		Büro personeli		Vasıfsız İşçi	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Piyasayla eş düzeyde	88	73	84	69	93	77	90	74	90	74	88	73
Piyasanın üstünde	24	20	26	21	19	16	29	24	24	20	25	21
Piyasanın altında	10	8	11	9	9	7	3	2	7	6	8	7

4.3.1.25. Üst Düzey YöneticilerinToplam Ücret Paketini Oluşturan Bileşenler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin toplam ücret paketini oluşturan bileşenlerin neler olduğuna ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 4.28); işletmelerin tamamına yakınında (% 98) temel ücretin üst düzey yöneticilerin ücret paketini oluşturan temel bileşen olduğu görülmektedir. Bunu %64 ile yıllık performans primi ve %45 ile ek yararlar ve yan ödemeler izlemektedir.

Elde edilen verilere göre, üst düzey yöneticilerin toplam ücret paketinin ortalama % 75,1'ini, kök maaş; % 15,3'ünü, yıllık performans primi, %12,3'ünü ise yararlar ve yan ödemelerin oluşturduğu görülmektedir. Ücret paketi içerisinde en az kullanılan bileşenlerin ise, sırasıyla kârdan pay verme (% 10), hisse senedi opsiyonu (% 7), ciro üzerinden prim (% 4) ve kazanç paylaşımı (% 3) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.28 Üst Düzey Yöneticilerin Toplam Ücret Paketini Oluşturan Bileşenlerin Oransal Dağılımı

	Frekans	%	Ortalama	St.Sapma
Temel Ücret	119	98	75,1	24,0
Yıllık Performans Primi	78	64	15,3	10,9
Yararlar ve Yan ödemeler	55	45	12,3	9,0
Kârdan pay verme	12	10	14,7	11,0
Hisse senedi opsiyonu	9	7	5,0	0,0
Ciro Üzerinden Prim	5	4	21,4	19,7
Kazanç paylaşımı	4	3	52,5	55,0
Diğer	4	3	6,3	2,5

4.3.1.26. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Dikkate Alınan Faktörler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin üst düzey yöneticilerinin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür yardımcıları) temel ücret ve yan ödemelerini belirlerken dikkate aldıkları kriterler incelendiğinde (Tablo 4.29); işletmelerin en fazla "işletme performansının artırılması" (Ort. = 4,38), "işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine katkısı" (Ort. = 4,27), "büyüme hedeflerine ulaşılması" (Ort. = 4,20), "yüksek bireysel performans sergilenmesi" (Ort. = 4,12), "işletmenin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi" (Ort. = 4,12), "kârların ve yatırımın geriye dönüşünün iyileştirilmesi" (Ort. = 4,07), "grup / takım performansının yüksekliği" (Ort. = 3,98) ve "maliyetlerin azaltılması" (Ort. = 3,92) kriterlerine önem verdikleri; "işletme birimleri arasında işbirliğinin geliştirilmesi" (Ort. = 3,61) ve "nitelikli yöneticileri elde tutma" kriterlerinin ise göreceli olarak daha az önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır. "Nitelikli yöneticileri işletmeye çekme" nin ise, işletmelerin kısmen önemli (Ort. = 3,37) olarak kabul ettiği kriter olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.29 Üst Düzey Yöneticilerin Temel Ücret ve Yan Ödemelerin Belirlenmesinde Kriterler

	Ortalama	St.Sapma
İşletme performansının artırılması	4,38	0,67
İşletmenin stratejilerinin gerçekleştirilmesine katkısı	4,27	0,74
Büyüme hedeflerine ulaşılması	4,20	0,78
Yüksek bireysel performans sergilenmesi	4,12	0,80
İşletmenin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi	4,12	0,79
Kârların ve yatırımın geriye dönüşünün iyileştirilmesi	4,07	0,81
Grup/takım performansının yüksekliği	3,98	0,75
Maliyetlerin azaltılması	3,92	0,91
İşletme birimleri arasında işbirliğinin geliştirilmesi	3,61	0,86
Nitelikli yöneticileri elde tutma	3,61	0,85
Diğer	3,50	0,58
Nitelikli yöneticileri işletmeye çekme	3,37	0,83

4.3.1.27. Teşvik Edici Ücret Kalemleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin kullandıkları teşvik edici ücret kalemleri incelendiğinde (Tablo 4.30); teşvik edici ücret kalemlerinin işletmelerce pek fazla tercih edilmediği görülmektedir. Bu soruya cevap veren işletmelerde, işletme geneli için kullanılan teşvik edici ücret kalemlerinin sırasıyla, "öneri primi" (% 21), "ciro üzerinden prim" (% 20), "hisse senedi verme" (% 20) ve "kârdan pay verme" (% 18) olduğu ortaya çıkmaktadır. Teşvik edici ücret kalemlerinin üst düzey yöneticiler için kullanımı incelendiğinde ise, "işletmeye ortak etme" (% 10) uygulamasının aile üyesi hissedarlar için; "hisse senedi verme" (% 20) ve "kazanç paylaşımı"nın (% 10) yerli profesyoneller için uygulandığı görülmektedir.

Tablo 4.30 Teşvik Edici Ücret Kalemlerinin Kullanımı

	İşletme genelinde uygulanma durumu		Aile üyesi hissedar		Aile üyesi olmayan hissedar		Yabancı uyruklu Profesyoneller		Yerli Profesyonel	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletmeye ortak etme	11	9	12	10	1	1	0	0	1	1
Kârdan pay verme	22	18	11	9	4	3	9	7	10	8
Hisse senedi verme	24	20	6	5	2	2	5	4	12	10
Ciro üzerinden prim	24	20	4	3	2	2	4	3	9	7
Kazanç paylaşımı	20	17	9	7	6	5	5	4	12	10
Öneri primi	25	21	1	1	0	0	4	3	5	4
Diğer	18	15	0	0	1	1	3	2	2	2

4.3.1.28. Üst Düzey Yöneticilere Verilen Teşvik Edicilerin Performans Kriterleri

Üst düzey yöneticilere sunulan teşvik edici ücret kalemlerinin hangi düzeydeki performans sonuçlarına göre belirlendiği incelendiğinde (Tablo 4.31) ise; "öneri primi" (% 7) ve "hisse senedi verme"ye (% 6) dayalı teşvik edicilerin bireysel performansa göre; "kârdan pay verme"nin (% 7) işletme performansına göre verildiği görülmektedir. Bu bağlamda, teşvik edici ücret kalemlerinin takım performansına dayalı olarak kullanımının düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan "ciro üzerinden prim" (% 12) ve "hisse senedi verme" (% 14) teşvik edicilerinin bireysel, takım ve işletme performansının bir arada dikkate alınarak verildiği görülmektedir.

Tablo 4.31 Teşvik Edici Ücret Kalemleri İçin Kullanılan Performans Kriterleri

	Bireysel Performans		Takım / Bölüm Performansı		İşletme Performansı		İlk Üçün Karması	
	F	%	F	%	F	%	F	%
İşletmeye ortak etme	1	1	0	0	0	0	7	6
Kârdan pay verme	2	2	2	2	8	7	9	7
Hisse senedi verme	7	6	2	2	4	3	14	12
Ciro üzerinden prim	4	3	1	1	3	2	17	14
Kazanç paylaşımı	6	5	0	0	3	2	10	8
Öneri primi	9	7	0	0	2	2	9	7
Diğer	2	2	0	0	2	2	11	9

4.3.1.29. Statülerine Göre Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Ek Ödemeler

Araştırma kapsamındaki işletmelerin üst düzey yöneticilerine sağladıkları ek ödeme ve yararlar incelendiğinde (Tablo 4.32); aile üyesi hissedarlara sağlanan ek ödeme ve yararların ağırlıklı olarak özel sağlık sigortası (% 15), makam aracı tahsisi (% 14), limitsiz cep telefonu kullanımı (% 12), uçak ile seyahat imkânı (1.sınıf) (% 10) ve kurs, seminer vb. eğitim giderlerinin karşılanması (% 10); aile üyesi olmayan hissedarlara ağırlıklı olarak limitsiz cep telefonu kullanımı (% 11) ve araç yakıtının karşılanması (% 10); yabancı uyruklu profesyonellere ağırlıklı olarak makam aracı tahsisi (% 32), özel sağlık sigortası (% 30), kurs, seminer vb. eğitim giderlerinin karşılanması (%31), limitsiz cep telefonu kullanımı (% 29), ev kirasının ödenmesi (% 29), araç yakıtının karşılanması (% 27) ve özel park yeri (% 25); yerli profesyoneller için ağırlıklı olarak makam aracı tahsisi (% 69), araç yakıtının karşılanması(%69),

kurs, seminer vb. eğitim giderlerinin karşılanması (% 62), özel sağlık sigortası (% 55), limitsiz cep telefonu kullanımı (% 55) ve özel park yerinden (% 50) oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.32 Ek Ödeme ve Yararlar

	Aile üyesi Hissedar		Aile Üyesi Olmayan Hissedar		Yabancı Uyruklu Profesyonel		Yerli Profesyonel	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Özel sağlık sigortası	18	15	10	8	36	30	66	55
Bireysel emeklilik imkânı	7	6	2	2	14	12	24	20
Lojman tahsisi	2	2	3	2	11	9	15	12
Ev kirasının ödenmesi	4	3	4	3	35	29	9	7
Makam aracı tahsisi	17	14	9	7	39	32	83	69
Araç yakıtının karşılanması	10	8	12	10	33	27	84	69
Makam şoförü	10	8	5	4	13	11	38	31
Uçak ile seyahat imkânı (1.sınıf)	12	10	7	6	12	10	35	29
Uçak ile seyahat imkânı (Eko.)	8	7	7	6	28	23	53	44
Kreş ve Çocuk yuvası	2	2	0	0	5	4	9	7
Kredi kartı (Limitsiz)	5	4	0	0	2	2	5	4
Kredi kartı (Limitli)	3	2	5	4	14	12	24	20
Cep telefonu (Limitsiz)	14	12	13	11	35	29	66	55
Cep telefonu (Limitli)	0	0	2	2	7	6	29	24
İşyerinden ucuz kredi kullanma	1	1	5	4	6	5	21	17
Kurs, seminer vb. eğitim giderleri	12	10	9	7	37	31	75	62
Özel Park yeri	11	9	10	8	30	25	61	50
Özel yemek salonu	3	2	4	3	6	5	20	17

4.3.1.30. Ücret Yönetiminin Stratejik Niteliği

Araştırma kapsamındaki işletmeler, ücret yönetimi boyutlarında, geleneksel (işlemsel ücret stratejisi) ve stratejik ücret yönetimi (deneysel ücret stratejisi) yaklaşımına sahip olma düzeyleri açısından incelendiğinde (Tablo 4.33); tüm ücret yönetimi boyutlarında, işletmelerin kısmen geleneksel (Ort. değerler: Temel Ücret Politikası = 3,29; Ücret Yapısı = 3,32; Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi = 3,24) ve kısmen stratejik ücret yönetimi (Ort. Değerler: Temel Ücret Politikası = 3,09; Ücret Yapısı = 2,63; Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi = 3,12) yaklaşımına uygun stratejileri benimsedikleri görülmektedir. Bu durum, her iki yaklaşıma ilişkin strateji ve uygulamaların işletmelerde bir arada var olduğunu; bu yaklaşımların ise, birbirinin alternatifi olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4.33 Ücret Yönetiminin Stratejik Niteliği

	Geleneksel		Stratejik	
Boyutlar	*Ortalama*	*St.Sapma*	*Ortalama*	*St.Sapma*
Temel Ücret Politikası	3,29	0,41	3,09	0,48
Ücret Yapısı	3,32	0,52	2,63	0,77
Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi	3,24	0,51	3,12	0,64
Genel	3,28	0,32	2,97	0,52

4.3.1.30.1. Temel Ücret Politikası

Ölçekte yer alan ifadeler incelendiğinde, işletmelerin geleneksel ücret yönetimi yaklaşımı bağlamında temel ücret politikası (Tablo 4.34) ile ilgili olarak, farklı birimlerde çalışan işgörenlerin ücretleri arasında dengeli bir ücret yapısı gerçekleştirmeye çalıştıkları (Ort = 4,05), ücret sistemlerinin en önemli amaçlarından birinin işletme içi ücret adaleti ve eşitliğinin sağlanması olduğu (Ort. = 3,91), ve işlerin önem ve güçlüğüne dayalı bir ücret sistemine sahip oldukları (Ort. = 3,79) ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin geleneksel ücret yaklaşımı bağlamında temel ücret politikasına ilişkin uygulamalarında nispeten zayıf oldukları alanlar, üst düzey yöneticilere özel ücret paketleri sunulması ve bazı ayrıcalıkların sağlanması (Ort. = 2,89), işgörenlerin belli bir zaman diliminde gösterdikleri kısa vadeli başarılara göre

ödüllendirilmesi (Ort. = 2,69) ve ücret kararlarında, işgörenin kıdeminin önemli ölçüde rol oynaması (Ort. = 2,63) gibi hususlardır.

Öte yandan araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik ücret yönetimi yaklaşımı bağlamında temel ücret politikasına ilişkin unsurlara yeterli düzeyde sahip olmadıkları görülmektedir. Söz konusu unsurlardan göreceli olarak en fazla sahip olunan, beceriye dayalı ücretlemenin varlığıdır (Ort. = 3,58). İşletmelerin stratejik yaklaşım bağlamında temel ücret politikasına ilişkin uygulamalarında en zayıf oldukları unsur ise, alt kademelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde daha çok subjektif (kişisel yargılara dayalı) değerlendirmelerin esas alınmasıdır (Ort. = 2,44).

Tablo 4.34 Geleneksel ve Stratejik Temel Ücret Politikasına İlişkin İfadeler

İfadeler	Ort.	SS
Temel Ücret Politikası (Geleneksel)		
17. İşletmemizdeki farklı birimlerde çalışan işgörenlerin ücretleri arasında dengeli bir ücret yapısı/düzeyi (mukayese edilebilir bir ilişki) gerçekleştirilmeye çalışılır.	4,05	0,90
16. Ücret sistemimizin en önemli amaçlarından biri, işletme içi ücret adaleti ve eşitliğinin sağlanmasıdır.	3,91	1,00
1. İşletmemizde, işlerin önem ve güçlüğüne (işe ilişkin faktörlere) dayalı bir ücret sistemi vardır.	3,79	1,12
14. İşletmemizde, yöneticilerin ödüllendirilmesi ve diğer işgörenlere grup teşvik planları (kazanç paylaşımı, kâr payı vb.) uygulanması, işletme düzeyinde elde edilen performans sonuçlarına bağlıdır.	3,36	1,16
7. Ücretlendirmede, grup/takım performansından ziyade bireysel performansa önem verilir.	3,34	0,90
3.İşletmemizde, işgörenlerin ücret düzeylerinin belirlenmesinde, çalışanların becerisi veya gösterdiği performanstan ziyade, yapılan 'iş' ya da kişinin bulunduğu görev/pozisyon dikkate alınır (ücret düzeylerinin belirlenmesinde, iş değerlendirme sonuçları esas alınır.)	3,30	1,12
8. Bir işgörenin ücreti hakkında karar verilirken, o kişinin vazgeçilmezlik durumu da dikkate alınır.	3,20	0,98
18. İşletmemizde piyasa ücret düzeylerine uymaktan ziyade işletme içi ücret eşitliğine öncelik verilir.	3,03	1,10
20. İşletmemizde, statü sembolü olarak, üst düzey yöneticilere özel ücret paketleri sunulur ve bazı ayrıcalıklar (imtiyazlar) sağlanır.	2,89	1,20

Tablo 4.34 Geleneksel ve Stratejik Temel Ücret Politikasına İlişkin İfadeler (Devam)

İfadeler	Ort.	SS
10. Ücret sistemimiz, işgörenleri belli bir zaman diliminde gösterdikleri kısa vadeli başarılara göre ödüllendirir.	2,69	1,00
6. Ücret kararlarında, işgörenin kıdemi önemli bir rol oynar.	2,63	1,10
Temel Ücret Politikası (Stratejik)		
2. İşletmemizde, becerilere dayalı ücret sistemi vardır (işgörenlerin ücreti, hangi becerilere ne düzeyde sahip olduklarına göre belirlenir ve farklılaşır.)	3,58	1,01
11. İşgörenlerin toplam kazançlarının belli bir kısmı, grup veya işletme performans hedeflerine ulaşılıp ulaşılamadığına bağlı olarak değişkenlik (artma ve azalma) gösterir.	3,39	1,14
12. Ücret sistemimiz, toplam işgücü maliyetinin belli bir kısmı değişken (performansa dayalı olarak azalan veya artan ücretleme şeklinde) bir yapıda dizayn edilmiştir.	3,34	1,12
22. İşletmemizde, üst düzey yöneticilerin ücret ve toplam teşvik planlarının (örneğin; kazanç paylaşımı, kâr paylaşımı) oluşturulmasında, ağırlıklı olarak objektif (ölçülebilir) performans ölçümleri (yatırımın kârlılığı, hisse başına düşen kâr vb.) esas alınır.	3,31	1,12
9. Ücret sistemimiz gelecek yönelimlidir ve işgörenlerin dikkatini, işletmenin uzun vadeli (iki veya daha fazla yıl) amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklamayı hedefler.	3,23	1,01
21. İşletmemizde, olabildiğince "eşitlikçi" bir ücret sistemi uygulanır. Bununla birlikte, işgörenler arasında, sadece bazı "elit (seçkin)" gruplar için çok az sayıda özel/farklı ödüller mevcuttur.	3,18	1,12
13. İşletmemiz, çalışanların ücretlerinin belli bir kısmı ile risk almaları gerektiğine (işgörenlerin ulaşmayı taahhüt ettikleri hedeflerin sonuçlarına göre ücretlerindeki değişmeleri artış ve azalışları göze almaları gerektiğine) kuvvetle inanmaktadır.	3,14	1,11
5. İşletmemizde, belli bir işte yüksek başarı gösterenlerle düşük başarı gösterenler arasındaki ücret farklılıklarının oldukça fazladır.	2,98	1,00
4. İşletmemizde, ödüllerin dağıtılmasında sadece organizasyona yapılan katkıları dikkate alır, değerlendirir.	2,94	1,01
15. Yöneticiler ve diğer çalışanlarımıza, birim/bölüm performansına dayalı parasal teşvikler uygulanır.	2,94	1,22
19. Ücretlemede, işgörenler arasındaki hiyerarşik düzey farklılıkları pek etkili değildir (örneğin, üst düzey yöneticilerine olabildiğince minimum düzeyde ek ödeme (veya avantajlar) sağlanmaktadır).	2,61	1,01
23. İşletmemizde, alt kademelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde daha çok subjektif (kişisel yargılara dayalı) değerlendirmeler esas alınır.	2,44	1,12

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından ulusal ve uluslararası işletmeler arasında farklılık olup olmadığı, tek yönlü varyans analizi (ANOVA Değerleri) yapılarak incelendiğinde (Tablo 4.35); uluslararası bir şirkete bağlı olan işletmelerin

olmayanlara göre temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin, anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık, temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarında geleneksel yaklaşıma sahip olma düzeyi için geçerli değildir (F = 1,26 p = 0,26 > 0,05; F = 9,02 p = 0,00 < 0,01). Buna göre, uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere nazaran temel ücret politikası boyutunda daha fazla stratejik ücret yönetimi yaklaşımına uygun politikaları benimsedikleri görülmektedir (Ort. değerler: 3,20 ve 2,95).

Tablo 4.35 Temel Ücret Politikasına İlişkin ANOVA Değerleri

	Geleneksel		Stratejik	
	F	*p*	*F*	*p*
Sermaye Türü	2,13	0,12	0,92	0,40
Kuruluş Yılı	4,21	0,01*	4,50	0,01*
Çalışan Sayısı	0,18	0,84	0,07	0,93
Sendikaya Sahip Olma	0,75	0,39	2,17	0,14
2004 Yılı Cirosu	0,40	0,67	0,45	0,64
Uluslararası Şirkete Bağlı Olma	1,26	0,26	9,02	0,00**
İşletme Stratejisine Sahip Olma	0,94	0,33	1,99	0,16
İK Stratejisine Sahip Olma	7,74	0,01*	8,36	0,01*
Ücret Stratejisine Sahip Olma	8,54	0,00**	13,59	0,00**

* p<0,05 **p<0,01

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.35); yazılı işletme stratejisine sahip işletmelerin temel ücret politikası karar ve uygulamalarda geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin, yazılı işletme stratejisine sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (F = 0,94 p = 0,33 > 0,05; F = 1,99 p = 0,16 < 0,05).

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.35); yazılı insan kaynakları stratejisine sahip işletmelerin, sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır ($F = 7,74$ $p = 0,01 < 0,05$; $F = 8,36$ $p = 0,01 < 0,05$). Buna göre, yazılı insan kaynakları stratejisi olan işletmelerin olmayanlara nazaran daha fazla geleneksel (Ort. değerler: 3,35 ve 3,14) ve temel ücret politikası karar ve uygulamalarda daha fazla stratejik yaklaşıma sahip oldukları (ortalama değerler 3,17 ve 2,91) görülmektedir.

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulalarda geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin, işletmenin yazılı ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.35); yazılı ücret stratejisine sahip işletmelerin, olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır ($F = 8,54$ $p = 0,00 < 0,01$; $F = 13,59$ $p = 0,00 < 0,01$). Buna göre, yazılı ücret stratejisi olan işletmelerin olmayanlara nazaran daha fazla geleneksel (Ort. değerler: 3,38 ve 3,17) ve daha fazla stratejik temel ücret politikası yaklaşımına sahip oldukları (Ort. Değerler: 3,22 ve 2,92) görülmektedir.

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin, işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.35); işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. ($F = 0,18$, $p = 0,84 > 0,05$; $F = 0,07$, $p = 0,93 > 0,05$).

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmelerin cirolarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.35); işletmelerin cirolarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır. ($F = 0,40$, $p = 0,67 > 0,05$; $F = 0,45$, $p = 0,64>0,05$).

Temel ücret politikasına ilişkin karar ve uygulamalarda geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin kuruluş yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği

incelendiğinde (Tablo 4.35); işletmelerin kuruluş yıllarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (F = 4,21, p = 0,01 < 0,05; F = 4,50 p = 0,01 < 0,05). Buna göre; 1980 yılından önce kurulmuş işletmelerin (Ort. değerler: 1960-1979 arası = 3,18; 1960'dan önce =3,30) diğerlerine göre (Ort. değerler: 1980-1989 arası = 2,94; 1990 ve sonrası = 2,94) daha fazla stratejik temel ücret politikası yaklaşımını benimsedikleri; 1990 ve sonrası kurulmuş işletmelerin (Ort. = 3,12) ise, diğerlerine göre daha az geleneksel temel ücret politikası yaklaşımını benimsedikleri görülmektedir (Ort. değerler: 1980-1989 arası = 3,27; 1960 -1979 arası = 3,33; 1960'dan önce = 3,46).

4.3.1.30.2. Ücret Yapısı

İşletmelerin geleneksel ücret yapısı kapsamında (Tablo 4.36) en güçlü oldukları unsurlar, kök maaşın, toplam ücret paketinin en önemli parçasını oluşturması (Ort. = 4,11) ve liyakat ve hayat standardını koruma amaçlı yıllık ücret artışlarının önemsenip düzenli olarak uygulanması (Ort. = 3,68) olduğu görülmektedir. İşletmelerin göreceli olarak en zayıf oldukları unsurların ise, işgörenin kök maaşının diğer ödemelerle (maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar) ilişkili olması (Ort. = 2,98) ve belirli (kritik) pozisyonlarda çalışan işgörenlere sağlanan maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararların rakiplere/piyasaya göre oldukça yüksek olmasıdır (Ort. = 2,86).

Öte yandan araştırma kapsamındaki işletmelerin stratejik ücret yapısı yaklaşımını oluşturan unsurların hiçbirine yeterli düzeyde sahip olmadıkları görülmektedir. Söz konusu unsurlardan göreceli olarak en fazla sahip olunanlar ise, işgörenleri ödüllendirme stratejisinin kritik bir parçası olarak parasal ödüllerinin kullanılması (Ort. = 2,98), prim veya kâr paylaşımı gibi teşvik edici ücret uygulamalarının ücret stratejisinde önemli bir yere sahip olması (Ort. = 2,86) ve işgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yarar paketlerinin, piyasa ortalamasının oldukça üstünde olmasıdır (Ort. = 2,83).

Tablo 4.36 Geleneksel ve Stratejik Ücret Yapısına İlişkin İfadeler

İfadeler	Ort.	SS
Ücret Yapısı (Geleneksel)		
26. Ücret sistemimizde temel maaş, toplam ücret paketinin en önemli parçasını oluşturur.	4,11	0,94
34. İşletmemizde, liyakat ve hayat standardını koruma amaçlı yıllık ücret artışları önemsenir ve düzenli olarak uygulanır.	3,68	1,03
35. İşletmemizde parasal ödüllerden ziyade, iş zenginleştirme ve çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi uygulamalarla, daha çok işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilir.	3,14	0,88
24. Belirli (kritik) pozisyonlarda işgörenler için işletmemizin maaş düzeyleri, rakiplere/piyasaya göre oldukça yüksektir.	3,12	1,02
27. Bir işgörenin temel maaşı, işletmemizden alabileceği diğer ödemelerle (maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar) ilişkilidir.	2,98	1,20
25. İşletmemizde, belirli (kritik) pozisyonlarda çalışan işgörenlere sağlanan maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar, rakiplere/piyasaya göre oldukça yüksektir.	2,86	1,06
Ücret Yapısı (Stratejik)		
36. İşletmemiz, işgörenleri ödüllendirme stratejisinin kritik bir parçası olarak parasal ödülleri kullanır.	2,98	1,04
30. Prim veya kâr paylaşımı gibi teşvik edici ücret uygulamaları, işletmemizin ücret stratejisinde önemli bir yere sahiptir.	2,86	1,26
29. İşgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yarar paketleri, piyasa ortalamasının oldukça üstündedir.	2,83	0,99
28. İşletmemizde, işgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yararlar, toplam ücret paketinin önemli bir parçasını oluşturur.	2,74	1,11
31. Ücret sistemimizde teşvik edici ücret planları, işgörenlerin elde ettikleri toplam gelirin önemli bir miktarını oluşturacak şekilde tasarlanır.	2,57	1,02
32. İşletmemizde primler, işgörenlere kısa aralıklarla verilir. Üst yönetimce, primlerin veriliş sıklığının en az miktarları kadar önemli olduğu kabul edilir.	2,31	1,11
33. İşletmemiz, primlere ek olarak, işgörenlere farklı ücret planları (hisse senedi opsiyonu gibi) sağlamaktadır.	2,09	1,26

İşletmelerin stratejik ücret yapısı açısından en zayıf oldukları unsurlar ise, primlerin işgörenlere kısa aralıklarla verilmesi (Ort. = 2,31) ve primlere ek olarak, işgörenlere farklı ücret planlarının (hisse senedi opsiyonu gibi) sağlanması (Ort. = 2,09) olarak ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından uluslararası ve ulusal işletmeler arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans

analizi (ANOVA Değerleri) yapılarak incelendiğinde (Tablo 4.37); uluslararası bir şirkete bağlı olan işletmelerin, olmayanlara göre stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin, anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak, söz konusu farklılık geleneksel ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyi için geçerli değildir. ($F = 0,16$ $p = 0,70 > 0,05$; $F = 7,44$, $p = 0,01 < 0,05$). Buna göre, uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere nazaran (Ort. değerler: 2,80 ve 2,42), stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.37); işletmelerin yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır ($F = 0,04$, $p = 0,85 > 0,05$; $F = 0,74$, $p = 0,39 > 0,05$).

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı olarak tanımlanmış insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.37); işletmelerin yazılı olarak tanımlanmış insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre, geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır ($F = 0,13$ $p = 0,72 > 0,05$; $F = 1,04$, $p = 0,31 > 0,05$).

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.37); yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip işletmelerin stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin, olmayanlara göre, anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık, geleneksel ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyi için geçerli değildir ($F= 0,54$, $p= 0,47>0,05$; $F= 12,48$ $p = 0,00 < 0,01$). Buna göre, yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip olan işletmelerin,

olmayanlara göre (Ort. değerler: 2,84 ve 2,36) stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.37); işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır ($F = 0,18$, $p = 0,84 > 0,05$; $F = 0,07$, $p = 0,93 > 0,05$).

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin cirolarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.37); işletmelerin cirolarına göre geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır ($F = 0,19$, $p = 0,83 > 0,05$; $F = 0,60$, $p = 0,55 > 0,05$).

Tablo 4.37 Ücret Yapısına İlişkin ANOVA Değerleri

	Geleneksel		Stratejik	
	F	*p*	*F*	*p*
Sermaye Türü	0,34	0,72	0,99	0,37
Kuruluş Yılı	3,89	0,01*	2,56	0,06
Çalışan Sayısı	2,78	0,07	0,75	0,47
Sendikaya Sahip Olma	0,04	0,85	0,23	0,63
2004 Yılı Cirosu	0,19	0,83	0,60	0,55
Uluslararası Şirkete Bağlı Olma	0,16	0,70	7,44	0,01*
İşletme Stratejisine Sahip Olma	0,04	0,85	0,74	0,39
İK Stratejisine Sahip Olma	0,13	0,72	1,04	0,31
Ücret Stratejisine Sahip Olma	0,54	0,47	12,48	0,00**

* $p<0,05$ **$p<0,01$

Geleneksel ve stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin kuruluş yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.37); kuruluş yıllarına göre, işletmelerin sadece geleneksel ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (F=3,89, p = 0,01 < 0,05; F = 2,56 p=0,06 > 0,05). Buna göre, 1960 yılından önce kurulmuş işletmelerin, diğerlerine göre geleneksel ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek (Ort. = 3,51) olduğu görülmektedir (Ort. değerler: 1960-1979 arası = 3,40; 1980-1989 arası = 3,08; 1990 ve sonrası = 3,24).

4.3.1.30.3. Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi

İşletmelerin ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesi kapsamında (Tablo 4.38); GÜY yaklaşımı açısından en güçlü oldukları unsurların, ücretleme konusunda gizliliğin esas olması (Ort. = 4,31) ve işgörenlerin ücretleriyle ilgili bilgileri mesai arkadaşlarıyla paylaşmasının yasak olması (Ort. = 3,86)'dır. İşletmelerin bu alanda göreceli olarak en zayıf oldukları unsurların ise, sendikalı personele toplu iş sözleşmesiyle verilen hakların diğer personele de otomatik olarak uygulanması (Ort.=2,78), ücret düzeyleri ve ücret artışlarına ilişkin idari prosedürler hakkında işgörenlere açık ve net bir şekilde bilgi verilmemesi (Ort. = 2,52) ve ücret yapısının oldukça karmaşık ve zor değişir/katı özellikte olmasıdır (Ort. = 2,30).

Öte yandan, araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğunda, her iki ücret yönetimi yaklaşımı (geleneksel ve stratejik) açısından ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesine ilişkin unsurların hiçbirine yeterli düzeyde sahip olmadıkları görülmektedir. Söz konusu unsurlardan göreceli olarak en fazla sahip olunanın, ücret programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasının İK bölümünün yetki ve sorumluluğunda olmasıdır (Ort. = 3,39). İşletmelerin bu alanda en zayıf oldukları unsurun ise, işgörenlerin ücretleme uygulamaları hakkındaki düşünce, hassasiyet ve tercihlerinin üst yönetim tarafından ciddiyetle dikkate alınması olduğu (Ort. = 3,02) görülmektedir.

Tablo 4.38 Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesine İlişkin İfadeler

İfadeler	Ort.	SS
Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi (Geleneksel)		
40. İşletmemizde ücretleme konusunda "gizlilik" esastır. İşgörenlere, diğer çalışanların ücretleri hakkında bilgi verilmez.	4,31	1,04
41. İşletmemizin resmi politikası gereği, işgörenlerin ücretleriyle ilgili bilgileri mesai arkadaşlarıyla paylaşması yasaktır.	3,86	1,26
37. İşletmemizin bütün birimlerinde aynı ücret politikası uygulanmaktadır.	3,49	1,15
49. İşletmemizde sendikalı personelin ücretleri, toplu iş sözleşmesindeki şartlara göre verilir.	3,36	1,44
45. İşletmemizde, ücretleme ile ilgili kararlar merkezi biçimde/üst yönetimce alınır ve mevcut 'yazılı prosedürler' sıkı sıkıya takip edilir. Ücret kararları konusunda, çok az sayıda işgörenin söz söyleme hakkı vardır.	3,26	1,01
46. İşletmemizin ücret sistemi, dikkatlice tanımlanmış prosedürlerle düzenlenmiştir.	3,25	1,10
50. Sendikalı personele toplu iş sözleşmesiyle verilen haklar, diğer personele de otomatik olarak uygulanır.	2,78	1,36
42. İşletmemizde, ücret düzeylerinin ve ücret artışlarının nasıl oluşturulduğuna ilişkin idari prosedürler hakkında, işgörenlere açık ve net bir şekilde bilgi verilmez.	2,52	1,15
47. Ücret yapısı, oldukça karmaşık ve zor değişir/katı özelliktedir.	2,30	0,90
Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi (Stratejik)		
38. İşletmemizde, ücret programlarının geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları bölümünün yetki ve sorumluluğundadır.	3,39	1,34
44. İşletmemizde, farklı kademelerde çalışan işgören grupları (işçiler-memurlar, yöneticiler, İK yöneticileri, üst düzey yöneticiler), ücret politikaları konusunda söz söyleme hakkına sahiptir.	3,12	1,05
48. Genel kuralların varlığına rağmen, ücret kararı verilirken bazı işgören veya işgören gruplarının özel durumu dikkate alınır ve bu kişilere (işletme menfaatleri doğrultusunda) farklı muamele yapılır.	3,04	1,09
39. Hat/birim yöneticileri tarafından alınan ücret kararlarına, tepe yönetimin müdahalesi çok azdır.	3,02	1,27
43. İşletmemizde, işgörenlerin ücret uygulamaları (örneğin, kâr paylaşımına karşı primleri tercih edilmesi gibi) hakkındaki düşünce, hassasiyet ve tercihleri üst yönetim tarafından ciddiyetle dikkate alınır.	3,02	1,04

Ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyi açısından uluslararası ve ulusal işletmeler arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA Değerleri) yapılarak incelendiğinde

(Tablo 4.39); uluslararası bir şirkete bağlı olan işletmelerin olmayanlara göre, ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin, anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık, ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde geleneksel yaklaşıma sahip olma düzeyi için geçerli değildir ($F = 1,77$, $p = 0,19 > 0,05$; $F = 10,49$, $p = 0,00 < 0,01$). Buna göre uluslararası işletmelerin, ulusal işletmelere göre (Ort. Değerler = 3,28 ve 2,92) ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde stratejik yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.39); yazılı işletme stratejisine sahip işletmelerin ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin yazılı olarak tanımlanmış işletme stratejisine sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır ($F = 6,15$, $p = 0,02 < 0,05$; $F = 10,35$, $p = 0, 0<0,01$). Buna göre yazılı işletme stratejisine sahip olmayanların, ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde geleneksel yaklaşıma sahip olma düzeyinin (Ort. Değerler = 3,40 ve 3,16) olanlara göre daha yüksek olduğu; yazılı olarak tanımlanmış işletme stratejisine sahip olanların ise, olmayanlara göre ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde daha fazla stratejik yaklaşıma sahip olduğu (Ort. Değerler = 3,23 ve 2,85) ortaya çıkmaktadır.

Ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı olarak insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.39); yazılı olarak tanımlanmış insan kaynakları stratejisine sahip işletmelerin sadece stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır ($F = 0,17$, $p = 0,69 > 0,05$; $F = 29,62$, $p = 0,00 < 0,01$). Buna göre, yazılı olarak tanımlanmış insan kaynakları stratejisi olanların olmayanlara nazaran (Ort. Değerler = 3,31 ve 2,71) ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde stratejik yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.39 İşletme Özellikleri ile Ücret Sistemi ve Uygulamalarına İlişkin ANOVA Değerleri

	Geleneksel		Stratejik	
	F	*p*	*F*	*p*
Sermaye Türü	0,00	1,00	1,38	0,26
Kuruluş Yılı	0,81	0,49	2,20	0,09
Çalışan Sayısı	1,40	0,25	0,89	0,41
Sendikaya Sahip Olma	0,32	0,57	0,48	0,49
2004 Yılı Cirosu	2,18	0,12	2,58	0,08
Uluslararası Şirkete Bağlı Olma	1,77	0,19	10,49	0,00**
İşletme Stratejisine Sahip Olma	6,15	0,02*	10,35	0,00**
İK Stratejisine Sahip Olma	0,17	0,69	29,62	0,00**
Ücret Stratejisine Sahip Olma	0,22	0,64	30,19	0,00**

* p<0,05 **p<0,01

Ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.39); yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip işletmelerin stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin, yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (F = 0,22, p = 0,64 > 0,05; F = 30,19, p = 0,00 < 0,01). Buna göre, yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisi olanların, olmayanlara nazaran (Ort. Değerler = 3,37 ve 2,80) ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde stratejik yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre farklılık gösterip

göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.39); işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (F=1,40, p = 0,25 > 0,05; F=0,89, p=0,41>0,05).

Ücret isteminin işleyişi ve yürütülmesinde, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin işletmelerin cirolarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.39); işletmelerin cirolarına göre geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (F = 2,18, p = 0,12 > 0,05; F = 2,58 p = 0,08 > 0,05).

Ücret isteminin işleyişi ve yürütülmesinde gleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeyinin, işletmelerin kuruluş yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.39); kuruluş yıllarına göre işletmelerin, geleneksel ve stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (F = 0,81, p = 0,49 > 0,05; F = 2,20 p = 0,09 > 0,05).

4.3.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

4.3.2.1. Geleneksel ve Stratejik Ücret Yönetimi Yaklaşımına Sahip Olma Düzeylerinin İşletmelerin Çeşitli Özelliklerine Göre Farklılıklarına İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi açısından ulusal ve uluslararası işletmeler arasında farklılık olup olmadığı incelendiğinde (Tablo 4.40); uluslararası bir şirkete bağlı olan işletmelerin olmayanlara göre stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık, geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi için geçerli değildir (H_{1a} kabul edilmemiştir F=0,00 p=0,98>0,05; H_{1b} kabul edilmiştir F=13,11 p=0,00<0,01). Buna göre

uluslararası işletmelerin, yerli işletmelere göre (sırasıyla ort. Değerler = 3,12 ve 2,79) daha fazla stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.40 İşletme Özellikleri ile Genel Ücret Yönetimine İlişkin ANOVA Değerleri

	Geleneksel		Stratejik	
	F	*p*	*F*	*p*
Sermaye Türü	0,87	0,42	1,19	0,31
Kuruluş Yılı	4,16	0,01*	4,35	0,01*
Çalışan Sayısı	0,01	1,00	0,73	0,48
Sendikaya Sahip Olma	0,69	0,41	0,34	0,56
2004 Yılı Cirosu	1,51	0,23	1,30	0,28
Uluslararası Şirkete Bağlı Olma	0,00	0,98	13,11	0,00**
İşletme Stratejisine Sahip Olma	0,53	0,47	3,85	0,049*
İK Stratejisine Sahip Olma	3,34	0,07	10,43	0,00**
Ücret Stratejisine Sahip Olma	2,41	0,12	24,21	0,00**

* $p<0,05$ **$p<0,01$

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı işletme stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.40); yazılı işletme stratejisine sahip işletmelerin stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin, olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi için geçerli değildir (H_{2a} kabul edilmemiştir $F=0,53$ $p=0,47>0,05$; H_{2b} kabul edilmiştir $F=3,85$ $p=0,049<0,05$). Buna göre yazılı işletme stratejisi olan işletmelerin olmayanlara göre (sırasıyla ort. değerler =3,03 ve 2,83) daha fazla stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmektedir.

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde(Tablo 4.40); yazılı insan kaynakları stratejisine sahip işletmelerin stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin,

yazılı insan kaynakları stratejisine sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi için geçerli değildir (H_{3a} kabul edilmemiştir F = 3,34 p = 0,07 > 0,05; H_{3b} kabul edilmiştir F = 10,43, p = 0,00 < 0,01). Buna göre yazılı insan kaynakları stratejisi olan işletmelerin olmayanlara göre (sırasıyla ort. değerler = 3,07 ve 2,75) daha fazla stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmektedir.

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmenin yazılı ücret stratejisine sahip olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.40); yazılı ücret stratejisine sahip işletmelerin stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin yazılı ücret stratejisine sahip olmayanlara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu farklılık geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyi için geçerli değildir (H_{4a} kabul edilmemiştir F = 2,41, p = 0,12 > 0,05; H_{4b} kabul edilmiştir F= 24,21, p= 0,00<0,01). Buna göre yazılı ücret stratejisi olan işletmelerin olmayanlara göre (sırasıyla ort. değerler = 3,16 ve 2,73) daha fazla stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmektedir.

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.40); işletmelerin çalışan sayısı büyüklüklerine göre geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (H_{5a} kabul edilmemiştir F=0,01 p=1,00>0,05; H_{5b} kabul edilmemiştir F=0,73 p=0,48>0,05).

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin cirolarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.40); işletmelerin cirolarına göre geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır (H_{6a} kabul edilmemiştir F=1,51 p=0,23>0,05; H_{6b} kabul edilmemiştir F=1,30 p=0,28>0,05).

Geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin kuruluş yıllarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde (Tablo 4.40); kuruluş yıllarına göre işletmelerin, geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (H_{7a} kabul edilmiştir F = 4,16 p = 0,01 < 0,05; H_{7b} kabul edilmiştir F = 4,35 p = 0,01<0,05). Buna göre; 1980 yılından önce kurulmuş işletmelerin (sırasıyla ortalama değerler: 1960-1979 arası = 3,02; 1960'dan önce = 3,22) diğerlerine göre (sırasıyla ortalama değerler: 1980-1989 arası = 2,77; 1990 ve sonrası = 2,86) stratejik ücret yönetimi yaklaşımına daha fazla sahip oldukları; 1990 ve sonrası kurulmuş işletmelerin (ort. değer = 3,15) ise, diğerlerine göre daha az geleneksel ücret yönetimi yaklaşımına sahip oldukları görülmektedir (sırasıyla ortalama değerler: 1980-1989 arası = 3,23; 1960-1979 arası = 3,33; 1960'dan önce = 3,40). Diğer bir ifadeyle, bu işletmelerin sistematik ve biçimsel bir ücret sistemine tam anlamıyla sahip olmadıkları söylenebilir.

4.3.2.2. Ücret Yönetiminin Stratejik Niteliğinin Örgütsel Sonuçlarla İlişkisine Yönelik Hipotezin Test Edilmesi

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, ücret yönetimi boyutları açısından geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin, çalışan devir oranı, devamsızlık ve algılanan rekabet avantajı gibi örgütsel sonuçlarıyla ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 4.41); ücret yönetiminin geleneksel ve stratejik açıdan niteliğinin, araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütsel sonuçlarıyla anlamlı düzeyde bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir (H_{8a} kabul edilmemiştir; p=1,00>0,05; H_{8b} kabul edilmemiştir; p=0,63>0,05; H_{8c} kabul edilmemiştir; p=0,49>0,05; H_{8d} kabul edilmemiştir; p=0,58>0,05; H_{8e} kabul edilmemiştir; p=0,58>0,05; H_{8f} kabul edilmemiştir; p=0,11>0,05).

Tablo 4.41 Korelasyon Analizi Sonuçları

		Çalışan Devir Oranı		Devamsızlık		Algılanan Rekabet Avantajı	
		r	*p*	*r*	*p*	*r*	*p*
Temel Ücret Politikası	Geleneksel	0,04	0,71	-0,10	0,45	0,14	0,14
	Stratejik	0,18	0,07	-0,03	0,81	0,15	0,10
Ücret Dizaynı	Geleneksel	0,06	0,52	-0,11	0,40	0,12	0,21
	Stratejik	0,00	0,97	0,05	0,69	0,12	0,21
Yönetsel Çerçeve	Geleneksel	-0,08	0,41	0,06	0,66	-0,09	0,31
	Stratejik	-0,10	0,31	-0,23	0,07	0,09	0,33
Genel	Geleneksel	0,00	1,00	-0,06	0,63	0,06	0,49
	Stratejik	0,05	0,58	-0,07	0,58	0,15	0,11

4.3.2.3. Ücret Bileşenlerinin Toplam Ücret İçindeki Ağırlığına İlişkin Hipotezin Test Edilmesi

Üst düzey yöneticilerin temel ücretler, yıllık performans primi, sosyal haklar (yararlar) ve yan ödemelerinin toplam ücret paketi içerisindeki ağırlığının, işletmelerin uluslararası olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 4.42 Ücret Bileşenlerine İlişkin ANOVA Değerleri

	F	*p*
Temel Ücretler	0,26	0,64
Yıllık Performans Primi	0,32	0,57
Yararlar ve Yan Ödemeler	14,8	0,71

Analiz sonuçları incelendiğinde (Tablo 4.42), söz konusu unsurların uluslar arası ve ulusal işletmelere göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği görülmüştür (H_9 kabul edilmemiştir F=0,26 p=0,64>0,05; H_{10} kabul edilmemiştir F=0,32 p=0,57>0,05; ve H_{11} kabul edilmemiştir F=14,8 p=0,71>0,05).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ve diğer gelişmeler, Türkiye'de ekonomi, sektör ve alt sektörler düzeyinde büyük bir değişim ve dönüşüme yol açmış, bu bağlamda uyum çabalarının önemini de artırmıştır. Ulusal ve uluslararası çevrede yaşanan bu değişim, doğal olarak işletmeleri de etkilemekte, değişime zorlamakta ve işletmelerin geleceğini yakından ilgilendirmektedir. Gelişen pazarlara ve değişen şartlara uyum sağlamak ve ayakta kalabilmek için, yeniden yapılanma çabaları ile işletmeler arası birleşme ve satınalmaların ve bu oluşumlara yabancı/küresel sermayenin ilgi ve katılımının da arttığı gözlenmektedir. Ekonomik, toplumsal, siyasal, hukuksal ve sektörel çevre ile maddi ve beşeri kaynaklar alanında yaşanan hızlı ve karmaşık nitelikteki köklü değişimler, işletmelerin çevreyi dikkate almaları ve çevresel değişimlere uyum sağlamaları gereğini de artırmaktadır. Söz konusu çevreye uyum ihtiyacını karşılamanın bir yolu olarak, işletmelerce "stratejik yönetim" yaklaşımının hem genel olarak, hem de işlevsel alanlar itibariyle daha fazla benimsenmeye başlandığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, "stratejik ücret yönetimi", işletmelerin ve insan kaynakları yönetimi işlevinin "stratejik" bir yaklaşımla ele alınması ve yönetilmesine bağlı bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin ve insan kaynakları işlevlerinin stratejik olarak yönetilmesini gerektiren bu hızlı ve köklü değişim ortamının bir sonucu olarak, artan iç ve dış rekabet şartları altında işletmelerin varlıklarını nasıl sürdürecekleri, ellerindeki maddi ve beşeri varlıkları nasıl idare edecekleri ve rekabetçi bir stratejinin parçası haline getirebilecekleri her zamankinden daha kritik hale gelmiştir.

İşletmelerin böylesi bir süreçte ayakta kalabilme şansları ve rekabetçi pozisyonlarını sürdürebilmelerinin, maddi varlıkların yanısıra, daha ziyade sahip oldukları beşeri kaynaklarını mukayeseli bir üstünlük haline getirip getiremediklerine bağlı hale geldiği yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır. Başka bir deyişle, günümüzde "insan kaynakları"veya "beşeri/entellektüel sermaye", örgütlerin en önemli "stratejik varlığı" haline gelmiştir. Buna bağlı olarak, insan unsurundan en etkili ve tatmin

edici şekilde yararlanma amacına dönük insan kaynakları yönetimi işlevinin önemi ve "stratejik bir yaklaşımla" ele alınması gereği de artmıştır. Bu çerçevede, işletmelerin mevcut işgücü içinde özel ve önemli bir konuma sahip bulunan nitelikli işgörenler ile üst düzey yöneticileri ellerinde tutabilmeleri, motive edebilmeleri ve işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda etkin olarak çalıştırabilmeleri, son derece kritik bir önem kazanmıştır. Bundan sonraki süreçte de, örgütsel ihtiyaçlara uygun niteliklere sahip insan kaynağına yatırım yapıp, çalışma şartlarını onların ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmelerin başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olacağı söylenebilir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ise, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına sahip olması, buna bağlı olarak da rekabetçi ücret ve ödül stratejileri geliştirmesi ve uygulaması esastır. Bu ise stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olmayı gerektirir.

Stratejik ücret yönetimi (SÜY), ücret yönetimi sisteminin çevresel faktörleri de dikkate alarak, işgörenlerin işletmenin uzun dönemli hedeflerinin gerçekleştirilmesi yönünde davranmalarını sağlayacak şekilde ve örgüt stratejileriyle uyumlu olarak oluşturulmasını ve işletilmesini ifade eder. Bu bağlamda SÜY'nin odak noktası, ücretleme stratejilerinin işletme stratejileri ve buna bağlı olarak diğer insan kaynakları stratejileri ile, diğer bir ifadeyle işletmenin uzun dönemli hedefleri ve planlarıyla uyumlu ve onları destekler nitelikte olmasıdır. SÜY'nde, ücretlemeye ilişkin temel amaç ve ilkeleri içeren politikaların belirlenmesi, ücret farklılıklarına ilişkin ücret yapılarının tasarımı, işgörenlerin katkı ve performansları ile ücretler arasında bağ kurulması, ücret plan ve sistemlerinin tasarımı ve işletilmesi gibi temel konularda, iç ve dış çevreye uyum ile uzun vadeli bütünsel bir bakışı içeren "stratejik" bir yaklaşımın benimsenmesi söz konusudur. Burada, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi de stratejik bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Çünkü, üst düzey yöneticiler, örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak aldıkları karar ve uygulamalarıyla stratejik bir konuma ve role sahiptirler. Bu ise, söz konusu yöneticilerin ücretlendirilmesinin ayrıca ele alınmasını ve işletme strateji ve hedeflerini destekleyecek bir ücret paketinin oluşturulmasını gerektirir. Bu çerçevede beklenen, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriğinde, rekabetçi bir kök maaşın yanı sıra, daha çok teşvik edici ücret planlarına ilişkin bileşenlere yer

verilmesidir. Bu bileşenler ise, zaman ve risk unsurunu barındırırlar. Ücretlendirme riski, bir üst düzey yöneticinin ücretlendirmesinin dönem sonu neticelerine bağlı olma derecesini; zaman ufku ise, üst düzey yöneticinin toplam ücret paketi kapsamında, uzun vadeli performans sonuçlarına göre ödüllendirilme seviyesini ifade eder. Uzun vadeli yatırımlar yapan işletmelerde, yönetici ücretlendirmesinin önemli bir konusu da, yöneticilerin uzun vadeli politikalar benimsemesi ve uygulamasını temin etmeye yönelik performansa dayalı teşvik edici ücret planları, diğer bir ifadeyle değişken ödemelerdir. Bütünsellik ve uzun vadeli yaklaşımı içeren bu iki boyut, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin stratejik yaklaşımın iki temel unsurunu ifade etmektedir.

Anlam ve önemi öz olarak ortaya konan Stratejik İKY ve özellikle SÜY, Türkiye açısından hâlâ, ampirik olarak fazlaca incelenmemiş ve araştırılmaya muhtaç konular arasındadır. O nedenle bu tez çalışmasında, stratejik ücret yönetimi ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi konusu, nitelikleri itibariyle uygulama ve veri sağlama imkânları açısından nispeten elverişli görülen işletmeler üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasıyla ele alınmış ve incelenen işletmelerin yaklaşım ve uygulamaları ortaya çıkarılamaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, SÜY politika ve uygulamalarını daha çok büyük işletmelerin benimsediği genel gözleminden hareketle, konunun incelenmesine taban teşkil etmek üzere, büyük ölçekli yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin incelenmesi uygun görülmüştür.

Büyük ölçekli yerli işletmeler ile uluslararası işletmelerin ücret yönetimi yaklaşımlarının stratejik niteliğini ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin uygulamaların belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu tanımlayıcı çalışmaya, Merkezi İstanbul'da olan ve/veya İstanbul'da faaliyet gösteren Yabancı Sermaye Derneği (YASED) üyeleri ile İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 2003 yılında yayınlanan "En Büyük 500 İşletme" içinde yer alan toplam 121 işletme katılmıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin genel ücret yönetimi ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine dair yaklaşım ve uygulamalarına ilişkin bulgulara göre, ulaşılan sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- İşletmelerin, tüm ücret yönetimi boyutlarında (Temel Ücret Politikası, Ücret Yapısı, Ücret Sisteminin İşleyişi ve Yürütülmesi), kısmen geleneksel, kısmen de stratejik ücret yönetimi yaklaşımına uygun stratejileri benimsedikleri görülmektedir. Bu durum, her iki yaklaşıma ilişkin strateji ve uygulamaların işletmelerde bir arada var olduğunu/olabildiğini göstermektedir. Bu çerçevede; anılan işletmelerin ücretleme konusunda belirli düzeyde bir "biçimsellik ve sistematik" (geleneksel) yaklaşıma ve belirli oranda da "stratejik" yaklaşıma sahip oldukları söylenebilir.

- Geleneksel ücret yönetimi (GÜY) yaklaşımına sahip olma bakımından işletmeler arasında "kuruluş yılları"na göre; SÜY yaklaşımına sahip olma bakımından ise, kuruluş yılı, uluslararası bir işletmeye bağlı olma, yazılı olarak bir işletme, insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalama değerlere göre, 1980 yılından önce kurulmuş işletmelerin diğerlerine göre daha fazla SÜY yaklaşımını benimsedikleri görülmektedir. Öte yandan uluslararası işletmelerin, yerli işletmelere göre; yazılı işletme stratejisi olanların olmayanlara göre; yazılı insan kaynakları stratejisi olanların olmayanlara göre, yazılı ücret stratejisi olanların olmayanlara göre, SÜY yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Temel ücret politikası boyutunda, GÜY ve SÜY yaklaşımına sahip olma düzeyinin işletmelerin kuruluş yılı, yazılı insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma durumlarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öte yandan, bu boyut için SÜY yaklaşımına sahip olma düzeyi, işletmenin uluslararası olma durumuna göre de farklılık göstermektedir. Uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere göre temel ücret politikası

boyutunda daha fazla SÜY yaklaşımına uygun politikaları benimsedikleri görülmektedir.

- Ücret yapısı boyutunda ise, GÜY yaklaşımına sahip olma düzeyinin kuruluş yılına göre; uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere göre; yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip olan işletmelerin ise sahip olmayanlara göre, SÜY yaklaşımına sahip olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre; 1960 yılından önce kurulmuş işletmelerin diğerlerine göre, geleneksel ve stratejik ücret yapısına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu ve her iki yaklaşıma ilişkin politika ve uygulamaların bir arada yer aldığı görülmektedir. Öte yandan ücret yapısının dizaynında, uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere göre; yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisine sahip olan işletmelerin ise olmayanlara nazaran, stratejik ücret yapısı yaklaşımına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesi boyutunda, geleneksel yaklaşıma sahip olma düzeyinin sadece işletmelerin yazılı olarak tanımlanmış bir işletme stratejisine sahip olup olmamasına; stratejik yaklaşımına sahip olma düzeyinin ise, işletmelerin uluslararası olma ve yazılı olarak tanımlanmış işletme, insan kaynakları ve ücret stratejisine sahip olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortalama değerlere göre; yazılı olarak tanımlanmış işletme stratejisine sahip olmayanların olanlara göre, ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde geleneksel yaklaşıma sahip olma düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, uluslararası işletmelerin ulusal işletmelere göre; yazılı olarak tanımlanmış işletme stratejisi olanların olmayanlara göre; yazılı olarak tanımlanmış insan kaynakları stratejisi olanların olmayanlara göre; yazılı olarak tanımlanmış ücret stratejisi olanların olmayanlara göre, ücret sisteminin işleyişi ve yürütülmesinde stratejik yaklaşıma sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma ile elde edilen veriler, bazı alanlarda beklenen, bazı alanlarda ise beklenmeyen sonuçları ortaya çıkarmıştır. Her şeyden önce ifade edilmelidir ki, çalışmadan elde edilen sonuçlar, genellenebilir olmayıp araştırmaya dahil olan işletmelerle sınırlı bir kullanım ve açıklama gücüne sahiptir. Bununla birlikte, elde edilen bulguların, Türkiye'de pek incelenmemiş ve veri toplamanın oldukça zor olduğu "ücret yönetimi" konusuna ışık tutmak açısından önemli olduğu söylenebilir.

Buradan hareketle, teorik kısımda belirtildiği gibi stratejik İKY, insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, örgütsel strateji ve işletme değerleriyle tutarlı (uyumlu, birbirini destekler, tamamlar) olarak planlanmasını öngören ve stratejik kararların alınmasına katkıda bulunan, bu uygulamaların organizasyondaki tüm yöneticiler tarafından kullanılmasına imkân veren ve işgörenleri nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırabilecekleri konusu üzerinde duran, kısaca insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı getiren bütüncül bir yaklaşımdır. Elde edilen bulgular çerçevesinde ilk gözlem, bu bütüncül yaklaşımın incelenen işletmelerde yeterli düzeyde var olmadığı şeklindedir.

Bu genel değerlendirmenin ötesinde somut olarak bazı verilerin yorumlanması gerekmektedir. Konu ve temel hipotezler açısından elde edilen bulgulara bakıldığında, (1) işletmelerin ağırlıklı olarak yazılı olarak tanımlanmış işletme stratejisi, (2) insan kaynakları stratejisi sahibi oldukları, bunun bir zorunlu bileşeni olarak da, en azından yarıdan fazlasının (3) bir ücret stratejisine sahip oldukları tespit edilmiştir. (4) Yine temel ücret ve yan ödemeler ile ilgili politikaların belirlenmesinde bağımsız olarak işletme yönetimi ile Holding/Grup merkezinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, SÜY'nin kabul edilen tanım ve özelliklerini destekler niteliktedir.

Stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olmada, işletmenin geçmişi itibariyle köklü bir işletme olmasının etkili olduğu söylenebilir. 1990 ve sonrası kurulmuş işletmelerin ise diğerlerine göre daha az geleneksel ücret stratejisini benimsedikleri görülmektedir. Ancak bu durum yeni işletmelerin stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olduğunu anlamına gelmemektedir. Başka bir ifadeyle, yeni

işletmelerde aslında sistematik ve biçimsel bir ücret yönetimi yaklaşımının yeterince yerleşmemiş olduğu söylenebilir. Öte yandan stratejik ücret yönetimi yaklaşımına ilişkin uygulamaların benimsendiği işletmelerde, stratejik yönetim anlayışının hakim olduğu düşünülebilir. Bu durumun ağırlıklı olarak uluslararası işletmelerde mevcut olması nedeniyle, yerli işletmelere göre uluslararası işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımına sahip olmaları olağan görünmektedir.

İşletmelerin, ücret yönetimi boyutlarında geleneksel ve stratejik ücret yönetimi yaklaşımına sahip olma düzeylerinin *çalışan devir oranı, devamsızlık ve algılanan rekabet avantajı* gibi örgütsel sonuçlarla anlamlı bir ilişkisinin olmadığı da ulaşılan bir diğer sonuçtur. Bu sonuç, ücret yönetimi uygulamalarının araştırma kapsamındaki işletmelerde örgütsel sonuçlar üzerinde yeterince etkili olmadığı veya görülmediği şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun, geleneksel veya stratejik ücret yönetimi olarak tanımlanabilecek "sistemli", özellikle de stratejik bir yaklaşımının işletmelerde yeterli düzeyde var olmamasından kaynaklanabileceği akla gelmektedir.

Öte yandan üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde, (1) *en etkili organ* olarak, beklendiği gibi, "Yönetim Kurulu" öne çıkmaktadır. (2) İşletmelerin çoğunluğunda (%82) bir ücretleme organının (örneğin Ücret Tespit Komitesi / Kurulu gibi) olmadığı anlaşılmaktadır. (3) Yine Yönetim Kurulu, üst düzey yöneticinin ücretine, daha çok piyasa araştırması sonuçlarına ve (%51) bunların performansına (%50) bakarak karar vermekteyken; aşağıda vurgulanacağı üzere, stratejik ücretlendirme unsurlarına pek yer verilmemektedir. Bu durum esasen her işgören grubu için de geçerli bir trenddir.

Gerçekten de üst düzey yöneticilerinin *toplam ücret paketini oluşturan bileşenler* içinde, işletmelerin tamamına yakınında (%98) kök ücretin temel bileşen olduğu görülmekte; yıllık performans primi ile sosyal haklar ve yan ödeme uygulamalarına da kısmen rastlanmaktadır. Teşvik edici ücret kalemlerinin işletmelerce pek fazla tercih edilmediği de ulaşılan bir sonuçtur. Bununla birlikte, bu tür uygulamaların var olduğu işletmelerde ise, işletme geneli için kullanılan teşvik edici ücret kalemleri

sırasıyla "öneri primi" (%21), "ciro üzerinden prim" (%20), "hisse senedi verme" (%20) ve "kârdan pay verme" (%18) şeklinde sıralanmaktadır.

Buna göre, SÜY'nin özünü teşkil eden uygulamalardan biri olarak değişken ücret ve/veya teşvik edici planların pek itibar gören bir uygulama olmadığı görülmektedir. Halbuki, teorik çerçeveden elde edilen önemli sonuçlardan biri de şudur: insan kaynakları yönetimine bağlı tüm fonksiyonlar içinde ücret yönetimi, sahip olduğu stratejik esneklik nedeniyle, üst yönetim tarafından en kolay idare edilebilir ve doğrudan kontrol edilebilir işlev olarak bilinmektedir. Örneğin ücret yönetiminin esnekliği sayesinde, yöneticiler için stratejik amaçlar ile değişen çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlamak, stratejik ücret yönetiminin işletmelere sağladığı en önemli avantajlardandır.

Öte yandan üst düzey yöneticilerin temel ücretlerinde, yıllık performans primi, yararlar ve yan ödemelerinin toplam ücret içerisindeki ağırlığının işletmelerin uluslararası olup olmamasına göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği de yan bir bulgu olarak ortaya çıkmıştır.

Burada temel iki bulguya daha işaret etmek gerekir. Genel olarak işletmeler elbette ücretlendirmekte, ancak ödüllendirmemektedir; veya bu yönü çok yetersizdir. Bu ise, işletmelerdeki ücret yönetiminin esnek olmadığını ve işletme sonuçları ile ilişkilendirilmediği göstermektedir. Bu kapsamda ikinci işaret edilmesi gereken husus da, işletmelere yüksek performans kültürü (teşvik ücreti) kazandırma gereğidir. Zira stratejik ücret yaklaşımı, işe dayalı ücret yaklaşımı uygulamalarına daha az, bilgi, beceri ve yetkinlikler ile yenilikleri ve işletme sonuçlarına ulaşılmasını teşvik eden, özendirici ücretleme uygulamalarına ise daha çok önem verir. Kuşkusuz böylece, işgörenlerin yüksek risk alma kapasitesi de artırılmış olacaktır.

1990'lı yılların başında geliştirilen "yeni ücret" konseptinin temel özelliği, kök ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesi gereğine işaret etmekteydi. Araştırma bulguları ışığında, Türkiye'de üst

düzey yöneticilere yönelik olarak ücret paketinin kapsamı ele alındığında bu boyutun pek geçerli olmadığı da söylenenebilir.

Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki işletmelerin ücretleme uygulamaları, SÜY açısından ele alındığında, işgörenlerine "yanlış" mesaj verdikleri söylenbilir. Zira, aslında kök maaşı da içeren uzun dönemli teşvikler, yararlar ve ikramiyeler toplam ücret programı bağlamında işletmenin neye önem verip vermediği konusunda mesaj içerir. Ancak bu mesajın, araştırma kapsamındaki işletmeler açısından değerlendirildiğinde, sadece işletmelerin ücretleme politikalarından değil, çift taraflı olduğu sonucu da çıkartılabilir. Şöyle ki, geleneksel ücret yapısı risk almayı değil, rutin işleri iyi ve eksiksiz yapmayı ücretlendirmekte; yeni ücret yapıları ise, kritik davranışları teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir. Aynı zamanda yeni ücret yapıları, bilhassa üst düzey yöneticileri işletme sonuçlarına belli oranda ortak ederek, işletmenin genel amaçları doğrultusunda ve hissedarların beklentilerini gerçekleştirecek tarzda davranmalarını teşvik etmeyi esas almaktadır. Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde yöneticilerin sarfettikleri çaba ve iş performansı gibi unsurlar yerine, kârlılık, verimlik gibi işletme düzeyindeki sonuçlara bağlı olduğu ve buna göre hisse senedi opsiyonu gibi ücret planlarının uygulanması söz konusu olduğunda, işletme riski, yöneticinin kişisel riskini de etkiler. Sonuçlara dayalı değişken ödeme, yöneticiler açısından her zaman bir risk kaynağıdır ve yöneticinin gayret ve çalışmaları işletme düzeyindeki performanstan koptuğu ölçüde bu risk daha da artabilir.

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde işletme performansının/sonuçlarının dikkate alınması durumunda, yöneticiler açısından bir ödül, teşvik olduğu kadar, sorumluluk ve risk yüklemek de söz konusu olmaktadır. Öte yandan üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriği, daha çok teşvik edici ücret planlarının niteliği açısından diğer işgörenlerinkinden ayrılır. Teşvik edici ücret planları açısından ise en önemli husus, uzun ve kısa vadeli teşvik ediciler arasındaki dengenin ne şekilde olması gerektiğidir. Buradaki temel konu, kısa dönemde neyin doğru olacağı ile işletmenin uzun dönemli en önemli çıkarlarının neyle uyumlu olacağı arasındaki dengeleri ölçen ve üst düzey yönetimi destekleyen ödül sisteminin nasıl

yapılandırılacağıdır. Burada kritik husus, üst düzey yönetici ücret paketlerinin teşvik edicilerin avantajı ile aşırı riskin dezavantajını dengeleyecek tarzda tasarlanması gerektiğidir.

İşte, Türkiye gibi istikrarsızlıkların yoğun olduğu ortamlarda üst düzey yöneticiler, piyasa ile paralel ancak risk içermeyen, tabir yerinde ise işletme sonuçlarından bağımsız bir ücreti daha anlamlı buluyor olabilirler. Burada vurgulanması gereken bir diğer husus da, özellikle hisse senedi opsiyonları gibi uzun vadeli teşvik edicilerin uygulanmasına ilişkin mevzuatın yetersiz oluşudur. Öte yandan, toplumsal kültürün de işletme sahiplerinin bu tür uygulamalara itibar etmemeleri üzerinde etkili olabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın gösterdiği temel husus, araştırma kapsamındaki işletmelerin (geleneksel yaklaşımlardan stratejik yaklaşımlara) geçiş dönemi özellikleri sergiledikleridir. Elde edilen verilere göre, incelenen ve çağdaş/stratejik yaklaşımlara başvurma olasılıklarının yüksek olması beklenen işletmelerde, hem geleneksel, hem de stratejik yaklaşımların birlikte varolduğu söylenebilir. Anlaşılan odur ki, işletmeler nispeten yabancısı oldukları yeni bir dünyaya açılmaya, uyum sağlamaya çalışmakta, ancak bu süreçte geleneksel olan ile modern olan, eski ile yeni, geçerli olan ile artık geçerliliği kalmayan bir çok uygulama bir arada, iç içe yaşam alanı bulabilmektedir.

Bulgulara göre, incelenen işletmelerin bir geçiş sürecinde olduğu ve belirsizlik döneminden geçtikleri izlenimi edinilmiştir. Algılanan bu belirsizlik, değişimin ne getireceği ve ne götüreceği kadar, bu süreçlerde uygulanmak üzere bir çok işletmenin geçerliliği ispat edilmiş bir takım araç ve yöntemlerden mahrum olmalarından da kaynaklanabilir. İşletmeler bu nedenle "yeni gerçekleri algılama ile bunlara uyum sağlama" konusunda kesin bir tutum geliştirme noktasına henüz gelememiş görüntüsü sergilemektedirler.

Araştıra sürecinde elde edilen ve vurgulanması gereken bir başka sonuç ise, Türk işletmelerinin ücretlemeye ilişkin veri sağlama ve bilgi verme konusundaki çekingen tutumları devam ettiğidir.

Bu çalışmadan elde edilen veriler, konuya belli ölçüde ışık tutmakla birlikte, ilgili literatürün sınırlılığı, bu bağlamda ülkemizde başka çalışmaların yapılması gereğininin devam ettiğini de ortaya koymaktadır. Bu araştırma deneyimi ışığında, aile işletmeleri, belirli sektörler, sermaye ve sahiplik yapısı, ölçek vb. özellikler bakımından farklı işletmelerde değişik faktörlerle ilişkili araştırmalar yapılmasının konunun daha açık ve anlaşılır hale gelmesine katkı sağlayacağı muhakkaktır. Ancak, bu alanda yapılacak araştırmalarda, "veri toplama güçlüğü"nün dikkate alınması gerektiği vurgulanmalıdır.

İlgili literatür, İKY ve SÜY bağlamında kültürel, politik ve iktisadi ortamın da uygulamalar üzerinde etkili ve sınırlandırıcı olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin kültürel yapısının yanı sıra, işletmelerin hissedarlık yapısının büyük çoğunlukla aile işletmesi niteliğinde olması da göz önünde tutulduğunda, etkin bir İKY ve SÜY'nin Türkiye şartlarında nasıl farklılıklar gösterebileceği, üzerinde çalışılması gereken ve önemi artacak olan bir konu gibi gözükmektedir.

Gelecekteki araştırmalarda, Türk iş hayatında "aile işletmeleri"nin özel konumunun dikkate alınması ve bu bağlamda aile üyelerinin aktif olarak görev yaptığı aile işletmeleri ele alınmak suretiyle, bir kaç nesil sonra kaybolma riski altında olan bu kuruluşların profesyonel yönetim yaklaşımı ile tanışma imkân ve sınırları ortaya konulmalıdır. Zira aile işletmeleri, bizatihi aile işletmesi olduğu için uzun ömürlü olamıyor değil, esasen bir çok avantajı olan bu yapılanmalara uygun profesyonellik ve kurumsallaşma modeli geliştirilmemiş olması nedeniyle, çoğunlukla ikinci veya üçüncü kuşakta çöküşe doğru gitmektedir. Bu tür işletmelerin profesyonelleşememe ve kurumsallaşamamasında, ücret yönetimini de kapsamak üzere bütün İKY fonksiyonlarının etkili bir şekilde uygulanma alanı bulamamış olmasının da etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, özellikle aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalara kaynaklık teşkil eden en önemli konulardan birinin de, etkili ve adil bir ücretlemenin olmamasının olduğu söylenebilir. Yapılacak çalışmalarda konunun bu yönünün de dikkate alınması faydalı olacaktır.

Son olarak, Türkiye'de ekonomik ve siyasal alanda istikrar pekiştikçe, işletmelerin önünü daha rahat görebilmesi söz konusu olabilecek, böylece işletmeler daha sağlıklı verilere ve net hedeflere sahip olabileceklerdir. Dolayısıyla işletmeler, bu hedeflere ulaşabilmelerine katkıda bulunacak araç ve imkânları da daha net olarak tanımlayabileceklerdir. Bu bağlamda yaşanacak gelişmelerin, İKY ve SÜY'nin işletme başarısı açısından değerinin daha açık bir şekilde anlaşılacağı, işletmelerin bilgi ve insan yönetimine daha fazla önem vereceği ve kaynak aktaracağı bir sürecin başlayacağı söylenebilir. Bu süreçte, veri elde etmenin çok zor olduğu ücret yönetimi konusunda , araştırma yapmanın da nispeten kolaylaşacağı beklenebilir.

KAYNAKÇA

Yararlanılan Kitaplar

Acar, Ahmet C.: **Ücret Yönetimi,** Gebze, TÜSSİDE, Kasım 1995.

Acar, Ahmet C.: "İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi", s.113-168, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, İstanbul, Dönence Basım, 2.bs., 2000.

Adal, Zeki: "İşçi İşveren İlişkileri", s.445-490, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, İstanbul, Dönence Basım, 2. bs., 2000.

Akal, Zühal: **Özendirici Ücret Sistemleri**, Ankara, MPM Yayını, 1980.

Akgül, Aziz; Osman Çevik: **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003.

Aksu, Ömer: **Ücretler ve Verimlilik,** İstanbul, 1993.

Altmansberger, H.N(Rug): "Variable Pay: An Overview", pp.199-207, **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Edition, 1999.

Altunkar, Hidayet: **Türkiye'de Endüstri İlişkiler Sisteminin Güncel Sorunları, İş ve Sendika Mevzuatında İşçinin Çalışma Rehberi,** İstanbul, TOLEYİS Eğitim Yayınları, 1987.

Anthony, W.P., L.P.Perrewe, K.M.Kacmar: **Strategic Human Resource Management,** Orlondo, Florida, The Dryden Press, 2nd Ed., 1996.

Armstrong, Michael: **Human Resource Management: Strategy & Action**, Londan, Kogan Page Ltd., 1992.

Armstrong, Michael: Employee Reward, London, Institute of Personnel and Development, 1997.

Artan, Sinan: Sinan Artan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye' deki Uygulama**, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, 1981.

Ataay, İsmail D.: **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul, Cihad Matbaası, 1985.

Ataay, İsmail D.: "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler", Ankara, **1987 Seminerler Dizisi-VI,** MESS Eğitim Yayınları, 1988.

Ataay, İsmail D.: **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, Birinci Cilt, 1990.

Ataay, İsmail D.: "İşletmelerde Ücret Yönetimi", s.251-336, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2.bs., 2000a.

Ataay, İsmail D.: "İş Değerleme", ss. 337-393, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2.bs., 2000b.

Ayaz, Nükhet: **Türkiye'de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi**, İstanbul, Belediye-İş Yayınları, 1993.

Aykaç, Burhan: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 1999.

Bartol, Kathryn M.; David C. Martin: **Management,** London, McGraw-Hill Inc, International Edition, 1991.

Baysal, Ayşe Can**:** **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul, İ.Ü. İİBF Yayın No:225, 1992.

Baysal, A.Can; Erdal Tekarslan: **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri,** İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 2.bs, 1996.

Belanger, Hilary; Andrew S. Rosen: "The Development of Salary Structures", **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A.Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Belcher, John G., Jr.: **How to Design and İmplement a Results-Oriented Variable Pay System**, New York, AMACOM, 1996.

Belcher, Brian; Mark Huselid: "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications", **Research in Personnel and Human Resource Managemment** içinde, Ed. by: G. R. Ferris, CT, JAI Press, 1997.

Belcher, John G., Jr.: "Variable Pay: New Perspectives", pp.209-216, **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Berzeg, Nail: **İşgörenlerin Çalışmaya Güdülenmesinde İşletme Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planının Seçimi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayını, 1984.

Beardwell, lan; Len Holden: **Human Resource Management: A Contemporary Approach,** London, Prentice Hall, 3rd Ed., 2001.

Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.bs., Nisan 2003.

Butler, J. E.; G. R. Ferris, N. K. Napier: **Strategy and Human Resource Management**, Dallas, South-Western Publishing Co., 1991.

Canman, A. Doğan: **Çağdaş Personel Yönetimi**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:260, 1995.

Canman**,** Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Ankara, Yargı Yayınları, Eylül 2000.

Cascio, Wayne, F.: **Managing Human Resources: Quality of Work Life & Profits,** McGraw-Hill Int., 4th Ed., 1995.

Cascio, Wayne F.: **Managing Human Resources,** New York, McGraw Hill, 1992.

Cherrington, D.: **The Management of Human Resources**, New Jersey, Prentice-Hall, 4th Ed., 1995.

Cowling, Alan: **Managing Human Resources**, London, Edward Arnold Publications, 2nd Ed., 1990.

Cowling, Alan; Chloe Mailer: **Managing Human Resources**, Newcastle upon Tyne, GB, Athenaum Press Ltd, 2nd Ed., 1992.

Çetin, Canan: **Yeniden Yapılanma - Girişimcilik – Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1996.

Davis, Keith; John W. Newstrom: **Human Behavior at Work**, Mc-Graw-Hill Book Co., 8th Ed., 1989.

Davis, Keith; William Werther: **Human Resources and Personnel Management**, USA, McGraw Hill, 4th Edition, 1993.

Dereli, Toker: **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, Cilt: 1, 1981.

Drucker, Peter F.: **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkıs Çorakçı, İnkilâp Kitabevi, 1994.

Drucker, Peter F.: **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. İrfan Bagçıvangil, Gülenay Gorbon, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri San ve Tic.Ltd. Şti., 1999.

Düren, Zeynep: **2000'li Yıllarda Yönetim,** İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Ellig, Bruce R.: **The Complete Guide to Execute Compensation**, New York, McGraw-Hill, 2002.

Eren, Erol: **Yönetim Psikolojisi,** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. baskı, 1993.

Ersen, Haldun: ***Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde*** **İnsan Kaynakları ve Kalite,** İstanbul, Bureau Veritas, Temmuz 2002.

Fedor, Donald B., Charles K. Parsons: "What is Effective Performance Feed-back?", **Human Resources Management**, Ed. by Gerald R. Ferris, M.Ronald Bucley, New Jersey, Prentice-Hall, Eng!ewood Cliffs, 3rd Ed., 1995.

Ferris, Gerald R., Rosen D. Sherman, Darold T. Barnum: **Handbook of Human Resource Management,** Massachusetts, Blackwell Publishers, Inc. 1996.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Field, Andy: **Discovering Statistics**, Sage Publications, 2000.

Flannery, P. Thomas; A. David Hoprichter; E. Paul Platten: **People, Performance and Pay,** USA The Free Press, 1996.

Gerald, L, E. Ledford, Jr.; Robert L. Heneman: "Pay for Skills, Knowledge, and Competencies", pp.143-156, **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Gerhart, Bary, Harvey B. Minkoff, Ray N. Olsen: "Employee Compensation: Theory, Practice and Evidence", **Handbook of Human Resource Management,** Ed. by Gerald R. Ferris, Rosen D. Sherman, Darold T. Barnum, Massachusetts, Blackwell Publishers, Inc. 1996.

Glueck, William: **Business Policy and Strategic Management**, Tokyo, McGraw-Hill, Int. Book Company, 1980.

Glueck R.,Yauch Lauraes, William S.: **Business Policy and Strategy**, McGraw-Hill Co, 5th Ed., 1988.

Gomez-Mejia, Luis R., David Balkin: **Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance,** Cincinnati – Ohio, South-Western Publishing Company, 1992.

Gomez-Mejia, L.R., George Paulkin, Arden Grabke: "Executive Compensation: Research and Practical Implication, Compensation", **Handbook of Human Resource Management,** Ed. by Gerald R. Ferris, Rosen D. Sherman, Darold T. Barnum, Blackwell Publishers, Inc. Massachusetts, 1996.

Gomez-Mejia, Luis R.; David B.Balkin; Robert L. Cardy: **Managing Human Resources,** New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 3rd Ed., 2001.

Goss, David: **Principles of Human Resource Management**, London, Routledge, 1994.

Gürbüz, Gülruh Özışık: **İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri,** İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002.

Harvey, Don; Robert Bovin: **Human Resources Management: An Experimental Approach,** New Jersey, Prentice Hall, 1996.

Henderson, R. I., H.W. Risher, "Influencing Organizational Strategy Through Compensation Ledaership", **New Perspectives on Compensation,** Ed. by D.B. Balkin, L.R. Gomez-Mejia, Englewood, NJ, Prentice-Hall, Inc, 1987.

Higgins, James M.: **Organizational Policy and Strategic Management**, Boston, Kent Pulishing Company, 2nd Ed., 1986.

Hitt, M.A., R. Ireland, R.E. Hoskisson: **Strategy Managament: Competitiveness and Globalization,** Cincinnati, South-Western College Publishing, 2001.

Hyman, S. Jeffry, "Long - Term Incentives", pp.357-371, **The Compensation Handbook**, Ed. By Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Johnson, Alan M.: "Designing and Implementing Total Executive Compensation Programs", pp. 339-348, **The Compensation Handbook**, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Kantor, Richard: "Managing Global Rewards", pp.157-167, **Human Resource in The 21st Century** içinde, Editors: Marc Effron, Robert Gandossy, Marshall Goldsmith, John Wiley & Sons, 2003.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 7.bs, 1999.

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği,** Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 9.bs, İstanbul, 2003.

Kurtuluş, Kemal **Pazarlama Araştırmaları,** 6.bs., İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:274, Avcıol Basım, 1998.

Lawler, Edward E.: **Motivation In Work Organizations,** California, Brooks/Cole Pub.Co., 1973.

Lawyer, Edward E.: **Strategic Pay**, San Francisco, Jossey-Bass Inc, 1990.

Lawyer, Edward E. III: "The Strategic Design of Pay for Performance Programs, Compensation and Benefits", Washington D.C., **Bureau of National Affairs**, Ed. by Luis Gomez-Mejia, 1989 **.**

Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 3rd Ed., 1981.

Mabey, C.; Salaman, G.; Strorey, J.: **Human Resoruce Management: A Strategic Introduction,** Oxford, Blackwell Published, UK, 1998.

Martocchio, Joseph J.: **Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach**, New Jersey, Prentice-Hall,Inc., 2nd ed., 2001.

Mazer, Marvin A.; Eric C. Larre: "Executive Compensation Strategy", pp.327-338, **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Milkovich, George T.: "A Strategic Perspective to Compensation Management", **Researh in Personnel and Human Resource Management,** Ed. by K. Rowland, G. Ferris, Greenwich, JAI Press, Inc., CT, Vol.6, 1988.

Milkovich, G.T.; J.M. Newman: **Compensation,** Homewood, IL, Irwin, 1990.

Milkovich, G.T, J.W.Boudreau: **Personnel/Human Resource Management**, Homewood, IL, Irwin, 1991.

Milkovich, G.T.; J.M. Newman: **Compensation**, New York, McGraw-Hill, Int., 7th Ed., 2002.

Mintzberg, Henry: "Crafting Strategy", **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage,** Ed. by Cynthia A. Montgomery Michael E. Porter, U.S.A, Harvard Business School Publishing, 1991.

Mullins, Laurie J.: **Management and Organisational Behaviour**, London, Pitman Publishing, 2nd Ed.,1989.

Murphy, Kevin R.; Jeanette N. Cleveland: **Understanding Performance Apprisal**, USA, Sage Publishing, 1995.

Özgen, Hüseyin; Azim Öztürk, Azmi Yalçın: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana, Nobel Kitabevi, 2001.

Palmer, M., K. T. Winters: **İnsan Kaynakları**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, 1993.

Palmer, Margaret: **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayıncılık, 1993.

Pennings, Johannes: **"Executive Compensation Systems: Drivers or Results From Strategic Choices?", pp.373-389;** The Compensation Handbook, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Pfeffer, Jeffry: **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çev. Sinem Gül, İstanbul, Sabah Kitapları, Ağustos 1995.

Pfeffer, J., G.R. Salancik: **The External Control of Organizations**: **A Resource Dependence Perspective,** New York, Harper and Row, 1978.

Porter, Michael E.: **Competitive Strategy**, New York, Free Press, 1980.

Porter, Michael E.: **Competitive Advantage,** New York, Free Press, 1985.

Porter, Michael E.: "The Competitive Advantage of Nations", **Strategy: Seeeking and Securing Competitive Advantage**, Ed. by Cynthia A.Montgomery, Michael E. Porter, U.S.A, Harvard Business Review Book, 1991.

Porter, Michael E.: **The Competitive Advantage of Nations,** New York, The Free Press, 1990.

Michael E. Porter: "How Competitive Forces Shape Strategy", **Strategy: Seeeking and Securing Competitive Advantage**, Ed. by Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter, U.S.A, Harvard Business Review Book, 1991, pp.11-25.

Rock, Milton L.; Lance A. Burger: **The Compensation Handbook**, USA, McGraw-Hill, 3rd Ed., 1991.

Rock, M.L.: **"**Looking Back on Forty Years of Compensation Programs", pp.98-136, **The Compensation Handbook**, Ed. by M.L. Rock, L.A. Berger, New York, McGraw-Hill, Inc., 1991.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa, Ezgi Kitabevi, 2000.

Sadullah, Ömer; "İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler", s.15-50, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2. bs., 2000.

Schneier, Craigh Eric; Douglas G. Shaw: "Measuring and Assessing Top Executive Performance", pp. 495-508, **The Compensation Handbook,** Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Schuler, Randall, Susan E. Jackson: **Human Resource Management: Positioning For the 21st Century,** St.Paul, MN, West Publishing Co., 6th Ed. 1995.

Schuster J. R.; P. K. Zingheim: **The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance,** New York, Lexington, 1992.

Scott, Richard: **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**; Prentice-Hall, 3rd Ed., 1992.

Sherman, Arthur W, Jr., George W. Bohlander, Herbert J. Chruden: **Managing Human Resources**, South Western Publishing Co., 1990.

Seidman, W.L.; S.L. Skancke: **Competitiveness: The Executive's Guide to Success**, NewYork, M.E. Sharpe, Inc., 1989.

Sibson, Robert E.: **Compensation,** New York American Management Association, AMACOM, 5th Ed., 1990.

Skila, Andrew F., John F. McKenna: **Personnel and Human Resource Management**, Malabar, Florida, Robert E. Krieger Publishing Company, Reprinted in 1990.

Snell, S.A.; Lepak D.P.; Youndt, M.A.: "Management the Architecture of Intellectual Capıtal: Implications for Strategic Human Resources Management", **Resource in Personnel and Human Resources Management,** Ed. by Wright P.M., v.d., Stanford, Connecticut, Supplement JA1 Press, 1999.

Sümer, H.C.: "Performans Değerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", s.57-90, **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları,** Yay. Haz. Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını,1. Basım, 2000.

Sürekli, Derya; Suna Tevruz: "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Der: Suna Tevrüz, Ankara, Türk Psikologları Derneği Yayını, II. Baskı, 1997.

Şencan, Hüner: **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005.

Şencan, Hüner: **Bilimsel Yazım,** İÜ. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 2002.

Talas, Cahit : **Sosyal Ekonomi,** Ankara, İkinci Kitap, Dördüncü Baskı, 1976.

Taştan, Seçil Bal: "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi", **İşte Başarı** içinde**,** Ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

Thierry, Henk: "Pay and Payment Systems", **Employment Relations**, Ed. by Jean F. Hartley, M. Geoffrey Stephenson,, Oxford, Blackwell Publishers, 1992.

Ulrich, Dave: **Human Resource Champions: The Next Ajanda For Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press, 1997.

Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,** İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, Şahinkaya Matbaacılık, 1994.

Uyargil, Cavide: "Performans Değerlendirme", s.205-228, **İnsan Kaynakaları Yönetimi**, Yay. Haz. Tuğray Kaynak v.d., İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, Dönence Basım, 2. bs., 2000.

Ülgen Hayri, S. Kadri Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, No:113, 2004.

Ünal, Ayşe: **Performansa Dayalı Ücret**, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayını, 1998.

Vardar, Ebru Deliktaş: **"**Piyasa Ücret Araştırmaları", s.225-231, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları,** Yay. Haz. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.

Wallace, Marc J. Jr., Charles H. Fay: **Compensation Theory and Practice**, USA, PWS-Kent Publishing, 1988.

Werther, William B., Kaith Davis: **Human Resources and Personnel Management**, Singapore, McGraw-Hill Book Company, 3rd Ed., 1993.

Wilson, T. B.: **Innovative Rewards For The Changing Workplace**, New York, McGraw- Hill, 1995.

Yellin, Diane; John Yurkutat: **"Retrieving, Manipulating, and Analiyzing Compensation Data", pp.109-116,** The Compensation Handbook, Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Ed., 1999.

Yüksel, Öznur: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitapevi Tic.Ltd.Şti, 2. bs., 1998.

Zaim, Sabahattin : **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul, İ.Ü. İktisat Fakültesi, 1972.

Zaim, Sabahattin: Türkiye'de Ücret ve Gelirler Siyaseti, **Ankara, TİSK Yayınları, 1974.**

Zaim, Sabahattin: **Çalışma Ekonomisi**, 10.baskı, Filiz Kitapevi, İstanbul, 1997.

Zencirkıran, Mehmet: "Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler", **Çalışma Yaşamında Dönüşümler**, Der. Aşkın Keser, İzmir, Ezgi Kitabevi, Mart 2002.

Zingheim, Patricia K.; Schuster, Jay R.: **Pay People Right**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2000.

Yararlanılan Süreli Yayınlar

Alkibay, Sanem; Tunç Seler: "İş Değerlendirmesi ve K.İ.T.'lerde Sözleşmeli Personele İş Değerlendirmesi Uygulaması", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:11, 1993, s.151-169.

Artan, Sinan: "Ücret Yönetimi", **Human Resources Dergisi**, Temmuz 1997, s. 34-41.

Aydın, Alim: "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Öneri Dergisi**, Cilt:3, Sayı:13, Ocak 2000, s.77-84.

Balkin, D.B., Gomez-Mejia L. R.: "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy", **Management Journal,** Vol.8, No:2, 1987, pp.169-182.

Balkin, David B.: **"Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries",** Human Resource Planning**,** Vol.11, Number:3, 1988.

Balkin, D.B., L. R. Gomez-Mejia.: "Matching Compesation and Organizational Strategies", **Management Journal,** Vol 11, No.2, 1990, pp.153 - 169.

Barringer, Melisa; George Milkovich: "Employee Health Insuarence Decision in a Flexible Benefit Environment", **Human Resource Management**, Vol.35, 1996, pp.293-315.

Barney, J.: "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Mangement**, 1997, pp. 99-120.

Baruch, Yehuda: "Response Rate in Academic Studies-A Comparative Analysis", **Human Relations,** Vol.52, No:4, 1999, pp.421-437.

Başaran, Faik: "Paylaşımlı ve Ayrım Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri", **Yönetim,** İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:5, Sayı:19, Ekim 1994, s:11-19.

Baucus, D.A.; E.J. Ottensmayer: "The Impact of the Information Noise Content of Performance on Strategic Issue Management Systems", **Proccedings of the Annual Academy of Mangement Journal**, Washington, D.C., 1989.

Baysinger, B.; R.E. Hoskisson:	"The Compensation of Board of Directors": Effects on Corporate Strategy", **Academy of Mangement Review**, Vokl.15, 1990, pp.72-87.
Berkama, H.; L. R. Gomez-Mejia:	"Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:2, 1998, pp.135-148.
Bloom, Matt:	**"**The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:3, 1998, pp.283-297.
Bloom, Matt, George Milkovich:	"Relationship Among Risk, Inventive Pay, and Organizational Performance, **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:3, 1998, pp.283-297.
Boyd, B.K.:	"Board Control and CEO Compensation", **Strategic Management Journal**, Vol.15, 1994, pp.335-344.
Boyd, Brian K.; Alain Salamin:	"Strategic Reward Systems. A Contingency Model of Pay System Design", **Strategic Management Journal**, Vol.22, 2001, pp.777-792.
Brockner, Chen; Leung Skarlick:	"Culture and Procedurel Fairness: When the Effects of What You Do Depend on How You Do It" **Administrative Science Quarterly,** Vol. 45, 2000, pp. 138-159.
Brown, W.; P. Nolan:	"Wages and Labor Productivity: The Contribution of Industrial Relations Research to Understanding of Pay Determination", **British Journal of Industrial Relations**, Vol.26, No:3, 1988, pp.339-361.
Conyon, Martin J.; Simon I. Peck:	"Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:2, 1998, pp.146-157.
Daly, C.; J. Johnson, D.Dalton A. Ellstrand:	"Compensation Comittee Composition as a Determinent of CEO Compensation", **Academy of Management Journal**, Vol.41, No:2, 1998, pp.209-220.

Delery J.E.; D.H. Doty: "Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management", **Academy of Management Journal**, Vol.39, Number:4, 1996, pp.802-835.

Dündar, Gönen: "Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlerinin Belirlenmesinde Temel İlkeler", **Yönetim,** İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:9, Sayı: 29, Ocak 1998, s. 22-25.

Eisenhardt, Kathryn M.: "Agency Theory: An Assessment and Review", **Academy of Management Review**, Vol.14, 1998, pp.57-74.

Erdil, Oya: "Personelden İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifine", **Öneri Dergisi,** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, C.1, s.4, Ocak 1996, s.61-65.

Erdut, Tijen: "Endüstri İlişkileri Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi", **Mercek Dergisi**, MESS, Temmuz, 2001, s.80-91.

Fama, E.F.;M.L. Jensen: "Separation of Ownership and Control", **Journal of Law and Economics**, Vol.26, 1983, pp.301-325.

Finkelstein, Sydney; Hambrick, Donald C.: "Chief Executive Compensation: A Study of The Interaction of Markets and Political Processes" **Strategic Management Journal,** Vol.10, 1989, pp.121-134.

Finkelstein Sydney; Brain K. Boyd: "How much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Settings of CEO Compensation", **Academy of Management Journal,** Vol.41, No:2, 1998, pp.179-199.

Galbraith, G. S; Merrill, G. B.: "The Effect of Compensation Program and Strcture on ABU Competitve Stretegy- A Study of Technology Intensive Firms", **Strategic Management Journal**, Vol.12, No:5 ,1991, pp.353-370.

Gerhart, Barry; G.T. Milkovich: "Organişzational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", **Academy of Management Journal,** Vol.33, No:4, 1990, pp.663-691.

Gerhart, B., Trevor, C.O.: "Employment Variability Under Differet Managerial Compensation Systems", **Academy of Management Journal,** Vol.39, No:6, 1996, pp.1692-1712.

Gomez-Mejia, L.R.; David Balkin:	"Determinants of R&D Compensation Strategies in the High Tech Industry", **Personnel Psychology,** Vol. 37, No:4, 1984, pp.635-650.
Gomez-Mejia, L.R. ; D.B. Balkin:	"Managing the High Tech Venture," **Personnel,** December 1985, pp. 31-37.
Gomez-Mejia, Luis R.; Henry Tosi; Timothy Hinkin:	"Managerial Control, Performance, and Executive Compensation", **The Academy of Management Journal,** Vol.30, No.1, 1987, pp.51-70.
Gomez-Mejia, Luis R.; Theresa Welbourne:	"Compensation Strategy: An Overview and Future Steps", **Human Resource Planning**, Vol.1, No:3, 1988, pp.173-189.
Gomez-Mejia, Luis R.; D.B.Balkin, T.M. Welbourne:	"The Influence of Venture Capitalists on Management Practices in the High Technology Industruy", **Journal of High Tecnology Management Research,** Vol.1, No:1,1990, pp.107-118.
Gomez-Mejia, Luis R.:	"Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, vol.13, No:5, 1992, pp.381-397.
Gomez-Mejia, Luis R.:	"Executive Compensation: A Reassessment and Future Agenda" **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.12, 1994, pp.161-222.
Gomez-Mejia, Luis R, Theresa Webourne	"Compensation Strategy: An Overview and Future Steps" **Human Resource Planning**, Vol.1, No:3, 1998, pp.173-189.
Gomez-Mejia, Luis R, Theresa Webourne:	"Compensation Strategy in A Global Context" **Human Resource Planning**", Vol.14, No:1, 1999, pp.29-42.
Gooderham, P.; O. Nordhaug, K. Ringdal:	"Institutional and Rational Determinants of Organization Practices: Human Resource Management in European Firms", **Administrative Science Quarterly,** Vol.44, September 1999, pp.507-531.
Gray, B.; S. Ariss,	"Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles," **Academy of Managament Review**, Vol.10, No:4,1985, pp.707-723.

Gürol, Yonca: "Stratejik Ödüllendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması" **Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:7, Sayı:23, Ocak 1996, pp.33-36.

Haigh, Timothy: "Aligning Executive Total Compensation with Business Strategy", **Human Resource Planning,** Vol.12, No:3, 1989, pp.221-227.

Hall, B.J.: "What You Need To Know About Stock Options," **Harvard Business Review**, March – April 2000, pp.121-129.

Hambrick, Donald.C.; P.A., Mason: **"Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers",** Academy of Management Review**,** Vol.9, 1984, pp.193-206.

Hambrick, Donald C., Sidney Finkelstein: **"The Effects of Ovnership Structure on Condition at The Top: The Case of CEO Pay Rates",** Strategic Management Journal, Vol.16, No:3, 1995, pp.175-193.

Harrigan, K., "Strategies for Declining Industires", **The Journal of Business Strategy,** Vol. 1, No:2, 1984, pp. 20-34.

Haslett, S.: "Broadbanding: A strategic tool for organizational change", **Compensation and Benefits Review,** November/December 1995, pp.40-43.

Hillman, Amy J.; Thomas Dalziel: "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", **Academy of Management Review**, Vol.28, No:3, 2003, pp.383-396.

Hofer, C.W.: "Toward A Contingency Theory of Business Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol.18, 1975, pp.784-810.

Hills, F.S., D.K. Scott, S.E. Markham, M. J. Vest: "Merit Pay: Just or Unjust Dessert", **Personel Administrator**, Vol.32, No:9, 1987, pp.53-64.

Jensen, M.C., W.H. Meckling: "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, And Ownership Structure"; **Journal of Financial Economics**, Vol.3, 1976, pp. 305-350.

Jensen, M.C: "The Modern Industrial Revulation, Exit, and the Failure of Internal Control Mechanism", **Journal of Finance,** Vol.48, 1993, pp.831-880.

Jones, G.R.; J.E. Butler: "Costs, Revenu, and Business-Level Strategy", **Academy of Management Review**, Vol.13, pp.202-213.

Kaplan, Robert S.; David P. Norton: "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review,** January-February, 1992, pp.71-79.

Kerr, J. L.: "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study" The **Academy of Management Journal,** Vol. 28, No:1 1985, pp.155-179.

J.L. Kerr, J. W. Slocum: "Managing Corporate Cultures Thoough Reward Systems", **Academy of Management Executives,** Vol.1, 1987, pp.1-15.

Kidwell, R.E, Jr.; N. Bennet: "Employee Propensity to Withold Effort: A Conceptual Model to Intersect Three Avenues of Research", **Academy of Mangement Review,** Vol.18, 1993, pp.429-456.

Klaas, Brian S.; John A. McClendon: "To Lead, Lag, or Mach: Estimating the Financial Impact of Pay Levels Policies", **Personel Psychology**, Vol.49,1996, pp.121-140.

Koray, Meryem: "2000'li Yıllar, Değişim ve Birey", **Yeni Türkiye Dergisi,** 21.Yüzyıl Özel Sayısı I, Yıl:4, Sayı:19, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Ankara, Ocak – Şubat 1998, s.756-762.

Kuşluvan, Zeynep (Aslan): "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", **Human Resource Dergisi**, Yıl:3, Sayı:3, Temmuz- Ağustos 1999, s.55-64.

Lambert, Richard A., David F.Latcker, Keith Weigelt: "How Sensitive is Executive Compensation to Organizational Size?", **Strategic Management Journal,** Vol.12, 1991, pp.395-402.

Leonard, Jonathan S.: "Executive Pay and Performance", **Industrial and Labor Relations Review**, Vol.43 (Special Issue), February 1990, pp.13-S –29-S.

Main, B.G.M., J. Johnston: "Remuneration Committees and Corporate Governance", **Accounting and Business Research**, 1993, Vol.23, pp.351-362.

McAdams, J.; E. Hawk: "Capitalizing on Human Assets Through Performance-based Rewards,", **ACA Joumal**, Autumn 1992, pp. 60-72.

McCaffery, Robert M.: "Organizational Performance and Strategic Allocation of Indirect Compensation", **Human Resource Planning,** Vol.12, No:3, 1989, pp.229-238.

Miller, Daniel J.: "CEO Salary Increases Maybe Ratioanal After All: Referents and Contracts in CEO Pay", **Academy of Management Journal**, Vol.38, No:5, 1997, pp.1361-1385.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow: **"**Designing Strategic Human Resource Systems**"**, **Organizational Dynamics,** Vol.13, No:1, 1984, pp.36-52.

Mintzberg, H.; A. McHugh: "Strategy Formation in an Adhocracy", **Administrative Science Quarterly**, Vol.30, pp.257-272.

Murray, Brian, Barry Gerhart: "An Emprical Analysis of Skill-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol. 41, No. 1, 1998, pp. 71-72.

Montemayer, E.: "Aligning Pay Systems with Market Strategy", **ACA Journal**, Winter 1994, pp.44-53.

Murray, A. I.: "A Contingency View of Porter's Generic Strategies", **Academy of Management Review**, Vol.13, 1988, pp.390-400.

Newman, J. M.: "Compensation Strategy in Declining Industries", **Human Resources Planning,** Vol.11, No:3, 1988, pp.197-206.

Overman, Stephenie: "In Search of Best Practices", **HR Magazine,** December, 1993, pp.48-50.

Örnek, Ali Şahin: "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", Dokuz Eylül Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:2, Say:3, 2000, s.255-276.

Özgeldi, Mürşide "İnsan Kaynakları Anlayışı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", Maltepe Üniversitesi, **İİBF Dergisi**, 2002 , Sayı:2, s.17-32.

Pearce, J.L., W.B. Stevenson, and J.L. Perry: "Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Times Series Analysis of the Impact of Merit Pay," **Academy of Management Journal**, Vol.28, No:2, 1985, pp. 261-278.

Pennings, Johannes M.: "Executive Reward Systems: A Cross-National Comparison", **Journal of Management Studies,** March 1993, pp.261-280.

Pennings, Johannes M.; David T. Bussard: "Strategy, Control and Executive Compensation", **Topic in Total Compensation: Fitting the Incentive Plan to the Company**, Vol.1, 1987, pp.101-112.

Pfeffer, Jeffrey: "Pitfalls on the Road to Measurement: The Dangeraous Liaison of HR with Ideas of Accounting and Finance", **Human Resource Management,** Vol. 36, No:3, Fall 1997, pp.357-65.

Pfeffer, Jeffrey: "Six Dangerous Myths About Pay", **Harvard Business Review**, May-June 1998a, pp.109-119.

Pfeffer, Jeffrey: "Seven Practices of Successful Organizations", **California Management Review**, Vol.49, No.2, 1998b, pp.96-124.

Porter, Michael E.: "What is Strategy?", **Harward Business Review**, November-December 1996, pp.61-78.

Prahalad, C.K; R.A Bettis: "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance"; **Strategic Management Journal**, Vol.7, 1986, pp. 485-501.

Rajagopalan, N.: "Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptations, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms", **Strategic Managament Journal,** Vol.18, No:10, 1997, pp.761-785.

Rajagopalan, N., S. Finkelstein: "Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Managament Reward Systems", **Strategic Managament Journal,** Vol.13 (Special Issue), 1992, pp.127-141.

Richter, A.: "Paying the People in Black at Big Blue," **Compensation and Benefits Review**, May/June 1998, pp.51-59.

Risher, H.H., R.J. Butler: "Salary Banding: An Alternative Salary-Management Concept", **ACA Journal**, 2, Winter 1993/94, pp.48-57.

Rollins, T.: "Pay for Performance: Is it Worth the Trouble?", **Personnel Administrator,** May 1988, pp. 42-46.

Salancik G.R.; J. Pfeffer: "An Examination of Need Satisfaction Models Of Job Attitudes" **Administrative Science Quarterly**, Spring 1977, pp.427-456.

Shurman, M.; G. Milkovich, J. Hannon: "Expert Systems' Effect on Employee Decisions and Satisfaction", **Personel Psychology,** Vol.50, 1997, pp.21-34.

Selamoğlu, Ahmet: "Yönetim ve Üretim Anlayışında Değişim, Japon Modelinin Artan Etkinliği ve 'İnsan' Unsuru", **Çimento İşveren Dergisi**, ÇMİS, Cilt:12, Sayı:6, Kasım 1999. s.8-25.

Selamoğlu, Ahmet: "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **İşveren Dergisi**, TİSK, Temmuz 2000, s.13-20.

Singh, H., F. Harianto: "Top Management Tenure, Corporate Ownership Structure and The Magnitude of Golden Parachutes" **Strategic Management Journal,** Vol.10, 1989, pp.143-156.

Singh, P., N.C. Agarwal: "The Effects of Firm Strategy on the Level and Structure of Executive Compensation", **Canada Journal of Administrative Sciences**, Vol.19, No:1, 2002, pp.42-56.

Snell, S. A.; J. W. Dean, Jr.: "Strategic Compensation for Integrated Manufacturing: The Moderating Efects of Job and Organizational Inertia", **Academy of Management Journal**, Vol. 37, 1994, pp.1109-1114.

Stroh, Linda; Jeanne M. Brett, Josesp P. Bauman Anne H.Reilly: "Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies", **Academy of Management Journal**, June 1996, Vol.39, No:33, pp.751-767.

Stanley; John D.; T. Marjorie: "Fringe Benefit Policy: Orientation and Objective", **Personnel Administration,** Vol, 25, No:3, May-June 1962, pp.19-28.

Thomas, A., K. Ramaswamy:	"Executive Characteristics, Strategy, and Performance: A Contingency Model"; **Proceedings of the 49th Annual Academy of Management**, 1989.
Thompson, Ron:	"Benefit Dosts Surge Again", **Nation's Business**, February 1998.
Tosi, Henry L.; Luis Tosi:	"What Managers Need to Know About Knowledge – Based Pay", **Organizational Dynamics**, Vol.14, No:3, 1986, pp.52-64.
Tosi, Henry L.; Luis R. Gomez-Mejia:	"The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective", **Administrative Science Quaterly**, Vol.34, 1989, pp.169-189.
Tosi, Henry L.; Luis R. Gomez-Mejia:	"CEO Compensation Monitoring and Firm Performance", **Annual Academy of Management Journal**, Vol.77, 1994, pp.1002-1016.
Tosi, Henry L.; Luis R. Gomez-Mejia, vd.	"Managerial Discretion, Compensation Strategy, and Firm Performance: The Case for the Ownership Strucrure", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol.17, JAI Press, 1999, pp165-166.
Tosi, Henry L.; S. Werner, J.Katz, L. R. Gomez Mejia:	"How Much Does Performance Matter? A. Meta Analysis of CEO Pay Studies", **Journal of Management** Vol. 26, No:2, 2000, pp.301-339.
Tomasko, R.M.:	"Focusing Company Reward Systems To Help Achieve Business Objectives", **Management Review**, Vol.15, October 1982, pp.8-14.
Tsui, Anne S.:	"Personel Department Effectiveness: A Tripartite Approach", **Industrial Relations,** Vol.23, 1984, pp. 184-196.
Tsui, Anne S.:	"A Multiple-constituency Model of Effectiveness: An Emprical Examination at The Human Resource Subunit Level", **Administrative Science Quarterly,** 1990, Vol.35, pp.458-483.
Tüzüner, V. Lale Kazımbek:	"İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi-2", **Human Resources Dergisi,** Haziran 2003, s.42-48.

Ulrich, Dave: "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customer and Employees", **Human Resource Planning**, Vol.15, Nummer:2,1992, pp.47-62.

Ungson, G.R.; R.M. Steers: "Motivation and Politics in Executive Compensation", **Academy of Management Review**, Vol.9, No:2, 1984, pp.313-323.

Uyargil, Cavide: "Performans Geliştirme ve Değerleme tekniği olarak Coaching", **Yönetim,** İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı:14, İstanbul, Ocak 1993, s.23-30.

Uyargil, Cavide: "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme", **Human Resource Dergisi,** Yıl:1, Sayı:8; Haziran 1997, s.22-25.

Uyargil, Cavide; Gönen Dündar: "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 2, Kasım 1997, s.21-30.

Veliyath, R., S. P. Ferris, K. Ramasway: "Business Stretegy and Top Managament Compensation: The Mediating Effects of Employment Risk, Firm Performance and Size", **Journal of Business Research,** Vol.30, No:2, 1994, pp.149-159.

Walters, B., Hardin, T., J.Schick.: "Top Executive compensation: Equity or excess? Implications for regaining American Competiteveness", **Journal of Business Ethics,** Vol. 14, 1995, pp.227-234**.**

Welbourne, Theresa M., Luis R. Gomez-Mejia: "A Political Perspective on Job Evaluation", **Compensation and Benefits Review**, Vol.28, No:4, 1992, pp.19-28.

Werner, S.; R. Konopaske, C. Touchey: "Ten Questions To Ask Yourself About Compensation Surveys", **Compensation and Benefits Review**, Vol.31, No:3, 1999, pp.54-59.

Werner, Steve, Henry L. Tosi: "Other People's Money: The Effects of Ownership On Compensation Strategy and Managerial Pay", **Academy of Management Journal,** Vol.38, No:6, 1995, pp.1672-1691.

White, William L.; Raymond W. Fife: "New Challenges for Executive Compensation in the 1990s", **Compensation & Benefits Review,** Vol.25 No:1, January-Fabruary, 1997, pp.27-35.

Williams, Valerie L., Stephen E. Grimaldi: "A Quick Breakdown of Strategic Pay"; **Workforce,** December 1999, Vol. 78, No:12, pp. 72-75.

Williams, Valerie L.: "Compensation Done the 'Right' Way", **Workforce,** December 1999, Vol. 78, No.12, pp. 75-78.

Wines, L.: "Compensation Plans That Support Strategy", **The Journal of Business Strategy**, Vol.17, No:4, 1996, pp.17-20.

Winstantley, N.B.: "Are Merit Increases Really Effective?", **Personel Administrator**, April, 1982, pp.37-41.

Wood, J.B.: "Customer Satisfaction and Loyalty: Basing a Portion of Executive Compensation on Performance in the IT Industry", **ACA Journal**, Summer 1998, pp.48-61.

Yararlanılan Diğer Kaynaklar

Akalp,Gizem: **"**İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", **İŞ-GÜÇ- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5 Sayı:1, 2003, (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33, 23.03.2003.

Arsoy, Kaya: "Ücret Yönetiminde 'Geniş Bant' Sistemi", **Hürriyet Gazetesi**, İnsan Kaynakları Eki, 28 Mart 1999, s.10.

Burchman,Seymour; Blair Jones, Rodney Mollen: "Tough Choices 2004: Current Issues in Executive and Director Pay"; **Perspectives (**Sibson's online publication) , Volume: XII, Issue: 2 Thursday, July 1, 2004 (Çevrimiçi) http://www .imakenews.com /sibson /e_article000271648.cfm; 12.01.2005.

Butteris, Margeret: Yetkinlik Bazlı Ödeme ve Organizasyonel Başarı, **Reinventing HR**, 1999, (Çevrimiçi) http:// www. insankaynaklari.com/bireyler /TRENDS /makale/ yetk_baz_ode.asp, 06.05.2002.

Corner, Jill; Dave Ulrich: "Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric", **Human Resource Planning**,(Çevrimiçi) http://hrps.org.html/private-docs/19.3.3.pdf,2.05.2003.

Chen, Carl R., Thomas L. Steiner: "The Dynamics of Compensation and Firm Performance: Are Executive Compensation Execessive", Version: November 2002, (Çevrimiçi) http: //media.wiley.com/assets/162/07 /jrnls_NML _JB_gray/303.pdf, 12.01. 2005.

Demirkan, Senem: "Çalışanları Hisse Senedi Edindirme Planları ve Türkiye İçin Öneriler", Sermaye Piyasası Kurulu, Ortaklıklar Finansmanı Dairesi – **Yeterlilik Etüdü,** Nisan 1999, Ankara,(Çevrimiçi) http:// www.econturk. org/spk.pdf, 08.04.2004.

De Silva, Sriyan: "An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems", (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/public/ english/dialogue/actemp/ papers/srspaysy-htm# Contents, 14.10.2004.

Engineri, Tuğçe: "Ücret Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yetkinlik Bazlı Ücretlendirme", Yayın tarihi: 03/01/2002, (Çevrimiçi)http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=13, 17.03.2002.

Gray, Samuel R., Albert A. Cannella, Jr.: "The role of risk in executive compensation"; **Journal of Management**, July-August, 1997 , (Çevrimiçi) http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4256/is_n 4_v23/ai_20122541, 22.04.2004.

Kaygusuz, Sait: "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta:Balanced Scorecard (Ölçüm Karti Tekniği)" **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt: 7 Sayı: 1 2005, (Çevrimiçi)http://www.isguc.org/ arc_view. php?ex= 241, 17.04.2005.

Kerwin, Kathleen: "Workers of the World, Log on", **Business Week**, February 21, 2000, p.52.

Keser, Aşkın: "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İKY", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:4, Sayı:1, 2002,(Çevrimiçi) http://www.isguc.org

/askin5.htm, 13.03.2003.

Kumbul, Burcu: "Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri", **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2001 (Çevrimiçi), http:// www.isguc.org /bkumbul1.htm,17.03.2002.

Pohjola, Eila: "Executive Compensation. Strategy Perspective", Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, TU-91.167, **Seminar in Business Strategy and International Business**, January 28th, 2005 (Çevrimiçi) http://www.tuta.hut.fi/ studies/Courses_and_schedules /lsib/TU-91.167 /seminar_papers _2005/ Eila_Pohjola. pdf, 07.03.2005.

Saura, M.D, L. R.Gomez-Mejia: "The Linkage Between Business Strategies and Compensation Policies Using Miles and Snow's Framework", **Working Paper**, No.96-69, Universidad Carlos III, Madrid, 1997.

Serdar, Aysu Bozkır: **Yönetim Sürecinde Ücret Oluşumu ve Performans Değerlendirme Sisteminde Emeğin Konumu - (Karşılaştırmalı Bir Araştırma)**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1993.

Taş, Çiğdem: "Ücretlendirmede Yeni Yaklaşımlar", Yayın tarihi: 13.12.2002, (Çevrimiçi) http://www.insankaynaklari .com/cn/ContentBody.asp? BodyID=12, 13.03.2003.

Tüzüner, V.Lale: **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma,** Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İstanbul, 2002.

Uyargil, Cavide: **Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1995 - Türkiye Raporu,** İstanbul, 1996.

Uyargil, Cavide; A. Oya Özçelik, Gönen Dündar: **Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması – 1999-2000 Türkiye Raporu**, İstanbul, 2001.

Yanadori, Yoshio; George T. Milkovich: "Origin of CEO and Compensation Strategy: Differences between Insiders and Outsiders", Cornell University, CAHRS - Center for Advanceed Human Resource Studies, **Working Paper,** 02-03, January,

2002, (Çevrimiçi) http://www.ilr.cornell.edu./chars/ PDFs/ WorkingPapers/ WP02-03.PDF,27.05.2003.

Watson Wyatt: "Compensation: A Total Rewards Approach Managing Through" Uncertain Times, **2001 Survey Report**, (Çevrimiçi) http://www.watsonwyatt.com/canada-english/pubs/memoranda/showarticle .asp?, 12.04.2004.

Williams, Valerie L.; Sunderland, Jennifer E.: "How Compensation Approaches Are Changing", (Çevrimiçi) http://www.workforce.com /archive/ feature/ 22/26/48/ 223630.php, 18.04.2003.

EK – 1 ANKET FORMU

ÜCRET TAYİNİNDE ETKİLİ OLAN ORGANLAR

1. İşletmenizin temel ücret ve yan ödemeler (ek ödeme ve sosyal yararlar) ile ilgili temel politikaları esas olarak hangi organ tarafından belirlenmektedir? Lütfen uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç etkisi yoktur	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tamamıyla
(a) Ana (ülkedeki) Merkez tarafından	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Bölge/Ulusal Merkez tarafından	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) Holding/Grup Merkezince	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) İşletme yönetimince bağımsız olarak	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Diğer (lütfen belirtiniz).....	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

2. İşletmenizin Yönetim Kurulu, aşağıdaki işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde ne derece etkili olmaktadır? Lütfen her bir işgören grubu için uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç etkisi yoktur	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tamamıyla
(a) Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Orta kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) İlk kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Uzman personel/profesyoneller	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

3. İşletmenizde aşağıda yer alan çalışan gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde Üst Düzey Yöneticiler, ne derece etkili olmaktadırlar? Lütfen her bir işgören grubu için uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç etkisi yoktur	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tamamıyla
(a) Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Orta kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) İlk kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Uzman personel/profesyoneller	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

4.İşletmenizin aşağıdaki işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde İnsan Kaynakları Yöneticisi/Birimi, ne derece etkili olmaktadır? Lütfen her bir işgören grubu için uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç etkisi yoktur	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tamamıyla
(a) Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Orta kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) İlk kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Uzman personel/profesyoneller	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

5. İşletmenizde, aşağıda yer alan işgören gruplarının temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde Bölüm (Departman) Yöneticileri, ne derece etkili olmaktadırlar? Lütfen her bir işgören grubu için uygun olan seçeneği çarpı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

	Hiç etkisi yoktur	Çok az	Kısmen	Büyük ölçüde	Tamamıyla
(a) Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Orta kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) İlk kademe yönetici ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Uzman personel/profesyoneller	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Büro personeli (beyaz yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) Vasıfsız işçilerin (mavi yaka) ücretleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

6. İşletmenizde ücretleme konusunda görev yapan özel bir organ (Ücret Tespit Komitesi / Kurulu gibi) var mıdır?

1 ( ) Evet	2 ( ) Hayır

6.1. (Yanıtınız Evet ise) Ücret komitesi hangi görevleri yerine getirmektedir?

( ) Ücretlendirme ile ilgili temel amaç, strateji ve politikaları belirlemek

( ) Üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretlerinin belirlemek ve ayarlamak

( ) Kritik pozisyonlardaki yöneticilerin ve personelin ücretlerini belirlemek ve ayarlamak

( ) İşletmedeki tüm iş ve işgörenlerin ücretlerini belirlemek

( ) Diğer:.....

6.2. Ücretleme kurulu/komitesi kaç kişiden oluşmaktadır? ..... kişi

6.3. Ücretleme kurulu/komitesi kimlerden oluşmaktadır? Lütfen uygun olan seçenekleri çarpı (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

( ) Yönetim Kurulu Başkanı	( ) Yönetim Kurulu Üyesi	( ) Tepe Yönetici (CEO)	( ) Genel Müdür
( ) Genel Müdür Yardımcıları	( ) İK Yöneticisi	( ) Departman Yöneticileri	( ) Sendika Temsilcisi
( ) İşgören Temsilcisi	( ) Danışman	( ) Diğer …….....	( ) Diğer …….....

GENEL ÜCRET DÜZEYİNİN PİYASA ÜCRETLERİYLE KARŞILAŞTIRILMASI VE TEMEL ÜCRETİN BELİRLENMESİ

7. Başlıca işgören gruplarının ücret paketlerinin belirlenmesinde aşağıdaki unsurlardan en fazla dikkate alınan/etkili olan ÜÇ (3) FAKTÖRÜ belirtiniz. Lütfen uygun olan seçenekleri, her işgören grubu için, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

	Üst Düzey Yöneticiler	Orta Kademe Yöneticiler	İlk Kademe Yöneticiler	Uzman Personel/ Profesyoneller	Büro personeli	Vasıfsız İşçi
(a) İş değerlendirme sonuçları	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(b) Piyasa araştırması sonuçları	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	
(c) Kıdem durumu	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(d) Performans puanları	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(e) Sendika sözleşme şartları	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(f) Enflasyon oranı	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(g) Vazgeçilmezlik durumu	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(h) Eğitim durumu	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(i) Bilgi ve uzmanlık düzeyi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(j) Kişiyi elde tutma gereği	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(k) Diğer (belirtiniz):.....	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )

8. İşletmenizde belli başlı işgören gruplarının ücret düzeylerine ilişkin TEMEL ÜCRET politikanız nedir? Lütfen aşağıda yer alan her bir işgören grubu için uygun seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.

	Üst düzey Yöneticiler	Orta Kademe Yöneticilerin	İlk Kademe Yöneticilerin	Uzman Personel/ Profesyoneller	Büro personeli	Vasıfsız İşçi
(a) Piyasayla eş düzeyde	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(b) Piyasanın üstünde	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(c) Piyasanın altında	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	1 ( )
(d) Diğer.....	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )	

A. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

9. Üst düzey yöneticilerinize (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) **yönelik YILLIK ödemeleriniz (Toplam ücret Paketi) hangi kalemlerden veya bileşenlerden oluşmaktadır? Bileşenlerden her birinin toplam kazanç içindeki oranı nedir?** İlgili olanların her birine çarpı (X) işareti koyunuz. ve lütfen toplam kazanç içindeki oranını belirtiniz.

(a) Temel ücret	( )	Temel ücretin toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(b) Yıllık Performans Primi	( )	Performans priminin toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(c) Ciro Üzerinden Prim	( )	Ciro priminin toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(d) Kardan pay verme	( )	Kardan verilen payın toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(e) Kazanç paylaşımı	( )	Kazanç paylaşımının toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(f) Hisse senedi opsiyonu	( )	Hisse senedi opsiyonu toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(g) Yararlar ve Yan ödemeler	( )	Yan ödemelerin toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.
(h) Diğer (Lütfen belirtiniz.)	( )	... . toplam ücret içindeki ağırlığı %..... oranındadır.

10. İşletmenizde üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür yardımcıları) **temel ücret ve yan ödemelerinin (**ek ödeme ve sosyal yararlar) **belirlenmesinde, aşağıda belirtilen faktörlerden/hedeflerden hangilerine, NE ÖLÇÜDE önem verilir?** Lütfen uygun olan seçenekleri, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

Hedefler	Hiç önemli değil	Önemli değil	Kısmen önemli	Önemli	Çok önemli
(a) Kârların ve yatırımın geriye dönüşünün iyileştirilmesi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Maliyetlerin azaltılması	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) Yüksek bireysel performans sergilenmesi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) İşletme birimleri arasında işbirliğinin geliştirilmesi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Büyüme hedeflerine ulaşılması	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) İşletmenin stratejilerinin gerçekleştirilmesine katkısı	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(g) İşletmenin uzun vadeli hedeflerinin gerçekleştirilmesi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(h) İşletme performansının artırılması	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(ı) Nitelikli yöneticileri elde tutma	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(i) Nitelikli yöneticileri işletmeye çekme	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(j) Grup/takım performansının yüksekliği	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(k) Diğer (Lütfen belirtiniz.).....	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

11. İşletmenizde, GENEL OLARAK teşvik edici ücret kalemlerinden hangilerinin uygulandığı ve üst düzey yöneticilere (CEO, Genel müdür, Genel müdür yardımcıları) **sağlanan teşvik edicilerin neler olduğunu STATÜSÜNE GÖRE belirtiniz?** Lütfen uygun olan seçenekleri, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

Değişken Ücret Teknikleri	İşletme Genelinde Uygulanma Durumu	**Aile üyesi** Hissedar için Uygulanma Durumu	**Aile Üyesi Olmayan** Hissedar için Uygulanma Durumu	**Yabancı Uyruklu** Profesyonel için Uygulanma Durumu	**Yerli** Profesyonel için Uygulanma Durumu
(a) İşletmeye ortak etme	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Kârdan pay verme	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) Hisse senedi verme	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Ciro üzerinden prim	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Kazanç paylaşımı		2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) Öneri primi		2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(g) Diğer.....	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

12. İşletmenizde, üst düzey yöneticilere (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür yardımcıları) **sunduğunuz teşvik edici ücret kalemlerinden hangileri, HANGİ DÜZEYDEKİ performans sonuçlarına göre belirlenmektedir?** Lütfen uygun olan seçenekleri, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

Değişken Ücret Teknikleri	Bireysel performans	Takım/ Bölüm performansı	İşletme performansı	İlk üçünün karması	Diğer: .....
(a) İşletmeye ortak etme	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Kârdan pay verme	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	
(c) Hisse senedi verme		2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Ciro üzerinden prim	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Kazanç paylaşımı	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	
(f) Öneri primi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(g) Diğer.....	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

13. İşletmenizin üst düzey yöneticilere (CEO, Genel Müdür,Genel Müdür yardımcıları) **sağladığı ek ödeme ve yararların, üst düzey yöneticilerin statüsüne göre dağılımı ne şekildedir?** Lütfen uygun olan seçenekleri, çarpı işareti (X) koyarak işaretleyiniz.

Ek Ödeme ve Sosyal Yararlar	**Aile üyesi** Hissedar	**Aile Üyesi Olmayan** Hissedar	**Yabancı Uyruklu** Profesyonel	**Yerli** Profesyonel
(a) Özel sağlık sigortası	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(b) Bireysel emeklilik imkânı	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(c) Lojman tahsisi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(d) Ev kirasının ödenmesi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	
(e) Makam aracı tahsisi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(f) Araç yakıtının karşılanması	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(g) Makam şoförü	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(h) Uçak ile seyahat imkânı (1.sınıf)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(ı) Uçak ile seyahat imkânı (ekonomik)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(i) Kreş ve Çocuk yuvası	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )

Ek Ödeme ve Sosyal Yararlar	**Aile üyesi** Hissedar	**Aile Üyesi Olmayan** Hissedar	**Yabancı Uyruklu** Profesyonel	**Yerli** Profesyonel
(j) Kredi kartı (Limitsiz)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(k) Kredi kartı (Limitli)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(l) Cep telefonu (Limitsiz)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(m) Cep telefonu (Limitli)	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(n) İşyerinden ucuz kredi kullanma imkanı	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(o) Kurs, seminer vb. eğitim giderleri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(ö) Özel Park yeri	1 ( )	2 ( )	3 ( )	
(p) Özel yemek salonu	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )
(r) Diğer	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )

D. ÜCRET YÖNETİMİNİN STRATEJİK NİTELİĞİ

14. Aşağıda işletmenizin ücret yönetimine ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, İŞLETMENİZDEKİ DURUMU dikkate alarak her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, uygun olan seçeneğin üzerine çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum	
1. İşletmemizde, işlerin önem ve güçlüğüne (işe ilişkin faktörlere) dayalı bir ücret sistemi vardır.	(1) (2) (3) (4) (5)
2. İşletmemizde, becerilere dayalı ücret sistemi vardır (işgörenlerin ücreti, hangi becerilere ne düzeyde sahip olduklarına göre belirlenir ve farklılaşır.)	(1) (2) (3) (4) (5)
3.İşletmemizde, işgörenlerin ücret düzeylerinin belirlenmesinde, çalışanların becerisi veya gösterdiği performanstan ziyade, yapılan 'iş' ya da kişinin bulunduğu görev/pozisyon dikkate alınır (ücret düzeylerinin belirlenmesinde, iş değerlendirme sonuçları esas alınır.)	(1) (2) (3) (4)(5)
4. İşletmemizde, ödüllerin dağıtılmasında sadece organizasyona yapılan katkıları dikkate alır, değerlendirir.	(1) (2) (3) (4)(5)
5. İşletmemizde, belli bir işte yüksek başarı gösterenlerle düşük başarı gösterenler arasındaki ücret farklılıklarının oldukça fazladır.	(1) (2) (3) (4)(5)
6. Ücret kararlarında, işgörenin kıdemi önemli bir rol oynar.	(1) (2) (3) (4) 5)
7. Ücretlendirmede, grup/takım performansından ziyade bireysel performansa önem verilir.	(1) (2) (3) (4) 5)
8. Bir işgörenin ücreti hakkında karar verilirken, o kişinin vazgeçilmezlik durumu da dikkate alınır.	(1) (2) (3) (4) 5)
9. Ücret sistemimiz gelecek yönelimlidir ve işgörenlerin dikkatini, işletmenin uzun vadeli (iki veya daha fazla yıl) amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklamayı hedefler.	(1) (2) (3) (4) 5)
10. Ücret sistemimiz, işgörenleri belli bir zaman diliminde gösterdikleri kısa vadeli başarılara göre ödüllendirir.	(1) (2) (3) (4)(5)
11. İşgörenlerin toplam kazançlarının belli bir kısmı, grup veya işletme performans hedeflerine ulaşılıp ulaşılamadığına bağlı olarak değişkenlik (artma ve azalma) gösterir.	(1) (2) (3) (4)(5)
12. Ücret sistemimiz, toplam işgücü maliyetinin belli bir kısmı değişken (performansa dayalı olarak azalan veya artan ücretleme şeklinde) bir yapıda dizayn edilmiştir.	(1) (2) (3) (4)(5)
13. İşletmemiz, çalışanların ücretlerinin belli bir kısmı ile risk almaları gerektiğine (işgörenlerin ulaşmayı taahhüt ettikleri hedeflerin sonuçlarına göre ücretlerindeki değişmeleri artış ve azalışları göze almaları gerektiğine) kuvvetle inanmaktadır.	(1) (2) (3) (4)(5)
14. İşletmemizde, yöneticilerin ödüllendirilmesi ve diğer işgörenlere grup teşvik planları (kazanç paylaşımı, kâr payı vb.) uygulanması, işletme düzeyinde elde edilen performans sonuçlarına bağlıdır.	(1) (2) (3) (4)(5)
15. Yöneticiler ve diğer çalışanlarımıza, birim/bölüm performansına dayalı parasal teşvikler uygulanır.	(1) (2) (3) (4)(5)
16. Ücret sistemimizin en önemli amaçlarından biri, işletme içi ücret adaleti ve eşitliğinin sağlanmasıdır.	(1) (2) (3) (4)(5)
17. İşletmemizdeki farklı birimlerde çalışan işgörenlerin ücretleri arasında dengeli bir ücret yapısı/düzeyi (mukayese edilebilir bir ilişki) gerçekleştirilmeye çalışılır.	(1) (2) (3) (4)(5)
18. İşletmemizde piyasa ücret düzeylerine uymaktan ziyade işletme içi ücret eşitliğine öncelik verilir.	(1) (2) (3) (4)(5)

(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum	
19. Ücretlemede, işgörenler arasındaki hiyerarşik düzey farklılıkları pek etkili değildir (örneğin, üst düzey yöneticilerine olabildiğince minimum düzeyde ek ödeme (veya avantajlar) sağlanmaktadır).	(1) (2) (3) (4)(5)
20. İşletmemizde, statü sembolü olarak, üst düzey yöneticilere özel ücret paketleri sunulur ve bazı ayrıcalıklar (imtiyazlar) sağlanır.	(1) (2) (3) (4)(5)
21. İşletmemizde, olabildiğince "eşitlikçi" bir ücret sistemi uygulanır. Bununla birlikte, işgörenler arasında, sadece bazı "elit (seçkin)" gruplar için çok az sayıda özel/farklı ödüller mevcuttur.	(1) (2) (3) (4)(5)
22. İşletmemizde, üst düzey yöneticilerin ücret ve toplam teşvik planlarının (örneğin; kazanç paylaşımı, kâr paylaşımı) oluşturulmasında, ağırlıklı olarak objektif (ölçülebilir) performans ölçümleri (yatırımın kârlılığı, hisse başına düşen kâr vb.) esas alınır.	(1) (2) (3) (4)(5)
23. İşletmemizde, alt kademelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmesinde daha çok subjektif (kişisel yargılara dayalı) değerlendirmeler esas alınır.	(1) (2) (3) (4)(5)
24. Belirli (kritik) pozisyonlarda işgörenler için işletmemizin maaş düzeyleri, rakiplere/piyasaya göre oldukça yüksektir.	(1) (2) (3) (4)(5)
25. İşletmemizde, belirli (kritik) pozisyonlarda çalışan işgörenlere sağlanan maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar, rakiplere/piyasaya göre oldukça yüksektir.	(1) (2) (3) (4)(5)
26. Ücret sistemimizde temel maaş, toplam ücret paketinin en önemli parçasını oluşturur.	(1) (2) (3) (4)(5)
27. Bir işgörenin temel maaşı, işletmemizden alabileceği diğer ödemelerle (maaş dışı ek ödeme ve sosyal yararlar) ilişkilidir.	(1) (2) (3) (4)(5)
28. İşletmemizde, işgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yararlar, toplam ücret paketinin önemli bir parçasını oluşturur.	(1) (2) (3) (4)(5)
29. İşgörenlere sağlanan ek ödeme ve sosyal yarar paketleri, piyasa ortalamasının oldukça üstündedir.	(1) (2) (3) (4)(5)
30. Prim veya kâr paylaşımı gibi teşvik edici ücret uygulamaları, işletmemizin ücret stratejisinde önemli bir yere sahiptir.	(1) (2) (3) (4)(5)
31. Ücret sistemimizde teşvik edici ücret planları, işgörenlerin elde ettikleri toplam gelirin önemli bir miktarını oluşturacak şekilde tasarlanır.	(1) (2) (3) (4)(5)
32. İşletmemizde primler, işgörenlere kısa aralıklarla verilir. Üst yönetimce, primlerin veriliş sıklığının en az miktarları kadar önemli olduğu kabul edilir.	(1) (2) (3) (4)(5)
33. İşletmemiz, primlere ek olarak, işgörenlere farklı ücret planları (hisse senedi opsiyonu gibi) sağlamaktadır.	(1) (2) (3) (4)(5)
34. İşletmemizde, liyakat ve hayat standardını koruma amaçlı yıllık ücret artışları önemsenir ve düzenli olarak uygulanır.	(1) (2) (3) (4)(5)
35. İşletmemizde parasal ödüllerden ziyade, iş zenginleştirme ve çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi uygulamalarla, daha çok işgörenlerin psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilir.	(1) (2) (3) (4)(5)
36. İşletmemiz, işgörenleri ödüllendirme stratejisinin kritik bir parçası olarak parasal ödülleri kullanır.	(1) (2) (3) (4)(5)
37. İşletmemizin bütün birimlerinde aynı ücret politikası uygulanmaktadır.	(1) (2) (3) (4)(5)
38. İşletmemizde, ücret programlarının geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları bölümünün yetki ve sorumluluğundadır.	(1) (2) (3) (4)(5)
39. Hat/birim yöneticileri tarafından alınan ücret kararlarına, tepe yönetimin müdahalesi çok azdır.	(1) (2) (3) (4)(5)
40. İşletmemizde ücretleme konusunda "gizlilik" esastır. İşgörenlere, diğer çalışanların ücretleri hakkında bilgi verilmez.	(1) (2) (3) (4)(5)
41. İşletmemizin resmi politikası gereği, işgörenlerin ücretleriyle ilgili bilgileri mesai arkadaşlarıyla paylaşması yasaktır.	(1) (2) (3) (4)(5)
42. İşletmemizde, ücret düzeylerinin ve ücret artışlarının nasıl oluşturulduğuna ilişkin idari prosedürler hakkında, işgörenlere açık ve net bir şekilde bilgi verilmez.	(1) (2) (3) (4)(5)
43. İşletmemizde, işgörenlerin ücret uygulamaları (örneğin, kâr paylaşımına karşı primleri tercih edilmesi gibi) hakkındaki düşünce, hassasiyet ve tercihleri üst yönetim tarafından ciddiyetle dikkate alınır.	(1) (2) (3) (4)(5)
44. İşletmemizde, farklı kademelerde çalışan işgören grupları (işçiler-memurlar, yöneticiler, İK yöneticileri, üst düzey yöneticiler), ücret politikaları konusunda söz söyleme hakkına sahiptir.	(1) (2) (3) (4)(5)

45. İşletmemizde, ücretleme ile ilgili kararlar merkezi biçimde/üst yönetimce alınır ve mevcut 'yazılı prosedürler' sıkı sıkıya takip edilir. Ücret kararları konusunda, çok az sayıda işgörenin söz söyleme hakkı vardır.	(1) (2) (3) (4)(5)
46. İşletmemizin ücret sistemi, dikkatlice tanımlanmış prosedürlerle düzenlenmiştir.	(1) (2) (3) (4)(5)
47. Ücret yapısı, oldukça karmaşık ve zor değişir/katı özelliktedir.	(1) (2) (3) (4)(5)
48. Genel kuralların varlığına rağmen, ücret kararı verilirken bazı işgören veya işgören gruplarının özel durumu dikkate alınır ve bu kişilere (işletme menfaatleri doğrultusunda) farklı muamele yapılır.	(1) (2) (3) (4)(5)
49. İşletmemizde sendikalı personelin ücretleri, toplu iş sözleşmesindeki şartlara göre verilir.	(1) (2) (3) (4)(5)
50. Sendikalı personele toplu iş sözleşmesiyle verilen haklar, diğer personele de otomatik olarak uygulanır.	(1) (2) (3) (4)(5)

E – İŞLETMENİZE AİT BİLGİLER

15. Lütfen, işletmenizin faaliyet gösterdiği ana işkolu için uygun olan seçeneği çarpı (X) koyarak işaretleyiniz.	
a ( ) Madencilik ve Taşocakçılığı	ı ( ) Metal Eşya, Makine ve Teçhizat
b ( ) Gıda, İçecek ve Tütün	i ( ) Otomotiv Endüstrisi
c ( ) Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı	j ( ) Elektrik/Elektronik ve Bilişim Sektörü
d ( ) Orman Ürünleri ve Mobilya	k ( ) Bankacılık ve Finans Sektörü
e ( ) Kağıt ve kağıt ürünleri ve Basım	l ( ) Sigortacılık ve Sigorta Hizmetleri
f ( ) Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik	m ( ) Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri
g ( ) Taş ve Toprağa Dayalı Sanayii	n ( ) Diğer (Hizmet).....
h ( ) Metal Ana Sanayii	o ( ) Diğer (İmalat).....

16. İşletmenizin sermaye yapısının oransal dağılımı ne şekildedir?	
(1) Yerli sermaye Oranı %.....	(2) Yabancı Sermaye Oranı %.....

17. İşletmeniz hangi yılda kurulmuştur? ….....

18. İşletmenizin istihdam ettiği toplam işgören sayısı kaçtır? …….....

19. İşletmenizde istihdam ettiğiniz işgören gruplarının oransal dağılımı ne şekildedir?	
(1) Üst düzey Yöneticiler	% ……...
(2) Orta kademe Yöneticiler	% ……...
(3) İlk kademe Yöneticiler	% ……...
(4) Uzman Personel/Profesyoneller	% ……...
(5) Büro (beyaz yakalı) personeli	% ……...
(6) Vasıfsız (mavi yakalı) personel	% ……...
TOPLAM	% 100

20. İşletmenizde toplu sözleşme yapmaya yetkili sendika var mıdır?	
1 ( ) Hayır	2 ( ) Evet ise; sendikalı çalışanların toplam çalışan sayısına oranı = %….....

21. Yönetim Kurulu üyelerinin sayıları ve dağılımı ne şekildedir?	
(1) Aile Üyesi Hissedar	.....… kişi
(2) Aile üyesi olmayan hissedar	.....… kişi
(3) Yabancı Uyruklu Profesyonel	.....… kişi
(4) Yerli Profesyonel	.....… kişi
(5) Diğer.....	.....… kişi

22. İşletmenizde, (2004 yılı için) **işgücü devir oranı ne kadardır?**
%…..... (kendi isteğiyle ayrılanlar dahil) (İşgücü Devir Oranı = Bir yıl içinde ayrılanların sayısı / Toplam Çalışan Sayısı)

23. İşletmenizde, (2004 yılı için) **ortalama devamsızlık gün sayısı ne gerçekleşmiştir?** (Yıllık izin ve hastalık izinleri hariç)
..... gün (Ortalama devamsızlık = Bir yıl içindeki devamsızlık süresi / Yıllık Toplam Çalışma süresi)

24. İşletmenizde, (2004 yılı için) **toplam işgücü maliyetlerinin faaliyet giderlerine oranı nedir?** %.....

25. İşletmenizde, (2004 yılı için) ü**st düzey yöneticilerin toplam ücret maliyetinin, toplam işgücü maliyetlerine oranı nedir?** %….....

26. İşletmenizde, (2004 yılı için) **işletmenizin toplam cirosu (yaklaşık) ne kadardır?** (m = Milyon USD)		
1 ( ) $1m'nin altında	2 ( ) $1m – $9.99m	3 ( ) $10 – $24.99m
4 ( ) $25m – $ 49.99m	5 ( ) $50m – $99.99m	6 ( ) $100m ve üstü

27. İşletmenizin içinde bulunduğu pazarın durumunu aşağıdakilerden hangisi en iyi ifade etmektedir? Lütfen uygun seçeneğe çarpı (X) işareti koyunuz.		
1 ( ) Gelişen	2 ( ) Değişmeyen	3 ( ) Daralan

28. İşletmenizin faaliyet gösterdiği pazarların oransal dağılımı ne şekildedir?	
(1) Yurtiçi %....	(2) Yurtdışı %....

29. Lütfen aşağıda yer alan her bir unsur açısından işletmenizin durumunu, rakiplerinizi de düşünerek değerlendiriniz.					
	Çok zayıf	Zayıf	Eş değerde	Üstün	Çok üstün
(a) Ürün/hizmet kalitesi	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(b) Verimlilik	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(c) Karlılık	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(d) Maliyetler	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(e) Müşteri memnuniyeti	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(f) Çalışan memnuniyeti	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
(g) Yeni ve farklı ürün/hizmetler sunma	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

30. Bağlı olduğunuz grup/holding/uluslar arası şirket var mı?	
( ) Evet	( ) Hayır

31. Bağlı olduğunuz uluslar arası şirket varsa, lütfen şirket merkezinin bulunduğu ülkeyi belirtiniz?
.....

32. İşletmenizde yazılı olarak tanımlanmış <u>İşletme Stratejisi</u> mevcut mudur?	1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır
33. İşletmenizde yazılı olarak tanımlanmış <u>İnsan Kaynakları Stratejisi</u> mevcut mudur?	1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır
34. İşletmenizde yazılı olarak tanımlanmış <u>Ücret Stratejisi</u> mevcut mudur?	1 ( ) Evet 2 ( ) Hayır

Katılımınız için teşekkür ederiz.

NİHAT ALAYOĞLU

İş : 0212 213 61 00 **Fax** : 0212 213 78 90
Ev : 0216 370 06 35 **Gsm:** 0533 363 74 53
E-mail:nihat@musiad.org.tr
nihat@alayoglu.com

Mecidiye Caddesi No:7/50
Cansızoğlu İş Merkezi
34387 Mecidiyeköy/Şişli
İstanbul / Turkiye

EĞİTİM

UNIVERSITY OF GLAMORGAN, Business School, Cardiff, U.K.
İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı (MBA), 03 Mart 1994
Tez Konusu: A Critical Appraisal of Financial Performance of "AS TURİZM" – A passenger Transport Company in Turkey

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İktisat Bölümü, **2 Şubat 1990**

İŞ DENEYİMİ

MÜSİAD - Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
Genel Sekreter 05 Mayıs 2004 – devam ediyor

MÜSİAD - Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
Genel Sekreter Yardımcısı & **Kalite Yönetim Müdürü ,** 01 Haziran 2001 – 04 Mayıs 2004

UTESAV - Uluslararası Teknolojik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Vakfı
Genel Müdür , 01Kasım 2000 - 31Mayıs 2001

AS TURİZM SEY. NAK. TİC. VE SAN. A.Ş.
Marmara Bölge Müdürü & Yönetim Kurulu Üyesi, 01 Ekim 1994 – 15 Temmuz 2000

AS TURİZM OTOBÜS İŞLETMESİ
Ankara & Karadeniz Bölge Müdürü, 01 Mart 1990 – 30 Nisan1991

KURS / SEMİNER

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitimi
AHİ Danışmanlık Ltd.Şti., Istanbul, Şubat – Mayıs 2001

Kuruluş İçi Kalite Denetimi Eğitimi
AHİ Danışmanlık Ltd.Şti. İstanbul, 21-22 Haziran 2001

Genel İngilizce Eğitimi - Orta ve İleri Düzey
South Thames College, Londra, Eylül 1991-Temmuz 1992

Konuşma Pratiğini Geliştirme Kursu
Callan School, Londra, Temmuz – Eylül 1991

Temel İngilizce Eğitimi
Stanton School / Londra, Mayıs – Ağustos 1991

SERTİFİKALAR

Şirket Evlilikleri Konferansı Katılım Sertifikası
HERMES Yönetim Danışmanları ve Eğitim Merkezi, İstanbul, 07 Eylül 2001.

Kuruluş İçi Kalite Denetçisi Sertifikası
AHİ Danışmanlık Ltd.Şti., Istanbul, 25.August 2001.

PELENNA Forest International Mountain Centre Certificate,
Yönetim Geliştirme Kursu (in a full range of outdoors activities, group work and communication skills) South Wales, United Kingdom, Temmuz 1992.

YABANCI DİL / BİLGİSAYAR

İngilizce **– İleri Düzey**

Windows 95, 98, 2000, XP
MS Word, Excel, Outlook, Power Point, İnternet

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi **:** 02 Ocak 1964
Askerlik Durumu **:** Yaptı.
Medeni Hali : Evli ve iki çocuk sahibi.