

8lyf:
3.4.15.6.17.18
22)24)25)26)27)28
27) 99

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÜCRET
YÖNETİMİ VE İSTANBUL'DAKİ BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE
UYGULAMA**

**Hüseyin ÖNEY
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir-1998**

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÜCRET YÖNETİMİ VE İSTANBUL'DAKİ
BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA**

**Hüseyin ÖNEY
(YÜKSEKLİSANS TEZİ)**

Danışman:Prof.Dr. Davut AYDIN

Eskişehir-1998

ÖZET

Bu çalışmada “Ücret Yönetimi ve Uygulaması” bir hizmet sektörü olan otel işletmeleri bazında ele alınmıştır.

Birinci bölümde ücret kavramı, ücret teorileri, güdüleme teorileri ve ücret ilişkisi anlatılmıştır.

İkinci bölümde; ücret yönetimi ilke ve politikaları anlatılmış otel işletmelerinde ücrete etki eden faktörler ve işletme dışı, işletme içi ücrete etki eden faktörler anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde; ikinci bölümde anlatılan ve ücret oluşumuna etki eden faktörlerin analizi sonucu işletme ücret yapısının kurulması, ücretleme, ücret sistemleri ve otellerde uygulanan ücret sistemleri anlatılmaktadır.

Dördüncü bölümde teori kısmında anlatılanlarla ilgili olarak İstanbulda’ki beş yıldızlı otellerde yapılan anketle ilgili veriler ve bulgular yer almaktadır.

ABSTRACT

In this study "Wage Administration and Application in the Hotel Establishment" were taken as a basis in hospitality sector in service department and from the point of view of wages administration was discussed hypothetically.

In the first part, the wage besides, economical, social and legal, environment all of view and assumption was scrutinised as historical development in the wages theory.

From the point of view motivation and satisfaction, wages phenomenon was described.

In the second part, after pointing out of wages administration and wages policy in the establishment it has been tried to make a focus on the conditions of the wages consideration to be born.

In the third part, payment, the systems of pay and pay systems performed at hotels are told from different angle.

In the fourth part, according to the information related to the previous chapters, data and findings about the questionnaire given five-star hotels take place

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Davut AYDIN
Üye : Yrd.Doç.Dr.Kemal BİÇERLİ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK

Hüseyin ÖNEY'in "Otel İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama" başlıklı tezi 2 Aralık 1998 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TABLolar, ŞEKİLLER VE GRAFİKLER	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

1. ÜCRET KAVRAMINA FARKLI YAKLAŞIMLAR	3
1.1. Ücret Kavramına Ekonomik Yaklaşım.....	4
1.2. Ücret Kavramına Sosyal Yaklaşım	5
1.3. Ücret Kavramına Hukuki Yaklaşım	7
2. ÜCRET KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	
AÇISINDAN ÜCRET TEORİLERİ	8
2.1. Adam Smith'e Göre Ücret.....	9
2.2. En Az Geçim Teorisi ve Tunç Yasası.....	9
2.3. Sömürü Teorisi	10
2.4. Ücret Fonu Teorisi	10
2.5. Marjinal Produktivite Teorisi	11
2.6. Pazarlık Gücü Teorisi	12
2.7. Etkin Ücret Teorileri.....	12
3. GÜDÜLEME ARACI OLARAK ÜCRET	13
3.1. Güdüleme Teorileri Ücret	15
3.1.1. Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi	16
3.1.2. Çift Faktör Teorisi	17

VI

	<u>Sayfa No</u>
3.1.3. Beklenti Modeli	18
3.1.4. Denkserlik Teorisi	19
3.1.5. Porter-Lawler Modeli.....	20
3.1.6. Teori M.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ

1. ÜCRET YÖNETİMİ BÖLÜMÜ VE GÖREVLERİ	22
2.ÜCRET POLİTİKASI VE İLKELERİ.....	24
2.1.Ücret Politikası.....	24
2.2.Ücretleme İlkeleri.....	26
3.OTELCİLİK SEKTÖRÜNÜN İŞKOLU ÖZELİKLERİ.....	28
3.1.İstihdam ve Ücret (İşgücü Sermaye İkame Edilebilirliği).....	28
3.2.İşgücü Verimliliğinin Düşüklüğü ve Ücret.....	33
3.3.Faaliyetin Sürekliliği ve Talebin Değişkenliği.....	35
4.İŞLETME ÜCRET DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	36
4.1.Ücret Düzeyinin Belirlenmesine Etki Eden İşletme Dışı Faktörler.....	37
4.1.1.Enflasyon ve Fiyat Artışları.....	38
4.1.2.İşgören Sendikaları ve Toplu İş Sözleşmeleri.....	39
4.1.3. Ücret Düzenleme Yasaları.....	40
4.1.4.İşgücü Arz ve Talebi (İşgücü Pazarı).....	41
4.1.5.Piyasa Ücret Araştırması.....	42
4.2.Ücret Düzeyinin Belirlenmesine Etki Eden İşletme İçi Faktörler.....	44
4.2.1.İş Değerlemesi	45
4.2.1.1.Sıralama Yöntemi.....	48

VII

4.2.1.2.Sınıflama (Dereceleme) Yöntemi.....	49
4.2.1.3.Faktör Karşılaştırma Yöntemi.....	50
4.2.1.4.Puanlama Yöntemi.....	50
4.2.2.Başarı Değerleme.....	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME İÇİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI VE ÜCRET SİSTEMLERİ

1.İŞLETME İÇİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI	56
1.1.İşletme Ücret Eğrisinin Çizilmesi.....	56
1.1.1.Yaklaşık Yöntem.....	57
1.1.2.İstatistik Yöntem.....	58
1.2.Ücret Araştırmaları Sonucunda Ücret Eğrilerinin Çizilmesi.....	58
1.3.Düzeltilmiş Ücret Eğrilerinin Çizimi.....	59
1.4.İş Kademelerinin Saptanması.....	60
1.5.İşlerin Ücret Karşılıklarının Saptanması.....	61
1.5.1.Tekli (Bireysel) Ücretleme.....	61
1.5.2.Toplu Ücretleme.....	62
1.5.3. Ücret Alanları Yöntemi.....	63
1.6. İşlerin ve İşgörenlerin Yeni Ücret Yapısındaki Yerlerinin Belirlenmesi.....	65
2. ÜCRET SİSTEMLERİ.....	66
2.1. Ana (kök) Ücretler.....	68
2.2. Özendirici Ücret Sistemleri.....	69
2.3. Özendirme Planları	70
2. OTELLERDE UYGULANAN ÜCRET SİSTEMLERİ.....	71
2.1.Sabit Ücret Sistemi.....	71
2.2.Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemi.....	71

III

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	76
3.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	76
4.OTELLERDE UYGULANAN ANKETİN SONUÇLARI VE DEĞERLEMESİ	79
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	100
EKLER.....	108

TABLolar, ŞEKİLLER VE GRAFİKLER

Tablo 1	Otel İŞletmelerinde Gelirlerin Dağılımı	31
Tablo 2	Faktör Puan Cetveli.....	52
Tablo 3	İŞ Kademeleri.....	61
Tablo 4	Ankete Katılan Otellerin Nitelikleri.....	77
Tablo-5	Otellerin İstihdam Durumu.....	78
Tablo-6	Erkek-Kadın Okur-yazar Oranı.....	79
Tablo-7	Personel Bulmada Yararlanılan Kaynaklar.....	80
Tablo-8	İŞgören Devri.....	82
Tablo-9	Personel Devrinin Faydası var mı?.....	82
Tablo-10	Personel Devrinin Faydaları.....	82
Tablo-11	Personelin İŞten Ayrılma Nedenleri.....	83
Tablo-12	Personelin İŞten Ayrılması Karşısında Ne Gibi Önlemler Alırsınız?..	84
Tablo-13	Bölümler Arası Ücret Farklılığı.....	84
Tablo-14	Aynı İŞi Yapan Personel Arasında Ücret Farklılığı Var mı?.....	85
Tablo-15	Aynı İŞi Yapan Personelin Ücret Farklılığı.....	86
Tablo-16	Otelde Ücret Yönetimi Konusundaki Uzman Eleman.....	86
Tablo-17	Ücret Politikaları.....	87
Tablo-18	Ücret Düzeyi Belirleme Yöntemi.....	88
Tablo-19	Piyasa Ücret Araştırmaları Nasıl Yapılmaktadır.....	89
Tablo-20	Piyasa Ücret Araştırması Hangi amaçla Yapılmaktadır?.....	89
Tablo-21	İŞ Değerlemesi Nezaman Yapılmıştır veya Yapılmaktadır?.....	90
Tablo-22	İŞ Değerlemesi Hangi Amaçla Yapıldı?.....	91
Tablo-23	İŞ Değerlemesi Yöntemlerinden Hangileri Uygulanmaktadır?.....	91
Tablo-24	Ücret Harici Maddi Özendiricileriniz Nelerdir?.....	92
Tablo-25.	Otel Gelir (gider) Dağılımı 1997 Yılı İŞin Oranları % Olarak Nedir?.....	93

Şekil 1	Maslow'a göre güdü Teorisinin Dayandığı 5 Hiyerarşik Düzen.....	17
Şekil 2:	Porter-Lowler Modeli,	21
Şekil 3:	:Ücret Sistemleri	69
Grafik 1	İşletme ücret eğrisi	58
Grafik 2	Ücret araştırmaları sonucu çizilen ücret eğrisi	60
Grafik 3	Düzeltilmiş ücret eğrileri	61
Grafik 4	Bireysel ücretleme	63
Grafik 5	Basamaklardan oluşan ücret yapısı	64
Grafik 6	Ücret alanların yöntemi	65

EKLER

Sayfa No

EK-I.....109

GİRİŞ

Günümüzde turistik kaynaklara sahip özellikle gelişmekte olan ülkelerin en çok önem verdikleri konu uluslararası turizmden daha büyük pay alabilmektir. 1983 yılında çıkarılan Turizm Teşvik Kanunu ile ülkemizde turizm sektöründe oldukça önemli ve hızlı gelişmeler olmuştur. Bu büyüme turizm gelirlerinin artmasını sağlamıştır. Turizm gelirlerinin artışı ve sektöre yapılan yatırımlara teşviklerin kolaylığı bu sektörün önemli işletmeleri olan konaklama işletmelerinin sayısının hızla artmasını sağlamıştır. Hızla sayıları çoğalan bu tesislerin işletilmesinde en önemli öğeyi oluşturan işgücü ile ilgili sorunlarda tesis sayısındaki çoğalmaya paralel olarak artmıştır. Konaklama tesislerinde yapılan araştırmalara göre en çok karşılaşılan sorunların ve işgörenlerin en çok şikayet ettikleri konuların başında “düşük ücret” gelmektedir. Yine yapılan araştırmalar bize gösteriyor ki, konaklama işletmelerinde işgören devir hızı oldukça yüksektir. Bunun nedeni ise ücret ve terfiye ilişkin sıkıntılardan kaynaklanmaktadır. Sürekli olarak işgören sendikalarının ilk gündem maddesinde “ücret zamları“ bulunmaktadır.

Bu amaçla konaklama işletmelerinin en iyi örneklerini teşkil eden beş yıldızlı otellerde bu sorunlara işletmelerin ücret yönetimi açısından bir değerlendirme ile bu sorunların nedenlerine inip çözüm önerileri sunumaya çalışılacaktır.

Çünkü, konaklama sektöründe önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri dünya da en yoğun işgören istihdam eden, birbirinden bağımsız çalışan birçok bölümden oluşan ve birçok mesleki vasıf ve kademesinde işgöreni istihdam eden işletmelerdir. Bu yoğunlukta işgören istihdam eden oteller aynı zamanda ağır rekabet koşullarında hem verimliliği hemde kaliteyi artırmanın yolunu da aramaktadır.

Yoğun işgören istihdam eden otel işletmelerinde verimliliği ve kaliteyi artırmanın yolu işgörenlerin kalitesini ve verimliliğini arttırmaktan geçer. Bunu sağlamak için de işgörmeleri işletmeye çeken ve onları çalışmaya iten sebepleri araştırmak gereklidir. Onun beklentilerine ve isteklerine en iyi cevabı veren işletmelerin hizmet kalitesini ve verimliliği arttıracakları kesindir. İşgörenlerin beklentilerini en iyi karşılayacak yöntemde ona yapılan ekonomik ödemeler ve özendiricilerin miktarı ve şekli olacaktır. Çünkü emeği karşılığında çalışanlar için en önemli şey eline geçecek ücrettir. Özellikle ülkemizin şu an içinde bulunduğu koşullarda bunun önemi bir kat daha artmaktadır.

Ancak, yapılan araştırmaların sonuçlarına göre ücret ödemelerinde ülkelerin ekonomik koşulları dikkate alınmaması, hayat pahalılığı karşısında yeterli olmaması, işgörenin anlayabileceği yeterli açıklıkta olmaması, değişen ekonomik koşullara göre düzenlenmemesi gibi daha birçok problem işverenlerin ücret politikalarında pek dikkatli davranmadığını göstermektedir.

Yukarıda saydıklarımızın dışında otel yönetiminin ücrete bakış açısı nedir? Ücret politikalarını nasıl belirliyorlar? Ücretle ilgili olarak işgörenlerin gündeme getirdikleri problemler onların kendi durumlarından mı? Yoksa işverenlerin uyguladıkları politikalardan kaynaklanmaktadır? Gibi daha birçok soru cevap beklemektedir. Bütün bu soruların cevaplarını belirlemek amacıyla yapılan literatür ve alan araştırmaları aşağıdaki bilim başlıkları altında açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM ÜCRET KAVRAMI

1. ÜCRET KAVRAMINA FARKLI YAKLAŞIMLAR

İnsanlar ihtiyacı olan şeylerin üretimini yapabilmek için üretim faktörlerinden yararlanmaktadır. Bu faktörler; emek, doğa, girişimci, teknoloji ve sermayedir.

Üretimin yapılabilmesi için bu beş faktörü bir araya getirmek gerekmektedir. Bu beş faktörden biri olan emek “insanın üretime bizzat kendi bedeni veya fikri ile katılması” anlamına gelmektedir. Emeğin üretime katılması için gerekli olan şart emek arzının ve emek talebinin bir araya gelmesi yani insan istihdam edilmesi gerekir.

Emek arzedenler toplum ekonomisinde bir değer üretebilmek için emeği dışında kullanılması gereken üretim araçlarının hiçbirine sahip değillerdir. Bunun için de emeğini üretim araçlarına sahip olanlar için kullanmaktadırlar. Başkası adına yapılan işler için tüketilen emeğe de bir karşılık ödenir. Emeğin bedeline karşılık olarak yapılan bu ödeme ”ücret” olarak adlandırılmaktadır Bir ücret karşılığında işyapanlara işgören (işçi) denilmektedir.

İşgörenlere yapılan ücret ödemeleri genelde nakit olarak ya da hem nakit hem de sosyal yardımlar şeklinde olabilmektedir. Nakdi ücret; işgörene ücret olarak ödenen gelirin parasal olarak anlatımıdır. ¹ Başka bir tanım, her işgörenin emeği karşılığında aldığı efektif ücrettir. ²

¹ Milliyet Genel Ekonomi Ansiklopedisi-2, 1981, s.910

² Süleyman BARDA, Makro Ekonomiye Giriş, İstanbul-1969, s.225

Bedensel ve düşünsel emeğinin karşılığı olan ücretin hangi kurallara göre ve nasıl saptanacağı sürekli tartışma konusu olmuştur. Bu kadar çok tartışma konusu olan ücretin mahiyeti ve sahip olduğu önem tek bir açıdan ele alınarak açıklanması mümkün olmamaktadır. Bu bakımdan ücretin değişik açılardan ele alınarak tanımlanması yerinde olacaktır.

1.1.cret Kavramına Ekonomik Yaklaşım

cret, ekonominin gelişimine etki eden önemli bir maliyet unsuru olmaktadır. Ekonomik açıdan, milli gelirin fertler arasında eşit dağılımını, fiyatları, istihdamı, gelişme hızını ve yatırımları doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle ekonomisi büyüyen ülkelerde işgörenlerin aldığı ücretler yıldan yıla artmaktadır. Ancak bu artışın hangi ölçüler dahilinde olacağı veya olması gerekeceği sorusu ile ilgili olarak ücret politikasını yürüten organlar farklı görüşleri benimsemektedirler.

Bunlardan en çok savunulan politikalardan birisi verimliliğe dayanan ücret politikasıdır. Verimlilik-cret artışı ilişkisinin kurulması günümüzde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde emek-yoğun teknolojilerin kullanılmasının söz konusu olduğu hallerde verimlilik önem kazanmaktadır.

Bir diğerisi ise aktif ücret politikasıdır. Aktif cret politikası işgören ve işveren sendikalarının creti toplu pazarlıkla saptamalarıdır. Bu politika genelde işgören sendikalarınca benimsenmektedir. Sendikaların toplu sözleşmelerle belirlenen ücretler üzerindeki etkisi, nominal ücret artışlarını fiyat artışları karşısındaki durumu ile çok yakından ilgilidir.³

Özellikle sanayisi gelişmiş ülkelerde ücretler işgörenlerin ve sendikaların en çok üzerinde durdukları konulardan biridir. Çünkü bu ülkelerde sanayi ile birlikte, ücret karşılığında çalışan insanların toplamı hem genel nüfus içinde, hem

³mer AKSU, **cretler ve Verimlilik**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No:538. İstanbul-1993: 21.

de ekonomik açıdan faal nüfus içinde oran ve miktar bakımından gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Bu durum ücret ve maaş gelirlerinin önemini, yalnız ücretliler bakımından değil o toplumun genel ekonomik bünyesi bakımındanda artırmaktadır.

Sanayileşmiş toplumlarda milli gelirin en az üçte ikisi ücretle ilgilidir. Milli gelirdeki artış, gelir dağılımında yapılması gereken iyileştirme ve verimlilik bir biriyle oranlıdır. Eğer bir ülkede milli gelir artıyorsa, işgörenin yarattığı değer de artmış demektir . O halde işgörenin alacağı ücretde artmalıdır. ⁴

Ücret politikalarının adalet ve etkinlik hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirildiği, zaman içinde yapılan ücret ayarlamalarının şekline bağlı olacaktır. Ücret ayarlamalarının büyük ve sıklığının makro-ekonomik etkinlik, düşük enflasyon hızı, tam istihdam, devamlı büyüme ve dış ödemelerde denge gibi ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. ⁵

1.2.Ücret Kavramına Sosyal Yaklaşım

Yakın zamana kadar ekonomistler yalnızca ücretin ne şekilde oluştuğuna değinmişlerdir. Zaten ücret denilince de ilk akla gelen onun parasal değeri yani işgörenin emeği karşılığında aldığı efektif ücret olmuştur. ⁶

Verime göre ücret ekonomik bir kavram olup herkesin yaptığı işin değerine ve zorluğuna göre ücret alınmasını ifade eder. İhtiyaca göre ücret sosyal bir kavramdır. Burada ücret bir üretim faktörü olan emeğin bedeli olarak değil, toplumun ve hayatın özünü teşkil eden insanın yaşamını mümkün kılan bir gelir kaynağı olarak kabul edilir.

Diyebiliriz ki, ücret kapsamı bakımından işgörenin ve ailesinin her türlü

⁴Aksu,1993, s.34

⁵Cahit TALAS, **Sosyal Ekonomi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını. Ankara. 1979, s.6

⁶BARDA, 1976, s.6

ihtiyacını karşılayan, toplum içindeki durumunu belirleyen önemli bir araçtır. Bir de ücret, işgörenin geçim aracı olmasının yanında onun eğitim, kültür, sosyal ve diğer toplumsal faaliyetlere katılması ve bunlardan faydalana bilmesi için gerekli şartları hazırlamaktadır.

Sosyal açıdan ücretin diğer bir önemi de ücretle erişilen refah seviyesi toplumda bazı sosyal adaletsizlikleri de ortadan kaldırmasıdır. Ücretler gelir dağılımının eşit paylaşımı açısından en önemli paya sahiptir. Bir ülkedeki gelir dağılımının dengesi o ülkedeki sosyal dengesizliklerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır. ⁷Sanayileşmiş batı toplumları toplum düzeni. bunun güzel bir örneğidir.

Ülkemizde ise, mevcut düzende gelir dağılımındaki adaletsizlik korkunç boyutlara ulaşmıştır. Milli gelirden ücretlilerin aldığı pay azalmaktadır. Milli gelirin büyük bir kısmını büyük sermaye şirketleri, faiz , döviz, repo ve kira gelirleri ile yaşayanlar arasında paylaşılmaktadır.

Hak-İş'in araştırmasına göre milli gelirin % 27. 1'i işgören, emekli, küçük esnaf ve çiftçiye, %4. 3'ü yıllık geliri 690 doların altında olan yoksul kesime, %7. 5'i asgari ücretle geçinen kesime, %61. 1'i de kayıt dışı ticaret yapanlar ve rantiyecilere gitmektedir. ⁸

13 Nisan-97 tarihli Gazetepazar'da yer alan bir yazıda şunlar belirtilmiştir; "Hızlı nüfus artışı, kırdan kente göç yetersiz ekonomik gelişmenin doğurduğu yoğun işsizlik sonucu insanlar düşük ücretle her türlü işe girmeye razı oluyorlar bu durum ise gelir bölüşüm tablosuna ücretlilerin gelir paylarının düşmesi şeklinde yansıyor". ⁹ Bu verilere dayanarak kendi emeğiyle bir ücret karşılığında çalışanların, ülkemizde milli gelirden hak ettiği payı alamadıklarını söyleyenebilir.

⁷AKSU, 1993 s.35

⁸Radikal Gazetesi 23 Nisan 1997

⁹Mustafa SÖNMEZ, "Bu Gelir Dağılımıyla AB Kapısından Girilmez" **Gazetepazar** 13 Nisan, 1997.

1. 3. Ücret Kavramına Hukuki Yaklaşım

Anayasamızın 55'nci maddesinde ücret "emeğin karşılığı" olarak tanımlandıktan sonra "devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır" denilmektedir.

İş Kanununun 26'ncı maddesine göre ücret; "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmıştır. Yani ücret; iş karşılığı ödemedir. Kuşkusuz bu kanun öyle dediği için değil, işgörenin hayatını devam ettirmek için gereksinmelerini karşılamak için gerekli geliri elde etmenin de bir yoludur. Bu nedenle kanunda ücret borç olmaktan çıkarılıp "sosyal karakter" atfedilmiştir.

İşverenlerle işgörenler arasındaki sürtüşmenin en önemli nedeni hiç kuşkusuz ücretlerdir. İşverenlerle işgörenler arasındaki ilişki ücretin sosyal ve ekonomik boyutu da gözönünde bulundurularak devlet tarafından birtakım yasalarla korunmaktadır. Genelde bu yasaların amacı işgörenlerin haklarını işverenler karşısında korumaktır.

Ücret konusu işgören ile işveren arasında hukuki açıdan oldukça önemli bir yer tutar. Birçok ülkede işgöreni koruyan iş kanunları çıkarılarak işgören haklarının işverenler tarafından sömürülmesini engellemek istemektedir. (Özellikle de asgari ücret konusunda) Hemen hemen her ülkede asgari ücret saptanır ve işverenler bu ücretin altında işgörene ödeme yapamaz.¹⁰

İş Kanun'una göre ücret traflar arasında serbestce belirlenebilir. Ücret; aylık, haftalık, günlük, saatlik olabileceği gibi yapılan, işin miktarına göre müşteriden tahsil edilen bahşiş üzerinden yüzde vermek şeklinde de belirlenebilir. Ayrıca kanunda ücrete ek olarak neler ödenebileceği konusu da belirlenmiştir. Bunlarda ücretin tamamlayıcıları olarak belirtilmiştir.

¹⁰Zeyyat SABUNCU OĞLU, *İşgören Yönetimi*, Rota Ofset 7.Baskı, Bursa-1994, s.212.

Her ne kadar çalışma hayatını düzenleyen yasalar, ekonomik ve sosyal koşulların hızlı değişimi karşısında bazen geri kalsa da, buna dayalı çıkarılmış tüzüklerin ileri düzeyde bilgi ve çalışmalar sonucu hazırlanmış metinler olduğu görülür. Eğer bunlara tam uyulup yaşama geçirilmiş olsa elbetteki çalışma hayatının verimliliği ve sosyal huzur daha uyumlu gerçekleşmiş olacaktır.

2. ÜCRET KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ AÇISINDAN ÜCRET TEORİLERİ

Mülkiyet kavramının gelişmediği çağlarda insanlar ihtiyaçlarını ortaklaşa karşılıyorlardı. Mülkiyet kavramı beraberinde ilk çağlardan 18. yy. kadar kölelik ve serflik , bu yüzyılda da büyük bir ücretli kitlesini ortaya çıkarmıştır.

Endüstri devrimi ile birlikte endüstri bölgeleri etrafında büyük işgören kitleleri oluşmuştur. Oluşan büyük işgören kitleleri işverenlerden daha iyi şartlarda daha fazla ücret istemeye başladılar. İşgörenlerin bu istekleri karşısında işverenlerin yaptıkları ödemeler, işgörenlerle işverenler arasında büyük sorunlar yaratmıştır. Çünkü, işgörenler yüksek ücret, daha fazla sosyal imkanlar ve daha iyi çalışma koşulları istemekte işverenler de düşük maliyet istemektedirler. Bu tartışmaların boyutu ücret konusunda devletin ve bilim adamlarının bir çözüm getirmesi zorunluluğunu getirmiştir. Böylece günümüze kadar ücret konusunda ortaya çeşitli ücret teorileri atılmıştır. Ücret teorilerinde ücretlerin oluşumu daima bir gelir dağılımı sorunu ile birlikte düşünülmüştür. Bunun içinde bazı iktisatçılar emeğin adil olmayan dağılımına değinmişlerdir. Oysaki tam bunun aksine zamanla adil bir gelir dağılımı durumuna yumuşatmak mümkündür. ¹¹

Ücret milli servetin geniş ve daha adil bir şekilde dağıtılması için bir araç olarak görülmekte ve bu gün bütün politik güçler ve kurumlar bir anlaşma içine girmeye çalışmaktadırlar. Toplum düzenini sosyal huzursuzlukları önleme için düşük gelir gruplarının gelir seviyesini yükseltmek ve ellerinde birikim oluşturma çabaları toplumda kendini göstermektedir. Yeterli ücret; kuruluşun amacına

¹¹AKSU, 1993.42.

ulaşması için işgörenlerin motive edilmesini, uygun ve yeterli sayı ve nitelikte işgörenlerin işletmeye çekilebilmesini sağlayacak bir ücret düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, yeterlilik sabit bir durum değildir ve zaman içinde sürekli değişim göstermektedir. Gerçekten, bu süreklilik geleneksel görüşten, günümüze kadar birçok teorinin geliştirilmesine neden olmuştur. ¹²

2. 1. Adam Smith'e Göre Ücret

Henüz toprağın mülkiyet konusu olmadığı ve sermayenin oluşmadığı bir dönemde A. Smith'e göre, tek kıt faktörü teşkil eden emeğin değeri, üretilmiş olduğu ürüne eşittir.

A. Smith "Bir insan her zaman işi ile geçinmek zorundadır ve aldığı ücret en azından onu geçindirmeye yetmelidir. Hatta çoğu durumda bundan biraz daha fazlası olmalıdır; yoksa bir aile geçindirmesi mümkün olamaz; böylece işgörenlerin soyu da bir nesilden öteye geçemezdi" demektedir. ¹³

2. 2. En Az Geçim Teorisi ve Tunç Yasası

Malthus'un nüfus teorsine göre besin maddelerinin yetersizliği işgörenler arasında yaratacağı rekabetin ücretleri düşüreceği ileri sürülmüştür. Yine bu teoriye göre ücretin uzun vadede asgari geçim haddinin altına düşmeyeceği iddia edilmektedir. Bu durum karşısında emek arzı azalacak ve işverenler emek talebi hususunda rekabete girip cazip ücret tekliflerinde bulunacaklar, sonuçta ücret yükselecektir. Ücretleri asgari geçim seviyesinin üstüne çıkaracak mahiyetteki herhangi bir artış emek arzındaki herhangi bir artışa sebebiyet verecek ve bu artış karşısında ücretlerde bir düşüş görülecektir.

¹²İsmail Durak ATAAY, *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul-1990, s.15.

¹³Adam SMITH, *The Wealth of Nations*-1776, Çev.Ayşe YUNUS, Mehmet Bakırcı. Alan Yayıncılık, İstanbul-1995, s.65.

2. 3. Sömürü Teorisi

Bu teoriye göre emek arzının yüksek oluşu, büyük işsiz kitleleri arasında yaratacağı rekabet işverenin düşük ücret vermesi sonucunu doğurmaktadır. Böylece işgörenin işletmeye sağladığı gelirin bir kısmı işgörene ücret olarak ödenirken geriye kalan artık değer işverenin(girişimcinin)karı olduğunu söylenmektedir.

Marx'ın ikdisadi ve siyasi felsefesinin temeli, kıymeti tayin eden tek unsurun emek olduğu tezine dayanır. Bu felsefeye göre üretim aletlerinin tamamı işgörenlerin eline geçtiği takdirde işgücüne ait olan kıymet fazlasını kendisine maletmeye kalkışacak bir işveren gurubu da ortadan kalkmış olacaktır.

Marx “kıymet fazlası işgörenin hakkıdır” derken, bu mebalğin doğrudan doğruya münferit işgörenler tarafından alınacağını kastetmemiş, fakat bu fazlanın işgörenlerin hakimiyet ve kontrolüne dayanan bir hükümet idaresine verileceğini düşünmüştür. ¹⁴

2. 4. Ücret Fonu Teorisi

John Stuart Mill'e göre işgören ücretleri de arz ve talep etkileşimine bağlıdır. Bir ülkede ücret haddini saptayan toplam işgören miktarı ile o işgörenleri çalıştırmak üzere ayrılmış olan anamal toplamıdır. Bu teoriye göre işgören ücretlerinin artması ya anamal miktarını çoğaltarak ya da işgören sayısını azaltarak sağlanabilir.

Bu teoriye göre ücret seviyesi, ücret ödemesi için ayrılan fonla işgören miktarındaki orana bağlıdır. Yani emek talebini belirleyen unsur, emeği satınalmaya ayrılan sermaye veya fonların miktarıdır. ¹⁵

¹⁴ZAIM, 1986, s.214

¹⁵ASIM YÜCEL, **Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler**, Kalite Matbaası, Ankara-1980, s.10

Fon Miktarı

$$\text{Ücret} = \frac{\text{Fon Miktarı}}{\text{İşçi Sayısı}}$$

Teori iki açıdan eleştirilmiştir. Birincisi, işverenlerin işgörenler için belirli bir fon ayırmadıkları, ikincisi ise, ücretin sadece işgücü talebiyle değil işgücü arzıyla da belirleneceğini ileri sürmektedir.

2. 5. Marjinal Prodüktivite Teorisi

Teoriye göre “özgür rekabet koşulları altında işgören ücretleri, emeğin en son üretkenliğine eşit olur”. İşgörenler üretime katkıları kadar ondan pay almış olacaklardır. İşgören sayısı arttıkça ücretler düşecek, işgücü istemi arttıkça ücretler yükselecektir. ¹⁶

Marjinal verimlilik ve kıymeti belirleyen, emek arzının toprak, sermaye, teknoloji ve girişimci arzına olan oranıdır;ödenen ücretin seviyesi de en son emek biriminin veya son olarak çalıştırılan işgörenden elde edilen hasılanın tam kıymetine eşit olacaktır. Belli bir grupta çalıştırılmakta olan bütün işgörenlerin ücret haddini, en son işgörenin temin ettiği hasıla belirleyecektir. En son işgören belirli bir iş gurubunda tam istihdamı sağlamak için çalıştırılan kimsedir. ¹⁷

Ücret haddinin normal beslenmeye olanak vermediği gelişmekte olan ülkelerde ücret haddi yükseltince emeğin marjinal prodüktivitesinin de yükseldiği görülmüştür. Böylece ücretler yalnız prodüktivitenin bir sonucu olmayıp, bununla birlikte prodüktivite üzerinde de ayrıca etkide bulunmaktadır. Öte yandan bugün artık hemen hemen bütün ülkelerde piyasa mekanizması kendi haline bırakılmamaktadır. Uzun vadede doğruluğu şüphe götürmeyen bu teori kısa devrelerde gerçeği açıklamaktan uzaktır. Fakat ücret oluşumunun açıklanmasın da çok kullanışlı bir analiz yöntemi olarak varlığını sürdürmektedir ¹⁸.

¹⁶İNCE, s.32

¹⁷ZAİM, s.215.

¹⁸ZAİM, s.217.

2. 6. Pazarlık Gücü Teorisi

Pazarlık gücü teorisi, işveren ve işgören örgütleri arasındaki pazarlıklarla ücretin belirlenmesidir. Fakat, devlet ücretlerle ilgili birtakım sınırlamalar getirmektedir. Bu teoriye göre ücretlerin bir üst sınırı vardır. Bu sınır en son (marjinal) üretkenlik tarafından çizilir. Aynı biçimde ücretin birde alt sınırı vardır. Teorisel olarak bu sınır , işgörenler tarafından kabul edilecek en düşük yaşam düzeyini sağlayacak bir ücrettir. Bu iki sınır arasında eylemsel ücret düzeyi, iki teknelci gücün karşılıklı pazarlık gücüne bağlı olarak değişir.

Bu görüşe göre ücretleri belirleyen unsur trafların pazarlık gücüdür. Bu görüş ücret seviyelerinin oluşumunu otomatik olarak ekonomik mekanizmaların düzenlediğini reddeder. Bu konuda önemli olan işgören ve işveren davranışlarıdır. Pazarlık teorisine göre, işverenlerin azami ödeme gücü ile ücretlerin asgari kabul gücü bazı etkenlere bağlıdır. Bunlar. ¹⁹

*Aynı üretim dalındaki benzer işletmelerin rekabetleri,

*Emeğin hareketliliği,

*İşveren-işgören pazarlık gücü,

*Makinanın emek yerine kullanılması,

*Alınan işletme kredilerinin faiz hadleri gibi şartlar işletmenin azami ödeme gücünü etkiler.

Aynı şekilde emeğini arzeden bir işgörenin pazarlık gücünü azaltan birçok sebep vardır ve emek erbabının sendikalaşması pazarlık güçlerini artırır.

2. 7. Etkin Ücret Teorileri

Etkin ücret teorileri ücretin bünyesinde meydana gelen değişmelerin verimliliği etkileyebileceği üzerine kurulan teorilerdir. Ücret-verimlilik ilişkisinden hareketle işletme ücretleri artırdığında verimlilik artacak dolayısıyla

¹⁹D.W.BELCHER, *Compensation Administration*, PrenticeHall, Inc., Englewood Cliff, Nev-Jersey, 1974, s.34-36

maliyetlerde azalacaktır. İktisatçılar bu temel düşünceye dayana çeşitli modeller oluşturmuşlardır. Bunlar: ²⁰

*Beslenme modeli; bu modele göre gelişmemiş ülkelerde ücret artırmayla işgörenlerin beslenme seviyesi yükselirse işgörenlerin verimliliği de artacaktır. Verimliliğe bağlı olarak işgörenlerin alacağı ücrette artacaktır. Verimliliğe bağlı olarak işgörenlerin alacağı ücrette artacaktır.

*Kaytarma modeline göre , gelişmiş ekonomilerde kontrolü güç ve maliyetli olan işlerde (ör. güvenlik görevlisi) ücret yüksek tutularak işgörenin etkinliğini arttırmak amaçlanmaktadır.

*İşgören devri modeline göre ise, işgörelere piyasa ücretinin üzerinde ücret ödenerek işgörenlerin işten ayrılmaları önlenmeye çalışılır. Böylece işgören devrinin yaratacağı maliyeti de önlenmek mümkün olur.

3. GÜDÜLEME ARACI OLARAK ÜCRET

Klasik ücret teorileri işgörenleri tek yönlü ve ekonomik açıdan ele almıştır. Ücret teorilerinin gelişimi incelendiğinde hiçbir teorinin işgörenin sorunlarına eğilmediği makul bir iş karşılığı ödenebilecek makul bir ücreti açıklamadığı ve ücretler dışındaki faktörlerin rolüne yer vermediği görülmektedir. ²¹Bu nedenle, işgören-işletme ilişkilerinde “ücret” in neyi çözdüğü neleri çözemediği konusunda derinliğine araştırma yapılması zorunluluğu belirlemektedir. İşletmede sağlıklı bir ücret düzeni kurulabilmesi için en azından işgöreni işletmeye yönelten ve davranışlarına etkili olan nedenleri inceleyen başlıca teorilere değinilmesi gereklidir.

Günümüz işletmeleri buldukları ekonomik ve sosyal çevrede belirledikleri hedeflere ulaşmak için çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. İşte insan emeği bu faktörlerden en vazgeçilmez olanıdır. ²²

²⁰M.Kemal, BİÇERLİ Çalışma Ekonomisi Ders Notları, İdari Bilimler Fakültesi Eskişehir-1997

²¹Aytek BINTUĞ, İşletme Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:77, Ankara1975, s. 67

Gerçekten başarılı, yüksek rekabet gücü olan örgütler ele alındığında bu örgütlerin işgörenlerine değer verdiği onların mutluluğu ve huzurlu olmaları için tüm işlevlerin yerine getirildiği görülmektedir. Bir örgütteki işgörenler mutlu değillerse verimli de olamaz.²³ İşgörenler aldıkları ücretten yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışabilirler.²⁴

Güdü kavramının diğer bir önemli yönü de insanların ihtiyaçlarının olmasıdır. Güdülünen insanlar ihtiyaçları doğrultusunda hareket ederler. İnsanların bu ihtiyaçları ayrıca onların bireysel amaçlarını oluşturur. İşgörenlerin güdülenmesiyle örgütün amaçları ve işgörenlerin amaçları ortak bir noktada buluşabilirler.²⁵

Güdü, kısaca bireyi bir harekete iten neden olarak tanımlanabilir. Güdüleme ise; bireyin bazı davranışlarda bulunması için onun yönlendirilmesi ve özendirilmesidir.²⁶ İşgörenlerin güdülenmesi ise; “İşgörenlerin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgüt üyesi olarak örgütsel, yönetsel, işlevsel ihtiyaçlarının, işletmenin tümsel amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda herbirine özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımıyla bu yolda biçim veya yön verilmesi sürecidir.²⁷

Bu tanıma dayanarak şunları söyleyebiliriz; işgörenin içinde bulunduğu sosyal, kültürel ve ruhsal ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülmektedir. Bu nedenle de işgörenin güdülenerek tatmin olacağı alanlar çoktur.

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından ele alındığında sosyal ve ekonomik özelliği olan özendiricilerin işgören üzerinde etkili olan

²²Faruk SAPANCALI, “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/3, s.55

²³Leslie RUE&Lloyd BYARS; **Management Theory and Application**, Irvin-1977. s.216.

²⁴Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon** İ.Ü.Yayıncı, İstanbul-1991, s.337.

²⁵Wayne F.CASCIO; **Aplied Psychology in Personel Management**, 3.B. Printice-Hall. 1987, s.367

²⁶SAPANCALI,1994,s.58

²⁷İnal Cem AŞKUN, **İşgören**, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayıncıları No:207, Eskişehir-1978. s.-465.

güdüleyicilerin en önemlisi olduğu görülür ²⁸. Görülüyor ki işletmelerdeki en önemli özendiriciler ekonomik yönü olan özendiricilerdir. Çünkü bunların en önemlisi olan ücret işgörenin ve ailesinin tek geçim kaynağını teşkil eder.

Bununla birlikte işletmelerde kullanılan özendirici ücret sistemleri çok önemli güdüleyici faktörlerden biridir. Ancak ücret dışında işgöreni işe güdüleyen ve tatmin düzeyini etkileyen birçok faktör olduğu da unutulmamalıdır.

3. 1. Güdüleme Teorileri ve Ücret

Ücret yönetiminin bir amacı da işgörenlerin işlerini daha az maliyetle ve daha sıkı bir çalışmayla ve mevcut performanslarını işe yansıtma ve sağlama sağlamaktır. Bunun için de işgörenleri bir takım yan ödemeler , sağladığı sosyal imkanlar ve uyguladığı yönetim şekliyle işe güdülemeye çalışmaktadırlar. Ücret, işgöreni işe güdülemede en güçlü güdü faktörü olup, işgörenin fiziksel varlığını sürdürmede ve işletme dışında sosyal bir statüye sahip olmasında etkili bir araç rolü oynamaktadır. ²⁹

Ücretlemede temel ilkelerden birisi, eşitlik ilkesidir. Bu ilkenin uygulanabilmesi adaletli bir ücret yapısının kurulması ile mümkün olmaktadır. İyi bir ücret politikası güden işletmelerin amacı uygun ve gerekli sayıda işgöreni işletmeye çekmek ve bu işgörenleri işletmede tutabilmektir. Bunu yapabilmek içinde işletme saptayacağı ücret politikası içinde işgörenleri tatmin edecek ve onların çalışmalarının sürekliliğini sağlayacak bir ücret düzeyini belirlemelidir. Ancak, işgörenlerin gereksinmelerini karşılayacak ücret kararı ise, ekonomik, sosyal ve psikolojik etmenlere bağımlı olmaktadır.

İşgörenler işverenlerden “yüksek ücret” işverenler ise “düşük işgören maliyeti” isterler. Bundan hareket eden Taylor, ücret düzeninin, özendirme

²⁸SAPANCALI, 1994, s.59.

²⁹SABUNCUOĞLU, 1994, s.246.

sistemine dayandırılması gerektiğini savunmuş, bunun içinde işletmede, iş standartlarına, iş ve hareket etütlerine önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Elton Mayo “davranışsal yönetim yaklaşımı” diye de isimlendirilen “insan ilişkileri” akımındaki yönetim anlayışı işgörenler arasındaki ilişkilerin en az işe verilen önem kadar verimliliğe etkili olduğu kanıtlanmıştır. Bu görüşün en belirgin özelliği işgörene yapılan özendirilmelerin gerçek ücret ve ücret dışı ödemeler diye ikiye ayrılmasıdır.

İnsan ihtiyaçlarının ve işindeki beklentilerinin sınırsız olduğunu düşündüğümüzde yöneticilerin karşısına birçok problem çıkmaktadır. Bu problemlere çözüm bulmak için bilim adamlarının yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çeşitli teoriler çıkarılmıştır. Bunlardan birkaçını şöylece sıralayabiliriz.

3. 1. 1. Temel İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow güdü teorisini insan davranışlarıyla ilgili birçok önemli fikir üzerine kurmuştur. ³⁰İnsanlar isteyen yaratıklardır. İnsanların bir ihtiyacı tatmin edilir edilmez yerine başka bir ihtiyaç doğar. Bu ömür boyu sürer. Tatmin edilmiş ihtiyaçlar insanı harekete geçirmez veya davranışlarını etkilemez. ³¹Maslowa göre birincil ihtiyaçların giderilmesi için gerekli olan şeylerin başında ücret gelmektedir. Öncelikle temel ihtiyaçlarını ve güvenlik ihtiyaçlarını giderecek kadar gelire sahip olan bir kimse sonra diğer ihtiyaçlarını gidermeye yönelecektir. Burada işgörenin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek bir asgari ücret düzeyi söz konusudur.

İhtiyaçlar önemlilik sırasına göre sıralanır. Bu sıralama beş gruba ayrılır. Beş gruba ayrılan bu ihtiyaçlar:

*Fizyolojik ihtiyaçlar

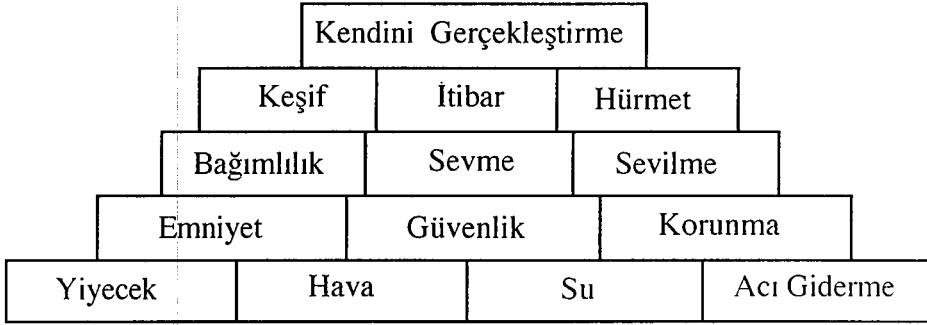
*Güvenlik ihtiyacı

³⁰Yıldız ÖZTEKİN *İşletmelerde TKY ve Güdü* Sakarya-1994, s.46.

³¹Haldun ERSEN. *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkili Olmanın Yolu*. Yön Matbaası, İstanbul, 1996, s. 123

- *Sosyal ihtiyaçlar
- *Saygı görme ihtiyaçı
- *Kendini gerçekleştirme

Şekil-1 Maslow'a göre güdü Teorisinin dayandığı 5 Hiyeraşik düzen.



Tuğray KAYNAK, Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No:223, İstanbul, 1990. 226

3. 1. 2. Çift Faktör Teorisi

Güdü konusunda araştırma yapan Herzberg'in çift faktör teorisine göre, işyerinde belirli etkenler işgörenlerin güdüsüne katkıda bulunurken yokluğu tatminsizlik yaratmaktadır. Bazı etkenlerin yokluğu tatminsizlik sağlarken işgörenin bunlara sahip olması onu tatmine ulaştıramamaktadır. Herzberg bunlara güdüleyiciler ve hijyenik etkenler adını vermiştir. Bunlar işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran faktörler olarak da bilinir.

Herzberg güdü ve hijyen faktörlerini kesin çizgilerle ayırmaktadır. Hijyen faktörleri iş ortamından kaynaklanan dışsal faktörlerdir. Bunlar, ısı, ışık, ses gibi faktörlerdir. Asıl güdüleyiciler ise kişinin tutumlarından kaynaklanan içsel faktörler olduğu görülür. Bunlar, yükselme, kabul edilme, saygı görme gibi faktörlerdir.

Herzberg'in ulaştığı sonuçlara göre, güdüyle ilgili geleneksel modelin doğru olmadığı sonuçuna varmıştır. Geleneksel görüş, iş tatminini tek boyutlu olarak

tatminden, tatminsizliğe doğru el alır. Eğer bu doğru olsaydı, aynı faktörler kümesi, bir uçtan diğer uca giderken olduğu gibi ters yönde de etkili olmalıydı. Herzberg ulaştığı sonuçlar bir boyutta tatminden, tatmin olmadığı, diğerinde ise tatminsizlikten, tatminsizliğin mevcut olmadığı bir sıralamaya doğru gidilmektedir. Böylece çalışanların ya tatmin olabileceği veya olamayacağı ve aynı zamanda tatminsiz olacağı veya tatminsiz olamayacağını iddia etmiştir ³².

Bu sonuca göre ücret konusunda şunları söyleyebiliriz, ücreti iyi olan bir işgören, tatminsizlik duymaz. Ancak tatmin duyacağıda kesinlikle söylenemez. Yine aynı teoriye göre işgören, ücreti ile diğer etmenler arasında bir ilgi kurularak kendisinin değerlendirildiğini ve bu değerlemenin sonucunda kendisiyle ilgili yargıya ulaşıldığını sandığı için tatminsizlik duymaktadır. Diğer taraftan ücretin miktar bakımından yeterli olması salt tatmin yaratmamakta, diğer etmenlerle birleşik genel bir değerlendirme yaptığı için birey tatmin duymamaktadır.

Ücretin yeterliliğinden tatmin duyarken işgören, aynı zamanda; yeteneklerinin ve başarısının tanındığını, kendisinin örgütçe kabul edildiğini, kendisine güvenildiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmektedir ³³. Eğer sayılan bu nedenlerle ücret bir arada düşünülürse birey doğal olarak güdülenerek işletmeye daha çok bağlanacaktır.

3. 1. 3. Beklenti Modeli

Vroom'un modeline göre; işgörenler gelecekte ulaşmayı hedefledikleri beklentileri vardır ve bu beklentilerine ulaşmak ve hedefledikleri noktaya varmak için çalışırlar. İşgörenleri bir çaba harcamaya iten psikolojik güç bunun sonucudur. İşgörenler iş koşullarının kendisine sağladığı menfaatleri gözönünde bulundururlar.

Modelde iki çeşit beklenti önemlidir. Harcanan çabaların sonucunda performansa ulaşma beklentisi ve performansın ödüle ulaştırma beklentisi ³⁴.

³²Levent ŞİMŞEK, "İş Tatmini" *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları S.2 1995, s. 98.

³³İsmail Durak ATAAY, *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*, Cihad Matbaası, İstanbul-1985, s.28.

³⁴ŞİMŞEK, s.103.

Çaba-performans beklentisi (Ç->P)

Performans-kazanç beklentisi (P->K)

Birey çaba-performans beklentisi ve performans-kazanç beklentisi arasındaki bağlantıyı kurarken kendisine sağlayacağı yarar ve menfaatleri sorgulayacaktır. Bu yarar ve menfaatler, bir olayın diğerini izlediği olasılıkların tahminidir.

Vroom'a göre kişilerin çalışmasını etkileyen iki tip koşul vardır. Birincisi ekonomik yapı olan koşuldur. Kişilerin bir yerlerde çalışması için bazı fırsatlar olmalıdır. Toplumda mal ve hizmet üretimi için toplumun bireyelerine talep olmalıdır. İkincisi ise güdüsel koşuldur. Kişi, çalışmayı, çalışmamaya tercih etmelidir.

Vroom'un modeli, kişinin kazanç beklentisinin yüksek olacağını kestirebildiği durumlarda çalışmayı tercih edeceğini öne sürmektedir.³⁵

3. 1. 4. Denkserlik Teorisi

Homans daha sonra da Adams tarafından geliştirilen Denkserlik Teorisi, insanları bir alış-veriş süreci olarak nitelendirmektedir. Teori, işgörenin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü sembelleri gibi öğelerde örgütün işgörelere verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir³⁶.

Teoriye göre işgören, kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranla karşılaştırır. İşgörenin ödül/katkı oranı öteki işgörenin ödül/katkı oranından düşükse eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe işgörenin yakınmaları ve gerginliği de

³⁵ŞİMŞEK, s.104.

³⁶Gülten İNCİR, *Çalışanların İş doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM, Yayınları No:401, Ankara-1990, s.13.

artar. Bu durumda işgören ücretini arttırma yollarını arar. Bunu başaramazsa katkılarını azaltma yolunu seçer. Ancak işgörenin ödül/katkı oranı diğer işgörenin ödül/katkı oranından büyükse işgören bir suçluluk duygusuna kapılmaktadır. Sonuç olarak, işletmedeki işgörenin almayı umduğu ücret ile eline geçen gerçek ücretin karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma sonucu eşitlik ortaya çıkıyorsa, işgören tatmin olmakta eşitsizlik çıkıyorsa tatmin olamamaktadır ³⁷.

3. 1. 5. Porter-Lawler Modeli

Porter-Lawler Modeli daha kapsamlı bir sürecin bileşenleri olarak önceden incelenen teorileri de içeren dinamik bir motivasyon modeli önermektedir.

İşveren beklenen performansı gösteren işgörelere belirli bir ödül vermektedir. İşgörel de bu ödüle ulaşmak için bir çaba harcamaktadırlar. Bu çaba bireyin yetenekleri ve rol algılamaları ile birleşince daha da etkili olmaktadır. Belirli başarıyı (performansı) sağlayan işgörel ödüle ulaşmaktadır. Sonuçta beklenen adil ödülü alan işgörel tatmin olmaktadır.

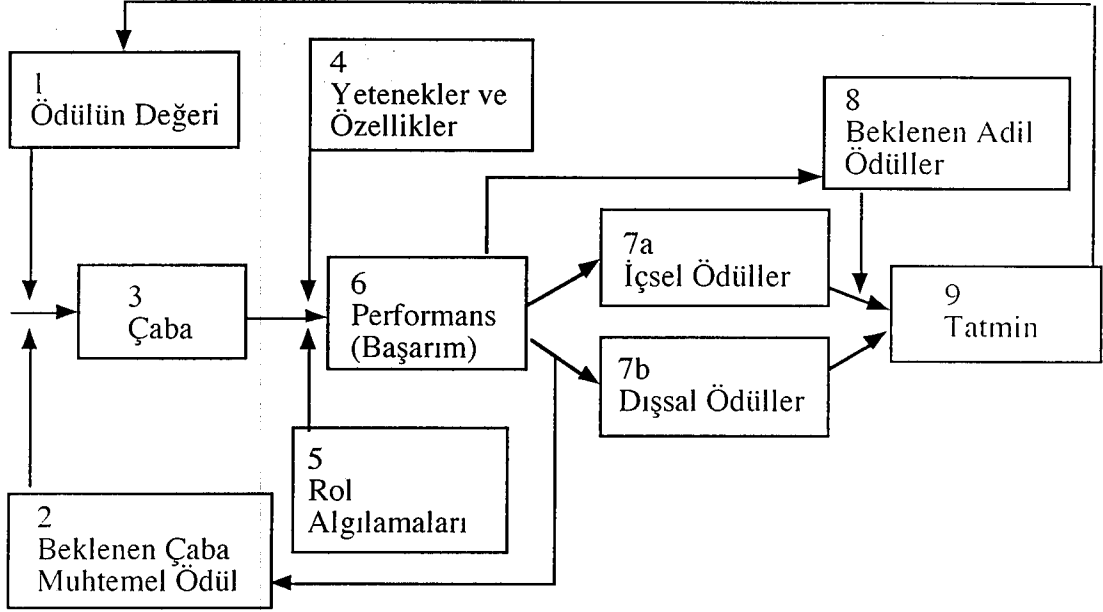
Model iki geri besleme çevrimi içerir:

*Birinci , tatminden ödüllerin beklenen değerine doğru, dur. Eğer işgören gerçekleştirmiş olduğu performansı için aldığı ödüllerin hakettiğinin altında olduğunu düşünüyorsa gelecekteki çabalarını azaltacaktır.

*İkinci ise işgörenin performansından gelecekteki ödül beklentisine ilişkin göstereceği çabayla ilgilidir. Elbetteki bu ödülle sonuçlanacaktır. Ancak burada işgörenin geçmişteki deneyimleri gelecekteki davranışlarını etkileyecektir.

³⁷Sinan ARTAN, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İ.T.T.A.Yayımları No:239, Eskişehir-1981, s.43

Şekil-2, Porter-Lowler Modeli,



Kaynak: Lymon W. Porter and Eduard Lowler III Managerial Attitudes and Performance Homewood I. L. Richard, Irvın-1968. s. 165.

3. 1. 6. Teori M

Teori M, parayla işgörenleri teşvik eden bir motivasyon modelidir. İşgörenlere, çabalarıyla işletmeye sağladıkları gelirlerden belirli bir yüzde ödenmektedir. Böyle bir uygulamanın ücret maliyetini artıracığı kuşkusuzdur. Ancak uygulamanın satışları artırıcı ve işletmeye sağladığı tasarruf yoluyla satışların maliyete oranı azaltılabilir. Yapılacak bir iş küçük de olsa bir ödül sağladığı zaman, işgörenler daha fazla çalışacaktır³⁸.

³⁸Fermani MAVİŞ, Teori "M" Açık Öğretim Dergisi C:2, S:1, Bahar-1996. s. 66.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YÖNETİMİ

1. ÜCRET YÖNETİMİ BÖLÜMÜ VE GÖREVLERİ

Ücret yöneticilerinin görevleri; işgören - işveren, işveren - devlet arasındaki ilişkilerin işletmenin yönetim politikası, yasalar ve sendikayla yapılan sözleşme doğrultusunda düzenlemektir. Bu ana amaçlar doğrultusunda ücret yönetiminin ve yöneticisinin başlıca işlevleri ve sorumluluklarını şöylece sıralayabiliriz.³⁹

*İşverenler ve işgörenler tarafından kabul edilebilir ücret planlarının ilke ve politikalarını saptamak,

*Genel ücret politikalarını saptamak,

*İşletmenin toplu sözleşme amaçlarında yer alan “adil ücret” ilkesine uygun ücret kriterlerini belirlemek,

*Brüt ücretleri saptamak ve değerlemek, yüzdellik ücretlerde ve bahşişlerde, garanti ücreti, yüzdellik ücretlerin oranlarını saptamak ve bahşişleri yönetmek,

*İşletmede ücretlerin saptanmasında yararlanılacak, iş tanımları ve iş analizleri çalışmalarını yönetmek ve başlangıç net ücretlerini saptamak.

*İşletmede uygulanacak ücret düzeylerinin doğru saptana bilmesinde yararlı olabilecek işgören özellikleriyle ilgili tüm kayıtları tutmak,

*İşletmedeki her iş analiz edilerek, işletmenin bulunduğu bölgedeki aynı seviyedeki otellerde benzer işler için uygulanan ücret düzeyi karşılaştırılmalı,

³⁹AŞKUN, 1978, s.75-76. Orhan Kemal AĞAOĞLU, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*, MPM Yayınları No:457, Ankara-1992. s.50. ARTAN, 1981, s.75-76, ATAAY, s.172.

benzerlikler ve ayrılıklar saptamak,

*Rekabet halindeki diğer işletmelerin uyguladıkları ücret düzeylerini öğrenip, karşılaştırma yaparak doğru bir ortalamaya ulaşabilmek için, piyasa ücret araştırmaları yapmak,

*Geçerli olan ücret düzeyini korumak için, işletmenin ücret politikasını, devletin ücretlerdeki ayarlama politikasını ve işgören sendikaları ile varılan anlaşmaları yeniden gözden geçirip analiz etmek,

*Ücretle ilgili yeni gelişmelere göre politikalar belirleyip, bunların uygulanması için üst düzey yöneticilerine öneriler götürmek,

*İşgörenlere ödenen çeşitli tazminatlar, sosyal yardımlar vb. yan ödemeleri belirli bir plan gereği yapılmak, ilave ücretleri saptamak (bakım, barındırma, tatil, yolluk, fazla mesai gibi),

*İşletmede düzenli ücret arttırma sistemleri geliştirip planlamak bunların onaylanması için üst düzey yöneticilerine öneride bulunulmak ve sonra da uygulama aşamasına gelindiğinde bunlar gereği gibi uygulamak,

*Özellikle bu bölümde görevli elemanları ve büro işgörenlerini denetlemek ve yönetmek,

*Ücretlemeyle ilgili tüm işler ilgili kayıtlarda tutulmak ve gerektiğinde bunlar gözden geçirmek,

*Ekstra işgörenin kayıtlarını tutmak,

*İşletmenin ücret düzeyinin belirlenmesinde yasalarla ilgili kararlarda ve etkili ücret ayarlamalarında işletmedeki diğer yöneticilerin görüş, eleştirisi ve önerilerini almak, onlarla ilgili konuları tartışmak,

*İşletmenin ücret politikalarının saptanmasında ilgili yöneticilerin görüş ve önerilerini alarak genel ücret politikasını saptamak,

*Ücret ödemelerinin hazırlığı, ücret hesabı ve listelerini hazırlamak.

*Ücretleri, ilave ücretleri ve yüzdeleri ücretleri ödemek,

*Ücrete el koyma, avans ve haciz kurallarını belirlemek,

*İşgören vergilerini idare etmek ve vergi dairesiyle hesaplaşmak.

*Bölümün alt düzey yöneticilerinden belli aralıklarla rapor alıp, bölümün çeşitli çalışmalarıyla ilgili değişiklikleri incelemek, gerekli düzeltmeleri yapıp önlemler almak ve buna göre belli aralıklarla işletmenin üst düzey yöneticisine

bölüm çalışmalarlarıyla ilgili raporlar vermek,

Belli aralıklarla örgütün diğer bölümleriyle ilişkili, değişiklikleri, yeni sınıflandırmaları istatistiksel bulguları ve bölümlerle ilgili diğer değişik çalışmalarını zamanında saptayıp, gerekli bilgileri alarak ücretlerle ilgili koordinasyonu sağlamak.

2. ÜCRET POLİTİKASI VE İLKELERİ

2. 1. Ücret Politikası

Ücretin oluşumuna etki eden işletme içi ve işletme dışı etkenlerin tamamını önceden belirlemek, işletme koşullarına göre incelemek ve bunu genellemek olanaksızdır. Ekonomi içinde, ülkelere göre değişen etmenler, işletmelere özgü koşullar, ücret politikasının amaçlarını değiştirmektedir. Bu nedenle genel bazı yaklaşımlar söz konusu edilmektedir. Bunları şöylece sıralamak mümkündür.⁴⁰

- *İşletme ürünlerinin pazardaki etkinliği,
- *İşgücü arz ve talebindeki denge,
- *Sendikaların tutumu,
- *İşletmenin kar durumu,
- *İşletmenin ekonomideki, endüstrideki ve diğer işletmeler arasındaki yeri olarak sayılabilir.

Bu etmenleri dikkate alarak hazırlanacak bir politikanın amaçları da şu şekilde belirlenebilir:

- *Örgütte çalışmaya istekli işgören potansiyeli yaratmak,
- *İyi işgöreni örgütte tutmak,
- *İşgöreni güdülemek,
- *İşgören maliyetlerini kontrol altında tutmak

İşletmenin ücret politikasının ilk basamağında yapacağı iş temel ücret politikasını saptamak olmalıdır. Bu politika dış rekabet karşısında işlerin

⁴⁰Cahit TUTUM, **İşgören Yönetimi**, TODAİE Yayını No:179, Ankara-1979, s.107.

gerektirdiği nitelikteki işgöreni elinde tutabileceği ücret veya işiletmeye çekebileceği ücret düzeyini saptaması oldukça önemli rol oynayacaktır.

Ücret politikasının olması gereken biçimde ve doğru olarak saptanması sonucunda ödenen adil ücretler, işletmeyi işgücü pazarında güçlendirecek ve istenen sayıda ve nitelikteki işgöreni çalıştırmasını sağlayacaktır.

Ücret yönetiminde işletme politika olarak tercihleri şu dört şekilde olabilmektedir.⁴¹

- * Önder ücret politikası
- * Düşük ücret politikası
- * Ortalama ücret politikası
- * Karma ücret politikası

* Önder ücret politikasının amacı, daha az sayıda ama daha iyi işgörenlerle çalışmaktır. Bu politikayla işgören devir hızı azalmakta ve işgörenlerin kalıcılığını sağlanmaktadır.

* Düşük ücret politikası; genelde işletmenin hedefinin düşük maliyet sağlamak olduğu durumlarda uygulanan bir politikadır. İşgörenlerin kalitesinin ön planda tutulmadığı işgören giriş çıkışlarının kolayca sağlanabileceğine inanan işletmelerin uyguladığı bir politikadır.

* Ortalama ücret politikası; piyasada hakim ücret düzeyine yakın ücret ödemesi yapan işletmelerin politikasıdır. İşletmeler sahip oldukları işletme kariyerinin bir artı tercih nedeni olduğunu düşünmektedirler. Bu işletmeler kariyer peşinde olan işgörenler tarafından tercih edilmektedir. Genellikle iki- üç yıl sonra işletmenin yetiştirdiği işgörenlerin önder ücret politikası uygulayan işletmelere gitmesine neden olmaktadır.

*Karma ücret politikası; işletmenin işgörenlerden vazgeçemediği durumlarda değişik pozisyonlara değişik ücret politikası uygulaması esasına

⁴¹Yücel ATIŞ, "Ücret Yönetimi" Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi. Aralık, 1997, s.38.

dayanır. Bu politika durumsal ücret politikası olarak tanımlanır. Uygulamada ücret çok sıkı pazarlık konusu olmakta ve işgören ve işverenlerce de kullanılmaktadır.

Burada önemli olan işletmenin yapısına ve yönetimine en uygun politikayı belirlemektir. Belirlenen bu politika ile iş değerlendirme sonuçlarına göre değerlendirilen işlere, piyasa ücret düzeyi dikkate alınarak saptanan ücretin, işgörelere nasıl ödeneceğinin kuralları ve ilkeleri belirlenmektedir.⁴² Yönetim, ücret yapısını bu gerçek bilgilere dayanarak kusursuz olarak kurmaya çalışacaktır. Ücret politikalarının belirlenmesinde temel düşüncenin gerçek ve uygulanabilir ücret yapısının kurulması olacağı unutulmamalıdır.

2. 2. Ücretleme İlkeleri

İşletme politikaları doğrultusunda ücretleme etkinliğinin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi için bazı ilkelere dayandırılmaktadır. Bunlar özetle şöylece sıralanabilir.⁴³

Eşit işe eşit ücret ilkesi: Her işin kendine göre bir zorluk ve önem düzeyi vardır. Ücret ödemeleri yapılan işin belirlenerek, işi yapan işgörenin kapasitesi saptanarak ücret farklılığı yaratılmaksızın “eşit işe eşit ücret” ödenmelidir.

Dengeli ücret ilkesi: İşgörenin yaşam düzeyini yükseltirken işletmenin maliyetini aşırı arttırmayan sürekli verimliliği ve tatmini sağlamaya yönelik olmalı. Bu dengeyi sürekli olarak sağlamalıdır.

Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi: İşgören kendi işletmesi haricinde bölgedeki diğer işletmelerde de aynı işe ödene ücretlerle kendi ücretini karşılaştırmakta ve daha fazla ücret ödeyen işletmelere geçmeye çalışmaktadırlar.

⁴²TUTUM, s.179.

⁴³Halil CAN, Ahmet AKGÜN, **Kamu ve Özel Kesimde İşgören Yönetimi** Siyasal Kitabevi. Ankara-1995, s.250, Güven ALPAY; **Devlet Teşebbüslerinde Ücret ve Maaş Yönetimi**. Boğaziçi Üniversitesi Yayınları No:160, İstanbul-1980, s.38-39, ARTAN, 1981, s.83.

Bu sebepten dolayı ücretlemede dikkat edilecek bir ilkede işletmenin ücretlerini piyasadaki diğer ücret seviyeleriyle karşılaştırma ilkesi olmalıdır.

Yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi: Ücretlerin yükselmeye artması işgöreni bir üst düzeye yükselmesi için özendirir. Eğer yükselmeye ücret artışı olmayacaksa ücretin yükselmeyi özendirici etkisi de ortadan kalkacaktır.

Bütünlük ilkesi: İşletmede herhangi bir sınıf farkı gözetmeksizin ve bölümler arası bir ücret farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm işgörenleri kapsayan bir ücret politikası izlenmelidir. Ücret, trafsız olarak, herkese hakettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir.

Nesnellik ilkesi: Ücretin düzeyini asıl belirleyen öge ücret düzeyidir. Her ne kadar işgörenin nitelikleri bunu etkileyen aktif değişkenlerse de asıl ücretin işle alakalı olduğudur.

Esneklik ilkesi: İşletmenin ücret politikası değişen koşullara göre hareket edebilecek esneklikte olmalıdır

Açıklık ilkesi: Uygulanacak ücret düzeyi herkesçe anlaşılır biçimde olmalıdır. Tüm işgörenler, sendikalar ücret yönetiminin uygulamaları ile ilgili bilgi sahibi olmaları onların işletmeye olan güvenini arttırdığı gibi uzun dönemde de verimliliği arttırmaktadır.

Uzlaşım ilkesi: Ücret işveren ve işgörenlerce (sendikalarca) tartışılıp kabul edildikten sonra ödenmeye başlanmalıdır. Aksi takdirde işveren-işgören sürtüşmesine neden olacaktır.

Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi: Doğrudan ve dolaylı işgören giderlerini denetleyecek işgörmeye standartlarını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek. Bu ilkelere uygun bir ücret politika ve uygulaması geliştirilirse örgütün iç tutarlılık ve ilişkiler düzeni oluşturulabilir.

3. OTELCİLİK SEKTÖRÜNÜN İŞKOLU ÖZELİKLERİ

Emek-yoğun özelliği nedeniyle otellerde organizasyon içinde değişmelere tek ayak uyduran insandır. Kazanılan paralar ve kullanılan malzemeler tüketilir, otelin sahip olduğu donanım ise zamanla aşınır, iyi ve kötü kullanılabilir, ama hiçbir zaman orjinal olarak meydana getirildiği zamanki yapısını, performansını koruyamaz. Sadece insanlar büyür ve gelişebilir. İşte burada bu endüstride ücretini alarak bu büyük tesisle ilgilenen, verimini, kalitesini arttıran insandır ve sürekli kullanılan da onun emeğidir. ⁴⁴ Önemli olan sorunları aşarak işgörenlere emeğinin karşılığında hakettikleri ücreti vermektir.

3. 1. İstihdam ve Ücret (İşgücü Sermaye İkame Edilebilirliği)

Ülkemizde konaklama hizmet endüstrisinde sektörün sorunlarını belirleyerek çözüm öneren bir çok çalışma vardır. Ancak ülkemizde "turizm işletmeciliği" kavramı henüz tam olarak yerleşmemiştir.⁴⁵ Ayrıca işletmeciler ve konu ile ilgilenen diğer otoriteler tarafından kabul edilen bir görüşte sunulan hizmet kalitesinin uluslararası standartların altında olduğudur.

Ülkemizde turizm sektöründe nitelikli işgücü yetersizliği düşük verimliliğe yol açan ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyen bir faktördür. Dış pazarlarda rekabet imkanı sağlayan kaliteli ve ucuz üretim, bu kalitenin önemini kavrayabilecek nitelikte işgücü ile mümkündür. İşsizliğin çok yoğun olduğu, her yıl emek piyasasına girenlerin sayısının bir milyona yaklaştığı, bir ekonomik yapıda bulunmaktayız. ⁴⁶ Yoğun işgören istihdam edilmesi nedeniyle sektörel bazda kısa dönemde çok sayıda işgören istihdam ederek işsizlik sorununa çözüm olacağı beklentisi hakimdir.

⁴⁴Buruce H.AXLER, **Management of Hospitality Operations**. The Bobs-Merrill Company Inc.Indianapolis-1976, s.6-7

⁴⁵Metin KOZAK, "Konaklama Endüstrisinde İstihdam Edilen İşgörenin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme" **Verimlilik Dergisi** MPM Yayınları No:540, s.367

⁴⁶LASTİK-İŞ, 22.Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu, **LASTİK-İŞ Sendikası**. İstanbul-1995. s. 220

Otellerde, belirli alanların dışında insan faktörünün başka üretim faktörüyle değiştirilmesi henüz mümkün değildir. Bu nedenle de ülkemizde olduğu gibi işsizliğin önemli boyutlarda olduğu ülkelerde bu sektöre kurtarıcı gözüyle bakılmaktadır.

Oysaki iş talebinin bu kadar yoğun olduğu bir sektörde işverenlerin en çok yaşadıkları sıkıntı nitelikli ve deneyimli işgören bulmadaki güçlük olarak belirlenmiştir.⁴⁷

Toplumun her kesiminden insana iş imkanı sağlayan bu sektörde mevcut işgörenlerin durumları dikkate alındığında; %41'inin ilkokul, %16'sının ortaokul, %31'inin lise %11'inin de üniversite mezunu olduğu %89'unun mesleki eğitim almadığı görülmektedir.⁴⁸

TUGEV'in bir araştırmasına göre 4 ve 5 yıldızlı tesislerin eleman alırken aradıkları özelliklerin başında sırayla ; yabancı dil, tecrübe, uygun fizik, mesleki eğitim gelmektedir.⁴⁹ İşverenler bu sıkıntıyı giderebilmek için diğer otellerden transferle işgören sağlama, özellikle de kalifiye eleman konusunda yeni hizmete açılan oteller diğer otellerin işgörenlerini yüksek transfer ücreti ve sosyal imkanlarla istihdam etmektedir. Kalifiye işgören arzı ile bu sorun ortadan kalkacak veya azalacaktır.⁵⁰

Otel işletmelerindeki işgörenlerin diğer endüstri işletmelerindeki işgörelere göre yaş ortalamaları daha düşük olması otellerde gelirlerin az olduğunun bir göstergesidir. Çünkü gelir yaşla ve tecrübeyle ilgilidir.⁵¹

⁴⁷TUGEV, "Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler", TUGEV Yayını No:28, İstanbul-1994, s.51.

⁴⁸Turizm Bakanlığı, "Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması-1993", Turizm Bakanlığı, Ankara-1994, s.59-60.

⁴⁹Hüseyin ÖZGEN, Bahar TANER, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", Verimlilik Dergisi, 1993/1, s. 63.

⁵⁰TUGEV, "Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler," TUGEV Yayını No:28, İstanbul-1994.

⁵¹Cemil BOYACI, Ahmet AKTAŞ, "Konaklama Sektöründe İnsan Gücü Araştırmaları ve Antalya Örneği", Anatolia Dergisi , Eylül-aralık, 1995, s. 62.

Bahar TANER'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre ücret ve terfiye ilişkin sorulara verilen cevaplara göre, çalışanlar aldıkları ücret ve işlerinde terfi olanaklarından önemli ölçüde memnuniyetsizlik duymaktadırlar. Otel yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de işgörenin işte en olumsuz buldukları hususlar arasında en çok belirtileni sırasıyla düşük ücretler, işte yükselme olanaklarının kısıtlı olması, işin gerektirdiği deneyim ve yeteneğe sahip bulunmama iş yükünün ağır olması ve rahatsız edici çalışma şartları gelmektedir.⁵²

Yine yapılan bir araştırmada görülmektedir ki; otel işletmelerinde ücret ve terfiye ilişkin sorulara verilen cevaplarda işgörenlerin memnun olmadıkları belirlenmiştir.⁵³ İşgörenlerin hizmet yıllarına göre örgütsel gereksinimlerinin belirlenmesine ilişkin olarak bir araştırmada da hizmet süreleri 0-11 yıl arasında değişen işgörenlerin gereksinimlerinin ilk sırasında "yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı" gelmektedir.⁵⁴

Bütün bunlar bize işverenlerin düşük ücretlerle işgören istihdam ederek otel işletmelerinin ücret giderlerine giden gelirlerini azaltarak kar marjlarını arttırma durumunu tercih ettiklerini göstermektedir.

Görüldüğü gibi ücretlerin yetersiz oluşu önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konunun ülkemizin ekonomik koşulları dikkate alınarak düzeltilmesi otel işletmeleri açısından da oldukça önemlidir.⁵⁵ Bunun sonucu olarak ta konaklama işletmelerinde mevcut işgörenlerin başka bir iş bulmak suretiyle işi bıraktıkları görülmektedir. Bunun nedeni de kalifiye işgörenlerin parasal nedenler ve çalışma koşulları gibi isteklerle işten ayrılarak başka

⁵²Bahar TANER, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş tatmininin Değerlendirilmesi". *Anatolia Dergisi*, Mayıs-Haziran -1993, s.23

⁵³Bülent HİMMETOĞLU, Nazım TURAL, "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsangücü Araştırması", T.C. Turizm Bakanlığı *Turizm Yıllığı*, 1990, s.259.

⁵⁴Ahmet AKTAŞ, Rüya EHTİYAR, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenin İş tatminini ve Örgütsel Gereksinimini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma". **6.Ulusal Turizm Kongresi Bildirgeleri**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi T.İ.O.Y.O. ve Kuşadası Belediyesi Yayınları, 1995, s.162.

⁵⁵Ersin ÖZKAN, "Otel İşletmelerinde hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde İşgörenin Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Seminerleri-III** Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletme ve O.Y.O 13-15 aralık 1996. s.123.

işletmelere geçmeleridir.

Konaklama sektörün yeni ve dinamik bir sektördür. İşgörenlerin % 40'ının iş tecrübesi 1-5 yıl arasında değişmekte ve yaşları 25'in altında olanların oranı da %56, 1 olarak tesbit edilmiştir.⁵⁶ Bunun sonucu olarak gençlerin dinamikliği, beklentilerinin yoğunluğu, sabırsızlıkları onların işlerindeki çalışma sürelerini azaltan etkenler olmakta ve işdeğiştirerek işgören devir hızının artmasına neden olmaktadır.⁵⁷

Otellerde niteliksiz ve deneyimsiz işgören istihdamı, bunun sonucunda işgören devir hızının yüksk olması ve sektörün emek-yoğun olma özelliği otel işletmeleri yoğun işgören çalıştırmaları, bu işgörelere yapılan ödemelerin otel masrafları içinde en büyük yeri tutması ve masrafların diğer işletme masraflarını ve geride bırakan bir artış göstermektedir.Bakınız;Tablo-1

Tablo-1:Otel İşletmelerinde Gelirlerin Dağılımı

	Ücretler	F&B Maliyetleri	Bölüm Karları	Diğer İşçilik Gideleri	Diğer Giderler
	%	%	%	%	%
1950	30, 4	37	18, 2	12, 3	2, 1
1975	35, 7	31	16, 2	9, 9	7, 2
2000	42	25	12, 5	7, 5	13

Kaynak; Hasan OLALI, Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş. , İstanbul-1993, s. 490

Bütün bunlara rağmen yöneticiler sektörde niteliksiz işgören bolluğunu ve yüksek işten ayrılma oranlarını benimsediği ve hatta ücretleri giriş düzeyinde tutmak için bu durumu teşvik ettikleri belirtilmektedir⁵⁸.

⁵⁶TUGEY, "Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği Üzerine Bir Değerlendirme". TUGEY Yayınları No:27, Eylül-1993, s.7.

⁵⁷Akın AKSU, "İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", **Verimlilik Dergisi**, 1996/3, s.137.

⁵⁸Stephan j.HIEMSTRA."Employment Politices and Pratices in the Lodging Industry", International Journal of Hospitality Management, cilt, VII., No:2, 1990, s.218.

Bütün bu problemler karşısında işverenler kendilerine yeni çözüm yolları aramaktadırlar. Bunlardan birtanesi de değişik istihdam biçimleri benimsemektir.

Bu değişik istihdam biçimlerini tanımlamak için değişik terimler ileri sürülmesine karşılık, genelde kabul gören tanımlama “atipik istihdam” dır.

“Atipik istihdam” standart çalışma biçimlerine uymayan çalışma biçimleri olarak tanımlanabilir.⁵⁹

Tipik istihdam, başkalarının emrinde bir ücret karşılığında klasik hizmet akdi ile çalışmadır. Bu çalışma yasal olarak belirlenmiş tam gün (full-time) olacaktır. bu durumda işgörenin tüm hakları ve güvenceleri (ücret, sosyal yardım, sosyal güvenlik gibi), hakları yasalarca güvence altındadır. (İşverenin işgörenin işine dilediği zaman son verememesi, ücretleri azaltmaması, geciktirememesi gibi). Otel işletmelerinde talebin değişkenliği ve işgören maliyetinin yüksekliği karşısında yönetim atipik istihdam biçimini benimseyerek uygulamak durumundadır. Otelde uygulanan atipik istihdam biçimlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

*Özel hizmet akti ile çalışanlar, atipik hizmetler full-time hizmet akitlerinin bir veya birkaç unsurundan yoksun olabilir. bu tür hizmetler için belli süreli hizmet akitleri yapılmaktadır. Örneğin, mevsimlik işler, aralıklı işler, yıllık izine çıkanların yerine çalışanlar vb.

*Part-time çalışma ise, 35 saat sınırının altında isteğe bağlı olarak, süresi ekonomik nedenlerden dolayı kısa olmayan çalışmalardır.

İşverenleri part-time çalışmaya iten sebepleri de şöylece sıralayabiliriz:

*Planlama ve işe almada esneklik sağlamak,

*İşgören maliyetlerini düşürmek,

*Emek piyasasında daralma halinde kolayca işgören bulabilmek açısından tercih edilmektedir.

Bütün bunlara rağmen yöneticiler sektörde niteliksiz işgören bolluğunu ve

⁵⁹LASTİK-İŞ, 1995, s. 220.

yüksek işten ayrılma oranlarını benimsediği ve hatta ücretleri giriş düzeyinde tutmak için bu durumu teşvik ettikleri belirtilmektedir.⁶⁰

3. 2. İşgücü Verimliliğinin Düşüklüğü ve Ücret

Otel işletmelerinde bir diğer önemli problemlerde düşük verimliliklerdir. İşletmelerin verimliliğini etkileyen en önemli etken üretim metodlarının emek ağırlıklı olması yani beceri, tecrübe, fiziki kapasiteye bağlı olmasıdır. İşletmelerin servis kalitesini dolayısıyla verimliliğini ve rekabet gücünü arttırması gerekmektedir. Bu artışı sağlamanın yolu da istihdam edilen işgörenlerin nicelik ve nitelik durumuna bağlıdır.⁶¹

Ayrıca otel işletmeleri 24 saat faaliyet gösteren işletmelerdir. Ancak bu faaliyetler gün boyunca ve yılın belirli zamanlarında değişiklik göstermektedir. Talebin bu özelliği nedeniyle, günün saatlerine eşit bir şekilde dağılmaması verimliliğe olumsuz yönde etki etmektedir. Otellerde işgören maliyetlerinin brüt gelirin %30 ve daha üstünde olduğuna göre, verimlilik açısından işgücünün bu boş geçen saatleri değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ücret artışlarının verimlilikle ilişkilendirilmesi, işletmedeki bütün işgörenlerin belli amaçlar etrafında birleşmesini sağladığı gibi işletme içerisinde maliyetlerin azaltılması yolu ile kazançların arttırılması ve dolayısıyla istihdam hacminde bir gelişmenin görülmesini sağlamaktadır.

Endüstriyel işletmelerden farklı olarak otellerde üretim yöntemleri emeğe dayanır. İşin özelliği gereği üretim süreçleri kısa ve ürün çeşitleri çoktur. Otellerde işgörenlerin zamanının büyük bir kısmı kontrolleri dışında başka birini veya başka şeyin gelmesini beklemekle geçirmektedir. Örneğin mutfakta çalışan bir işgörenin bir günlük çalışmasının ortalama % 55'inde üretken olduğu diğer sürelerin yemeklerin pişirilmesi vb. işleri beklemekle geçirdiği ifade edilmiştir.⁶²

⁶⁰HIEMSTRA., 1990, s.218.

⁶¹HIEMSTRA., s.368

⁶²Lundberg Donald E.JamesP.Armatas, **The Management of People in Hotel, Restaurantsand Clubs**, 4.th Edith Wm.C.Brown Co.Publisher. Dubugue. Iowa-1980, s.262.

Bütün bu faktörlerin olumsuz etkileri verimliliği düşürmektedir. Bunun içinde oteller belli bir düzeyin üstünde büyüme göstermeyerek verimli bir şekilde işletilmektedir.

Otel işletmelerinin genel karakteristik özelliklerinden dolayı belirli alanların dışında makinalaşmaya gidilememesi verimliliğin düşük olmasına neden olmaktadır. Verimliliğin düşük olması ücretlerin diğer sektörlerle göre düşük olmasına yol açmaktadır. Ancak kalitenin artırılması mümkündür. Bu da işgörenlerin güdülenmesi ve işlerine bağlılığına dayanmaktadır.

İşverenlerin özellikle de mesleki eğitim almış iş gücüne güvenebilmeli ve onların daha verimli çalışma bilmelerini sağlayacak parasal ve fiziksel koşulları hazırlamaları gerekmektedir. ⁶³Yeterince tatmin olmuş, motive edilmiş ve süreklilik gösteren bir işgücü otel işletmesi için oldukça önemli bir başarı faktörüdür. ⁶⁴

İmalat ve endüstride olduğu gibi, otellerde de standart bir hizmet verilmesine yönelik oturmuş politikalar, kurallar ve prosedürler vardır. Ancak bunlar hizmetin esas verildiği anda hizmet veren işgören ile hizmetten yararlanan müşteriler arasında yüz yüze iletişim sırasındaki bazı durumlarda fayda sağlamazlar. Bu durumlarda hizmette en yüksek standartlara erişmek, hizmeti verenin kabiliyetine bağlıdır. ⁶⁵

Verimlilik-ücret artışı ilişkisi; işgörenler açısından bilgi ve becerilerinin artırılması ve nitelik kazanmalarının yanında; daha fazla ücret artışı, daha fazla iş güvenliği, daha fazla huzurlu çalışma ortamı; maliyetlerin daha fazla düşmesi dolayısıyla fiyatlarında düşmesi anlamına gelmektedir. İşverenler ise verimlilik-ücret artışı ilişkisini, artan verimlilikten hisse alma, daha düşük maliyet, daha fazla ürün elde etme, kurulu kapasiteden tam yararlanma, kıt olan kaynakların rasyonel kullanılması, daha az grev, daha etken bir ücret yapısı, maliyetlerin düşmesi ile o endüstrinin veya işletmenin rekabet gücünün artması, ihracat imkanlarının

⁶³BOYACI, AKTALŞ, s.45.

⁶⁴AKSU, 1996/3, s.137

⁶⁵Melvin N.BARRINGTON, Michael D.OLSEN "Concept of Service in the Hospitality Industry" International Journal of Hospitality Management-1987, s.134.

fazlalaşması ve yeni yatırım gücüne sahip olma şeklinde anlamaktadır. Türkiye’de son yıllarda enflasyon oranının % 60’larda seyretmesi, buna karşılık toplu sözleşmelerde ücret artış taleplerinin üç rakamlı yüzdelerde ifade edilmesi “verimlilik” konusuna dikkatle eğilmeyi zorunlu kılmaktadır.

3. 3. Faaliyetin Sürekliliği ve Talebin Değişkenliği

Otel endüstri insanın insana hizmet vermesi esasına dayanmaktadır ve insan faktörü endüstrinin bel kemiğidir; bazı sahalarda makineleşme mümkün olmakla birlikte gerçek kişisel hizmetin yerini hiçbir şey tutamamaktadır. Bütün endüstrilerde olduğu gibi ağırlama - konaklama endüstrisi de gerek kullanılan ekipmanlar gerekse iş metodlarında büyük teknolojik değişmelere uğrarken, endüstriden iş gücü öneminden hiçbir şey kaybetmemiştir. İşlerde makina kullanımı ve otomasyon uygulaması sınırlı olduğundan çok sayıda işgücüne ihtiyaç vardır. Yani bu endüstri emek-yoğundur.

Otellerde yönetim, pazar şartlarının (talebin değişkenliği sonucu ortaya çıkan boş zaman) karşısında belirledikleri politikalarda kadrolarda kısıtlama ve daha çok iş gücüne yer vererek işgören maliyetlerini kontrol etmeye çalışmaktadırlar.

Talebin değişkenliği işgücünün belirli dönemlerde yoğunlaşması işgücüne olan talebide etkilemektedir. Bu nedenle otellerin kendine özgü istihdam özellikleri olması bu işletmelerdeki işgören devrinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Ulusal ve uluslararası dalgalanmalardan kolayca etkilenen turizm sektörü riskli bir sektör olma özelliğine sahiptir. Bu özellik talebin önceden tam olarak kestirilememesi sorunuyla birlikte işgörenlerin karşısına düşük fazla mesai olarak çıkmaktadır. Körfez krizinde olduğu gibi; işgören sayısını azaltarak mevcut işgörenlerin de ücreti düşürülmüştür.⁶⁶

⁶⁶Metin KOZAK, KonaaklamaEndüstrisinde İstihdam Edilen İşgörenin Verimliliği ÜzerineBir İnceleme, MPM, 540, s.169.

4.İŞLETME ÜCRET DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İşletmede ücret politikaları ve bu politikalardan hareketle ücret ilkeleri belirlendikten sonra sıra işgörene ödenecek ücretin miktarını saptamaya gelir. Ücret düzeyi, bir işletmede işgörenlere ödenen ücretlerin oluşturduğu sınırdır. ⁶⁷Önemli olan bu sınırın saptanmasıdır. Bunun için de ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için bir standartla karşılaştırılması gerekmektedir. Genel hatları ile bu standartları oluşturan alt elemanların bilinmesi zorunluluğu vardır. Bu elemanlar genel ekonomik durumdan başlayarak, bireysel ekonomiye kadar ulaşan bir süreci dikkate almayı ve bu süreç içindeki etkenleri belli ilkeler doğrultusunda gruplamayı gerektirmektedir.

Bu amaçla ücret düzeyini önce bunu etkileyen kurum ve organlar açısından ele almak yararlı olacaktır.

Ücret düzeyi işletme, endüstri, ulusal ve uluslararası ekonomik ilişkiler içinde incelenebilir. Günümüzde artık ekonomik ilişkilerin sınırı giderek genişlemektedir. Ülkeler arası ilişkiler, ülke içindeki birçok uygulamayı biçimlendirmektedir. Bu etkenlerin tek tek sayılması mümkün olmadığına göre ülke sınırları içinde konuyu incelemek gerekmektedir. Ülke içinde uygulanan ücretlerin oluşturduğu sınır, şüphesiz ekonomik, sosyal, siyasal ve yasal birçok etkene bağımlı olarak değişebilir.

İşletmede ücret düzeyinin belirlenmesinde birçok faktör etkili olmakla birlikte işletmede ücret düzeyinin planlanmasında etkili olan bu etmenler tek tek etkileşim halinde bulunmazlar. Çoğunlukla birkaç etmen ücret düzeyinin belirlenmesinde bir birlerini etkilerler. Bunların başlıcaları şunlardır:

- *Piyasada geçerli ücret düzeyi,
- *İşletmelerin ödeme gücü,
- *Yaşam pahalılığı,

⁶⁷SABUNCUOĞLU, s.201.

- *Verimlilik,
- *İşgörenin pazarlık gücü,
- *İşin gerekleri,
- *İşletmenin ve devletin ücret ödeme politikaları,
- *Ücret düzenleme yasaları,
- *İşgören nitelikleri ve becerileri,
- *İşgörenin tatmin düzeyi,
- *İşletmenin gerçekte ümit ettiği kâr durumu,
- *İşletmenin boyutu vb.

Kuşkusuz ücret düzeyinin belirlenmesinde ortaya çıkan en önemli sorun, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan bu yapıların içinde yer alan çok sayıdaki faktörlerden hangilerinin daha önemli olduğunun kestirilebilmesidir.

Buna göre ücret oluşumunda temel alınacak başlıca etmenleri iki grupta toplamak mümkündür:

- *İşletme dışı etmenler
- *İşletme içi etmenler

4.1. Ücret Düzeyinin Belirlenmesine Etki Eden İşletme Dışı Faktörler

İşletme içi uygulamalarla işletme dışı uygulamaları karşılaştırarak ücret yapısının oluşturulmasındaki esas amaç, işgörenlerin tatmin edilmesidir. Çünkü, ücret farklılıkları işgören hareketlerine neden olabilir. İşletme içi ve dışı ücret uygulamalarının öğrenilmesi için ücret araştırmaları yapılır. Böylece, ücret yapısının oluşturulmasında ;ücret araştırmaları; enflasyon oranları; hayat pahalılığı. üretkenlik önemli ölçekler olarak kullanılır. İşletmenin verimliliğini ve üretkenliğini artırma amacına yönelik kısa ve uzun dönemli çalışmaların hemen hepsi doğrudan ya da dolaylı olarak ücretle ilgilidir.

Gerçekte ücret yönetiminin esas amacı ilgili tüm etmenleri inceleyerek, işgörene ne kadar ücret ödeneceğinin saptanmasıdır. Bu nedenle ücret yapısının geliştirilmesi konusu ücret yönetiminin temel sorunudur. ⁶⁸

4.1.1.Enflasyon ve Fiyat Artışları

Enflasyon, fiyatların genel düzeyinin artması olarak tanımlanmaktadır. Fiyatların genel düzeyindeki artışlar Toptan Eşya Fiyatları İndeksi ve Tüketici Fiyat İndeksleri ile ölçülmektedir. Enflasyon farklı oranlarda bütün dünya ülkelerinde görülmektedir. Ancak gelişmiş pazar ekonomilerinde makul bir düzeyde ve verimlilikteki artışla kapatılabiliyorsa fiyatı uygun ülkeler ve tüketicileri için sorun olmamaktadır. Ancak bunu sağlayamayan ülkelerde enflasyon ücret gelirlerinde reel kayıplara neden olmaktadır.⁶⁹

Ülkemizde Aralık-1997 itibarı ile % 100'lere varan bir düzeyde yüksek enflasyon yaşanmaktadır. Enflasyonist yapıya duyarlı bir ücret sisteminin var olmayışı işverenle işgören arasında birçok sorunun yaşanmasına yol açmaktadır.

Enflasyonun özünde değişik toplum kesimlerinin gelirden daha fazla pay alma uğraşları yatmaktadır. Mal ve hizmet üretenler piyasa koşulları oranı da fiyatları artırırlar. Bu durumda sabit gelirliler zor durumda kalmaktadırlar. Sabit gelirliler kesimin başında da sadece emeğiyle geçinen işgörenler gelmektedir.

Hükümetler, enflasyonu önlemek iddiasıyla ücret artışlarının enflasyonun altında tutarak bu gelirlerin artışını bir ölçüde kısıtlamışlardır.

Ülke genelinde uygulanan bu ekonomi politika sonucu olarak bugüne kadar ki enflasyonun hızını azaltabilmek için ücretler seviyesine özen gösterilmiştir. Oysaki enflasyonu azaltmak üretim faktörlerinin üretimdeki etkinliğini arttırmakla mümkündür. Bu da ücretlerin seviyesini düşük tutarak değil verimliliği arttırarak gerçekleştirilebilir.⁷⁰

Ülkemizde ücret artışlarında yapılan tüm kısıtlamalara rağmen enflasyonun

⁶⁸ATAAY, 1990, s.12.

⁶⁹MESS, "Enflasyonist Yapıda Ücret Modeli ve Yeni Arayışlar", Endüstri İlişkileri Derneği. 2.UluslararasıEndüstri İlişkileri Kongresi, İstanbul-1991, s.5.

⁷⁰Faruk ANDAÇ, "Ücret Verimlilik ve Enflasyon İlişkileri", **Verimlilik Dergisi** 1992/3. s.45.

artarak devam ettiği dikkate alınırca ücret artışlarının enflasyonun kaynağı olduğu düşüncesinden vazgeçmek gerekmektedir.

Bugün işverenler ve işgören sendikaları arasındaki ücretle ilgili tartışmaların başında enflasyon karşısında eriyen ücret düzeyini korumak için ücret zammına esas olarak alınacak oran yer almaktadır.

4. 1. 2. İşgören Sendikaları ve Toplu İş Sözleşmeleri

İşgören sendikalarının ücrete olan etkisinin toplu pazarlık yoluyla olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre işletmelerin önemli bir bölümünün (%63.5) ücret düzeylerini toplu sözleşmelerle saptadıklarını ortaya koymaktadır ⁷¹. Toplu sözleşme, işgören temsilcisi ile işveren veya işveren temsilcisi sendikası arasında yapılan ücret ve çalışma koşullarını (ücretler, çalışma süreleri, sosyal yardımlar, vb.), yasaların düzenlemediği konuları da kapsayacak şekilde, belli normlara bağlanmayı amaç edinen pazarlık görüşmelerinin sonucunda varılan anlaşmanın kapsamının yazılı bir şekilde ifade edilmesidir.

Türkiye'deki sendikal faaliyetlerin kısa bir geçmişine bakarsak uygulanan ekonomik politikalara bağlı olarak 1970'li yıllar sendikal hareketlerin etkisi ile ücretlerin arttığı yıllar olmuştur. 1980 askeri yönetim sonrası bastırılan sendika faaliyetleri ve işgören hareketleri ücret gelirlerinin erimesine yolaçmıştır. Uluslararası ücret karşılaştırılması açısından Türkiye ücret düzeyinin en düşük olduğu ülkelerden biri durumuna gelmiştir ⁷². Bu nedenle ücret tespiti, toplu sözleşmelerin genel ve en önemli maddelerinden birini oluşturmaktadır. Amaç toplu sözleşmelerin ücrete etkisinin az olduğu dönemlerde enflasyon karşısında eriyen ücret açıklarını kapatmaktır.

Ülkemizde toplu sözleşmeler yoluyla alınan ücret kararları ise hakça olmaktan çok güçlü olmaktan kaynaklanan bir karar olmaktadır. Ücretler

⁷¹ARTAN, 1979, s.312.

⁷²Lastik-İş,"22.Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu", Lastik-İş Sendikası, İstanbul, 1995, s.298.

sendikanın gücüne bağlı olarak yükselecektir. ⁷³

Özellikle de turizm sektöründe ve bu sektör otel, lokanta ve eğlence yerleri bağlamında ele alındığında, sektörde sendikanın gelmesi istememekteydiler. Bunun nedeni de sendikaların özellikle ücretlerde dayatması karşısında olumsuz bir tutum takındığı söylenebilir ⁷⁴. Eğer işyerinde sendika güçlü ise toplu iş sözleşmesi ile belirlenen ücret seviyesi yüksek işveren güçlü ise düşük olacağı sonucunu çıkarabiliriz.

Oysaki ücretlerin belirlenmesinde özellikle sendikalı işgören çalıştıran kuruluşlarda sendikaların çok önemli bir rolü vardır. Bu yalnızca toplu pazarlık yoluyla ücret artışlarını sağlamakla değil aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi ücret araştırmaları gibi aşamalarda da geçerlidir. ⁷⁵ Sendikalı işyerlerinde her iki tarafın ortak çaba ve çalışmaları sonucunda daha barışçıl bir çalışma ortamı ve daha adil bir ücret sistemini çok kolay sağlamak mümkündür.

4.1.3. Ücret Düzenleme Yasaları

1475 sayılı İş Kanunu'nun 33'üncü maddesinde öngörülen asgari ücret; işgörelere normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işgörenin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir.

Asgari ücretin bir günlük ücret olarak saptanması asıldır. Asgari ücret Asgari Ücret Tesbit Komisyonu tarafından tesbit edilir. Bu komisyon Çalışma bakanlığının çağrısı üzerine toplanır ve Bakanlıkça hazırlanan gündeme göre çalışır. Toplantılar en az 10 üyenin katılımı ile yapılır. Üye oylarının çokluğu ile karar verilir. Komisyonun asgari ücretin saptanmasına ilişkin kararı kesindir. Asgari Ücret Yönetmeliğine göre işverenler; işgörelere, saptanan asgari ücretten düşük ücret ödeyemezler. Hizmet akitlerine ve toplu iş sözleşmelerine, asgari

⁷³Lastik-İş, s.220.

⁷⁴Engin ÜNSAL, "Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı". 3.İkdisat Kongresi 21.yy.Doğru Türkiye 4-7 Haziran 1992-İzmir, s.3.

⁷⁵ALDEMİR, ATAOL, s.237.

ücretlerden daha düşük ücret ödenmesini öngören hükümler konamaz. İşverenler tarafından işgörenlere sağlanan sosyal yardımlar sebebiyle asgari ücretten herhangi bir indirme yapılamaz.

Yüzdelerden toplanan paraların işgörenlere dağıtılması hakkında yönetmelik. Bu yönetmelik yüzdelerden toplanan paraların, işyerinde çalışan tüm işgörenlere yapılan işlerin niteliğine göre, hangi esaslar ve oranlar çerçevesinde dağıtılacağını göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Otellerde yabancı işgören istihdamı, küçüklerin çalıştırılması, resmi tatil ve diğer günlerde çalışma şartları Turizm teşvik kanununda belirtilmiştir. Ancak yapılacak ödemeler konusu yürürlükteki yasalarla ilgilidir.

Özellikle 1980'den sonra kamu kesiminde çalışan işgören statüsündeki işgörenin ücretini düzenleyen Yüksek Hakem Kurulu vardır. Özel sektör işletmeleri çoğunlukla Yüksek Hakem Kurulunun yapmış olduğu artışları gözönüne alarak düzenlemelerde bulunmaktadır. 1990'dan sonra aşamalı olarak toplu pazarlık ve sözleşmelere dayalı ücretleme uygulamalarına geçilmiştir. Ayrıca işgören ve çalışma şartlarıyla ilgili bulunan bir çok yönetmelik ve tüzük ücretlerin belirlenmesiyle yakından ilgilidir.

4. 1. 4. İşgücü Arz ve Talebi (İşgücü Pazarı)

İşgücü talebi, yatırımlarla yeni iş sahalarının açılmasıyla ilgili yani ülkenin ekonomik yapısı ve gücü ile ilgilidir. İşgücü arzı, bir ülkenin nüfusu ve nüfus yapısıyla yani insan unsuruyla ilgilidir. Bir ülkede ekonomik anlamıyla emek arzını belirleyen unsurlar şöyledir:

- *Nüfus miktarı,
- *Çalışma çağındaki nüfus miktarı ve genel nüfusa oranı,
- *İş gücü miktarı ve genel nüfusa oranı,
- *İstihdam seviyesi ve işgücüne oranı,
- *İşgücünün yıllık çalışma saatleri toplamı,
- *İşgücünün vasıf seviyesi,

*Ücret seviyesinin emek arzına etkisi ve emek arzında tersine elastikiyet.

Arz, talep ve diğer verilerin değişmesinde arzedenlerin ve talep edenlerin reaksiyonları ücret oluşumu için esas belirleyici faktörlerdir. Emek piyasasında arz ve talebin kesiştiği noktada piyasa ücreti oluşur.

Gelişmiş ülkelerin izledikleri ücret politikalarında işgörenlerin refahını yükseltecek sosyal iyileştirmeler yapacak düzenlemeler etkili olurken az gelişmiş ülkelerin izledikleri ücret politikalarında ise, emeğe düşük değer verilerek istihdamı mümkün olduğunca geniş tutmaya yönelik politikalar izlenir.

Ülkemizde hızla artan nüfus, yeni istihdam alanlarının açılmayışı ve üretim kapasitesinin aynı düzeyde devam etmesinden dolayı yüksek düzeyde bir işsizlik yaratılmıştır. Öte yandan artan nüfus da arzda büyük bir artış meydana getirmektedir. Talebin sabit arzın sürekli yükselişte olması ücret seviyelerinde bir düşüşe neden olmaktadır. Ayrıca arzın giderek yükselmesi sonucunda da gittikçe büyüyen bir işsizler kitlesi oluşmaktadır.

Bunun sonucu ülkemizde uygulanan politikalar sonucu ücret seviyesinin düşük olmasına neden olmaktadır. Çünkü bu durum emek arzını arttıracaktır, emek arzının artışı ile de yüksek oranda işsizlik düşük ücretle işgücü istihdamının ve ucuz emek maliyetinin garantisi olmaktadır.⁷⁶

4.1.5.Piyasa Ücret Araştırması

Ücret araştırmaları, belirli bir iş piyasasındaki işletmelerin işgörenlerine uyguladıkları ödeme politikaları ve programaları konusunda sistemli bir şekilde bilgi toplama işlemidir.⁷⁷ Yine işletme dışı ücret adaletini sağlayan tek araç ücret araştırmasıdır.⁷⁸

⁷⁶Lastik-İş, s.88

⁷⁷ARTAN, 1981, s.109.

⁷⁸AŞKUN, 1978, s.195.

İşletmenin ödediği ücret içinde bulunduğu sektörde aynı işe ödenen ücretlerle aynı düzeyde olmalıdır. Bu gerçekleşmediği zaman kendi ücreti ile diğer işletmelerde aynı işe ödenen ücreti de dikkate alan işgörenlerde tatminsizliğe, işe motive olamamalarına, işte huzursuzluğa neden olabilmektedir. Bunun sonucunda da işgörenlerde işe devamsızlık oranları artarken işgören devir hızı da yükselebilmektedir.

İşgörenlerine düşük ücret ödeyerek bu olumsuzluklarla karşılaşmak istemeyen işletmeler önder ücret politikası uygulamaktadır. Eğer bu politika iyi ayarlanmamışsa işletmenin rekabet gücünü azaltacaktır. Çünkü bu durum ürün maliyetlerini ve satış fiyatlarını etkileyecektir. İşte bu nedenlerden dolayı her işletme diğer rakip işletmelerin işgörenlerine ödediği ücret düzeyinin ne olduğunu bilmek isteyecektir. İşletmeler bunun için ücret araştırmaları yapmaları gerekmektedir. İşletmelerin piyasada ücret araştırması yapmasının asıl amacı işletme içi ücret yapısını oluşturmak için temel verileri sağlamaktır⁷⁹. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi ile piyasada hakim ücretler hakkında sonuçlar çıkartılmaktadır. Bu işlem çeşitli işletmelerden toplanan verilerin ortalaması alınarak yasal, ekonomik koşullarla örgütün hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda ücretlerde düzeltme yapılır ve piyasa ücret eğrisi çizilmek suretiyle yerine getirilir. Ücret araştırmalarının amaçlarını da şöylece sıralayabiliriz.⁸⁰

*İşletmenin doğrudan ve dolaylı ücretlerle ilgili sorunlarının çözümünde işletme dışındaki uygulamalardan yararlanmak,

*İşletmenin faaliyette bulunduğu yöre veya işkolu ücret piyasası hakkında bilgi edinip politikalarını buna göre düzenleyebilmesi amacıyla yapılabileceği gibi Piyasa özelliklerini tanıma, gelişmeler hakkında bilgi edinme veya gelecek yıllar için tahminde bulunmak içinde yapılabilir.

*İşletmenin ücret yönetiminin gerçekçi olabilmesi için, piyasadaki diğer işletmelerin uygulamalarının ücret düzeylerinin, temel ilke ve politikalarının

⁷⁹ALDEMİR, ATAOL, s.259.

⁸⁰ARTAN, 1981, s.111.

öğrenilerek bu elde edilen bulgular yardımıyla işletmenin kendi politikalarını düzenlemesi ile mümkündür.

Bir ücret araştırması yapılırken izlenecek genel yöntemlerin işletmelerde başarıyla yürütülmesi için aşağıdaki koşullara uymasına dikkat edilmelidir:

*Araştırmanın amacının ve araştırmanın yapılacağı dönemin belirlenmesi,

*Araştırmanın yapılacağı alanın belirlenmesi,

*Araştırma işletme bazında yapılabileceği gibi bölgesel, belirli bir endüstri dalında veya tüm ülke düzeyinde yapılabilir.

*Araştırma kapsamına alınacak işletmelerin belirlenmesi,

*Araştırma kapsamına alınacak işlerin belirlenmesi,

Bundan sonraki aşama bilgi toplama aşamasıdır. Bu aşamada araştırmanın kimler tarafından yürütüleceği, araştırmada uygulanacak yöntem ve araçların belirlenmesi vb. konular yardımcı olarak başlıca etkenlerdir.

Başlıca bilgi toplama yöntemlerini de şöylece sayabiliriz;

*İş ismine göre bilgi toplama yöntemleri

*İş tanımlarına göre bilgi toplama yöntemleri

*İşin zorluk derecesine göre bilgi toplama yöntemleri

Sağlıklı bir sonuç alabilmek için araştırmada yararlanılacak ortak bir puanlama yönteminin bulunması gereklidir. Ücret genelde, önceden nitelikleri belirlenmiş bir işe ödenir. Bu varsayımdan hareketle önce toplanan bilgilerin , iş isimlerine ve iş tanımlarına derece uyduğu incelenmelidir. Araştırma kapsamına alınmış işletmelerdeki işlerde bu işlere ödenen ücretin uyumu gözden geçirildikten sonra tüm işletmelerde her işe ödenen ücret bir tabloyla gösterilmelidir.⁸¹

4. 2. Ücret Düzeyinin Belirlenmesine Etki Eden İşletme İçi Faktörler

Ücretlerin genel düzeyi iş piyasası ve ekonomik hareketliliğe hukuki ve sosyal birtakım verilere bağlıdır. Bu veriler sadece ücretin genel düzeyini yansıtmaktadır. Bu da işgörenlere ödenecek asgari ücretle enyüksek ücretin

⁸¹ARTAN, 1981, s.112.

sınırlarını belirlemektedir.

Oysaki işgörenin kendisine ödenecek ücretin ne olacağı ve bunun nasıl belirleneceği konusu daha çok işletme içindeki birtakım verilere ve politikalara bağlıdır. Bunlar da; işgörenin niteliklerini ölçme, işin önemi ve değerini belirleme, işletmenin mali gücü işletmenin stratejik planları, vizyonu gibi faktörlerdir. Ayrıca işletme içinde ücretlemeye konu olan işin gerektirdiği profil, bu işlere ödenecek ücretin dengeli ve adil olup olmadığı, ücretleme çalışmasında bulunan değerlendirmecilerin bilgi ve tecrübeleri de işletme içi ücret düzeyinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.⁸²

Bu faktörler herne kadar ücret sorununu halletmeye yönelik olsa da bu sorunu tamamen ortadan kaldıracak bir formül henüz bulunamamıştır. Ancak bunun için geliştirilmiş bir takım bilimsel yöntemler vardır. İşletme içinde ücretin düzeyini belirlemede etkili olan bilimsel olarak iki yaklaşım temel alınmaktadır. Bunlar “İş Değerlemesi ve İşgören Değerlemesi (Performans Ölçümü)” dir.

4. 2. 1. İş Değerlemesi

Ücret yönetiminin amacı, işletme içi ücret adaletini sağlamaktır. Ücret adaleti ise işletme içi ve işletme dışı ücret politikalarının gerçekleşmesiyle sağlanacaktır.

Ücret yönetimi yasaları, enflasyonu, piyasa ücretlerini ve aynı işi yapan diğer işletmelerin işgörenlerine ödediği ücret seviyelerini de dikkate alarak işletme dışı ücret adaletini sağlayabilir. Ancak ücret yönetiminin işletme içi ücret adaletini sağlaması ve eşit işe eşit ücret ilkesini koruması gerekmektedir. Bunu sağlamak için işler görelilik olarak değer ve önem sırasına sokularak adil ücret düzeyleri saptadıkları görülmektedir.⁸³

İşletme içi ücret oluşumunda temel alınacak iki yaklaşımdan birincisi “iş değerlendirme” dir.

⁸²ATIŞ, 1997, S 36

⁸³AŞKUN, 1978, S.206

İş değerlemeleri, örgüt içindeki ücret adaletini sağlamanın en etkili yoludur. Bunun için işletmedeki tüm işlerin değerini saptamak gerekir. İş değerlemesi, bir ücret sistemi olmayıp, ücret düzeyinin saptanmasında yararlanılan bir yöntemdir. Bugün gerek işverenlerin gerekse işgörenlerin başına dert olan ücret sorununa en iyi çözümlerden birini sağlayan sistematik bir yöntemdir.

İşdeğerlemesinin tanımı ise şöyle yapılmıştır: “Bir teşkilattaki (endüstri, hizmet, tarım)her işe has bütün unsurların bir sistem dahilinde incelenmesi, bunlara ait nisbi değerlerin tesbit edilerek bir araya toplanması ve işler arasında matematik bir ilişkinin kurulmasıdır⁸⁴.

Bir diğer tanıma göre de:“İşletmede ücret düzeyleri arasındaki ayrılıkları saptamak, tutarlı bir ücret politikası izlemek özellikle toplu, iş sözleşmesinin yapılmasını ölçülebilir bir temele dayandırmak amacıyla işletmedeki tüm işlerin «iş tanımlarını» yapmak, tanımları yapılmış işleri gruplamak ve derecellemek ve bunları değerledikten sonra işletmede yeni bir “ücret yapısı kurmak” demektir.⁸⁵

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi iş değerlemesi işgücü ve talebine, işgücü pazarlık gücüne ve işletmenin ödeme yeteneğine ilişkin bir açıklık getirmez. Zaten iş değerlemesi bir ücret sistemi olmayıp, ücret düzeyinin saptanmasında yararlanılan bilimsel bir yöntemdir.

İşgören ve işveren arasındaki sürtüşmelerin en önemli nedeni olan ücret sorununa en iyi çözümlerden birini sağlayacak sistematik bir yöntem olduğu giderek artan oranda kabul edilmektedir.

İş değerlemesinin işverenler ve işgörenlerce bu kadar çok kabul görmesinin nedenlerini şöylece sıralamak mümkündür:⁸⁶

⁸⁴MPM, **İş Değerlemeleri Anket Sonuçları** MPM Yayınları No:61, s.1.

⁸⁵İnal CemAŞKUN, **İş Değerlemesi ve Türkiye’deki Uygulama**, MPM Yayını, Ankara-1969, s.12.

⁸⁶ARTAN, 1981, s.114

- *Ücret adaletini sağlamaya yönelik olması,
- *İşe motivasyonu sağlaması dolayısıyla verimliliğin artması,
- *İşgörenle amiri arasındaki sürtüşmeleri kaldırması,
- *İşgörenlerin yeteneğinin ve bilgisinin değerlendirildiğini düşünerek huzur duyması,
- *İşgörenlerin en uygun işte kullanılmasını sağlaması,
- *Organizasyonu ve işbölüğünü daha kolay hale getirmesi,
- *Özendirici ücret sistemlerinin kurulmasını ve uygulanmasını kolaylaştırması,
- *İşgören giderlerine etkili ve sağlıklı bir denetim imkanı sağlaması,
- *İşçilik maliyetlerini kontrolüne kolaylık sağlaması,
- *Sendika ile ilişkilerde ücret sorununa çözüm getirebilmesi,

İş değerlemesi her zaman bu kadar faydalı olmayabilmektedir. İşletme ve işgörenler açısından birtakım olumsuz yönleride vardır. Bunları da maddeler halinde şöylece sıralayabiliriz:⁸⁷

- *Zaman alıcı bir yöntemdir.
- *Pahalı bir yöntemdir.
- *İşletme dışından bir danışman grubuna yaptırıldığında yüksek bir ödeme gerektirir.
- *İşgörenlerce kolayca anlaşılabilir.
- *Kişisel yeteneklerin ihmaline neden olabilir.
- *Ücret yapısını dondurmaya uygun olması nedeniyle toplu pazarlığı sınırlayabilir.
- *İşverene, işgörenleri birbirine karşı kullanma imkanı verebilir.
- *İş değerlemelerinin başarılı olması; yöneticilerin, yönetenlerin ve sendikaların konuya sahip çıkmalarıyla mümkün olmaktadır.

İş değerlemesi sonucunda önceden belirlenen amaçların tamamını vey bir kısmını gerçekleştirilmektedir. Bu amaçları da şöylece sıralayabiliriz ⁸⁸:

- *İşler arasındaki ücret farklılıklarını ve ücret ilişkilerini bilimsel bir temele oturtmak,

⁸⁷A.Güneş OKTAY, **Ana Çizgileriyle İş Değerlendirme Çalışmaları**, Verimlilik Dergisi-1989/3, s.69.

⁸⁸ATAAY, **İş Değerleme**...1990, s.16, OKTAY, s.69.

*Ücret adaletini sağlamak için ücret dengesizliklerini araştırmak, bulmak ve gerekli ayarlamaları yapmak,

*Ücret tatmini yolu ile işgörenin güdülenmesi ve işine özenmesi sağlamak,

*Devamlı ve uygulanabilir bir ücret politikasının yerleştirilmesine yardımcı olmak,

*İşletmede işgören maliyetinin saptanmasında ve denetiminde işletme yönetimine yardımcı olmak,

*Sendika ile ilişkilerde ve gerektiğinde belli aralıklarla işgören ücretlerinin gözden geçirilmesinde işletme yönetiminin temel dayanağını oluşturmak,

*Ücretin etkili ve sağlıklı bir şekilde kontrol edilebilmesini sağlamak.

İş değerlemesinde varılmak istenen nihai amaç, bir işletmedeki herhangi bir işe veya her işe özgü olan bütün temel faktörlerin sistematik şekilde incelenmesi. bunlara ait nisbi (görelî) değerlerin saptanması ve bu değerlerin bir araya toplanması ile işler arasında matematiksel bir ilişkinin kurulmasıdır⁸⁹.

Böyle bir ilişkinin kurulabilmesi ve işler arasında anlamlı karşılaştırmaların yapılabilmesi ve özellikle eşit ve dengeli bir ücretlemeye gidilebilmesi için geliştirilen çeşitli iş değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Her işletme kendi yapısına, çalışma konusuna, büyüklüğüne ve diğer özelliklerine göre en uygun düşen yöntemi seçerek uygulamaktadır.

İş değerlemesinde kullanılan iki yaklaşım vardır. Birinci yaklaşım işi bir bütün olarak ele almaktadır. Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri bu yaklaşıma dayanmaktadır. İkinci yaklaşım ise işi öğelerine veya faktörlerine ayırmaktadır. Sayısal iş değerlendirme yöntemleri de bu yaklaşıma dayanmaktadır.

4. 2. 1. 1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemi, en eski, uygulanması en kolay ve en hızlı olan iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, işleri öğelerine ve faktörlerine ayırması, bütün olarak ele alması ve işler arasındaki farklılık derecesini sayısal olarak belirlemeye

⁸⁹SABUNCUOĞLU, s.195.

yönelik olarak ele almaz. ⁹⁰Bu nedenlerden dolayı sayısal olmayan bir iş değerlemesidir.

Yöntemin uygulanmasında; iş analizleri, iştanımları önemli bir bilgi kaynağıdır. Değerleyiciler işleri bireysel yargı ve kanılarına göre ve başlıca özelliklerini gözönünde tutarak sıralamaktadırlar. Sıralama yapılırken; ayrı iş faktörleri dikkate alınmamakta ve çok sayıda işin değerlemesinde sıralamaların doğru olarak yapılması zorlaşmaktadır. Bu durumda, önceden seçilen anahtar işler bir kurul ya da bir kişi tarafından sıralanır ve işletme bölümündeki diğer işler bu anahtar işler ile karşılaştırılarak, genel sıra içinde her işin yeri ayrı ayrı belirlenir. ⁹¹Bu nedenle de daha çok küçük işletmelerde uygulanmaktadır.

4. 2. 1. 2. Sınıflama (Dereceleme) Yöntemi

Değerlendirilecek olan bütün işler önceden önem sırasına göre belirlenmiş olan derece ya da sınıflara göre dizilir. Bu derece ve sınıflar işletme organizasyonundaki bütün işleri gereğince tanıyan kişilerden kurulu bir çalışma grubu tarafından önceden hazırlanır. Derece ya da sınıflara ait serilerin düzenlenmesi için ayrıma girecek pozisyonların incelenmeleri gerekir. Bu yöntem, iş sınıflarının görev ve sorumluluk esasına bağlı olduğu varsayımına dayanır. Burada, gözönüne alınan nokta, işgörenin eğitimi, tecrübesi ya da becerisi gibi noktalar olmayıp, yalnız yapılan işin esas özellikleridir.

İşlerde, tam uzmanlık, yarı uzmanlık ya da hiç uzmanlık gerektirmeyen basit işler olarak üçlü bir ayırım yapabiliriz. ⁹²Bu üç dereceye ait görev ve sorumluluklar açıkça belirlendikten sonra iş analizini yapan kişi, işleri ait oldukları kategoriye kolayca dahil eder.

⁹⁰CAN, AKGÜN, s.221.

⁹¹ATAAY, s.26

⁹²Selçuk YALÇIN, **İşgören Yönetimi**, Beta Yayın Basım Dağıtım A.Ş., 5.Bası. İstanbul. 1994. s.118.

4. 2. 1. 3. Faktör Karşılaştırma Yöntemi;

Öncelikle değerlemeyi yapacak bir kurul oluşturulur. Bu kurul iki işveren iki işgören temsilcisi ile bir de bu konunun uzmanından oluşturulması gerekmektedir Bu kurul ilk önce işletmedeki tüm işler için geçerli olan temel faktörler saptamakla işe başlar. Bu faktörler işletmeye en uygun sayıda ve nitelikte olmalıdır. Bu faktörler, ustalık, sorumluluk, iş güçlüğü beceri, iş güçlüğü ve riski, çalışma koşulları şeklinde sıralanmakla birlikte değerlemenin yapılacağı iş kolu ve sektöre bağlı olarak sayı ve çeşit olarak değişiklik gösterebilmektedir⁹³

Genel olarak kurulun yapacağı işlerin özeti ile yöntemin kısa ve yararlı bir tanımı yapılabilir:Değerlenecek işler arasında seçilecek anahtar işler belirlenir⁹⁴. Bu temel iş faktörleri standart iş sayısının yaklaşık % 10'u olarak belirlenir. Bu işler diğer işleri temsil etme özelliğini taşıyan işlerdir. Belirlenen kilit işler iş faktörlerine göre göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler ya da önceden belirlenen puanlar faktörlere dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değerlendirme ölçeği elde edilir. Değerlenecek tüm işler bu ölçek üzerindeki işler ve faktörler karşılaştırılarak iş sıraları arasında uygun görülen yerleri saptanır. Böylece para veya puan birimine göre işler değerlendirilmiş olmaktadır.

4. 2. 1. 4. Puanlama Yöntemi

İş değerlendirme yöntemleri içerisinde en çok kullanılan ve tercih edilen bir yöntemdir.⁹⁵ Puanlama yönteminde de ön çalışma olarak ön etüd, eğitim programları ve iş analizleri yapılır. Yine bu yöntemde değerlendirme heyeti yine ölçüt olarak kullanılacak faktörleri belirler. Bunlar yine; öğrenim, ustalık, çaba, sorumluluk, çalışma ve işyeri koşulları gibi durumları içermektedir. Ancak bu

⁹³Hayrettin KALKANDELEN , **Reorganizasyon ve Norm Kadro** Adil Yayınevi.Ankara. 1994,s.98.

⁹⁴ATAAY, s.39.

⁹⁵KALKANDELEN, s.122

faktörlerin tesbit edilmesi esnasında heyetkileri şu hususlara dikkat etmelidirler;

*En uygun sayıda ve nitelikteki faktörlerin seçimi,

*Seçilen ve genel nitelik gösteren faktörlerin alt faktör derecelerine ayrılması,

*Faktörlerle alt faktörlerin ve faktör derecelerinin tanımlanması.

Uzmanlarca belirlenecek faktör sayısının 8-12 arasında olması uygun görülmektedir ⁹⁶. Çok sayıdaki faktör çalışmaları gereksiz yere zorlaştırmakta, az olması da gerçek değerini saptanmasını güçleştirmektedir. Daha sonra sıra faktör ağırlıklarının saptanmasına gelir. Ağırlık verilirken faktör toplamlarının 100 veya 1000 olduğu kabul edilir. ⁹⁷Daha sonra öğrenim, ustalık, çaba, sorumluluk, çalışma ve iş koşulları faktörlerinin bu toplam puandan ne kadarını alacağına karar verilmesine sıra gelir.

Bir sonraki işlem basamağı ise iş değerlendirme ölçeğinin (faktör puan cetvelinin) oluşturulması gelmektedir. Bu ölçekte tüm faktörlerin görece puanları belirlenerek karşılıklarına yazılmıştır. Ölçekte her alt faktörün puanları da belirlenmiştir.

Değerleme grubu saptadığı kilit işleri bu faktör puan cetveline göre değerlendirir. Puanların kilit işlere göre istatistiki dağılımını inceler. Aşağıda bedensel çabaya ilişkin örnek derece puan tanımları ve kilit işlerle değerlendirilmiş örnek plan verilmiştir. Tablo 2

⁹⁶KALKANDELEN, s.104

⁹⁷OKTAY, s.80.

Tablo 2: Faktör Puan Cetveli

	Puan	Yüzde (%)	Faktör Dereceleri				Puan
1. USTALIK	250	50					
Öğrenim	70	14	14	28	42	56	70
İş Deneyimi	110	22	22	44	66	88	110
İnsiyatif ve Muhakeme	70	14	14	28	42	56	70
2. ÇABA	75	15					
Bedensel	50	10	10	20	30	40	50
Zihinsel	25	5	5	10	15	20	25
3. SORUMLULUK	100	20					
Tesisat, teçhizat	25	5	5	10	15	20	25
Mamül	25	5	5	10	15	20	25
Başkalarının iş emn.	25	5	5	10	15	20	25
Başkalarının işinden	25	5	5	10	15	20	25
4. İŞ KOŞULLARI	75	15					
İş çevresi	50	10	10	20	30	40	50
İş kazası	25	5	5	10	15	20	25
Toplam Puan	500	100.0					

Kaynak: A. Güneş OKTAY, "Ana Çizgileriyle İş Değerlendirme Çalışmaları" *Verimlilik Dergisi*, 1989/3, s. 69

Değerlemesi yapılmış işlerin puanları ile bunların para olarak karşılıkları ücret planını ortaya koyar. ⁹⁸ Ücret planına göre de işletmenin işgörenlerine ödeyebileceği para toplam puan sayısına bölünerek herbir puanın parasal karşılığı bulunur.

İş değerlemesi sonucu değerleri puan olarak saptanan işin, dereceleme yoluyla değerlerine göre gruplandırılması mümkün olmaktadır. Bu işlem ile çeşitli amaçlar doğrultusunda adil ücret planları yapılabilmekte ve ücret

⁹⁸KALKANDELEN, s.110.

adaletsizliğinden doğan anlaşmazlıklar, iş kayıpları, moral çöküntüleri giderilebilmektedir.

4. 2. 2. Başarı Değerleme

İşletme içi ücret oluşumunu etkileyen ikinci önemli faktör de “başarı değerlendirme” yöntemidir. İş değerlendirme yöntemi ile işletmede adil bir ücret düzeyi oluşturulurken yalnızca işin kendisi değerlendirilmekteydi. Oysaki işin kendisinden daha da önemli olan işi yapan ve onun emeğidir. İşgörenin başarısı işletmeyi dolayısıyla onun ücretinide etkileyecektir. Başarı değerlendirme yöntemi ücretin belirlenmesinin yanı sıra ücret yönetiminin verimliliği ve işgörenin etkinliğini belirlemek amacıyla da uygulanmaktadır.

Başarı değerlendirme yapmanın iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle başarı değerlendirilmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Başarı değerlendirme yapmanın diğer bir amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Sonuç ne olursa olsun, işgörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar. ⁹⁹

Başarı değerlendirmeyle işgörenin başarısı ve iş gereklerinin ne ölçüde yerine getirildiğini belirlemektedir. Ancak bu işlemin sonucunda önemli olan işgörenin başarısını ödüllendirmektir. Ödüllendirilecek başarı, işletmenin, yöneticinin ve işgörenin gerçek gereksinimlerini karşılayacak nitelikte ve tanımlanmış olması gerekmektedir. ¹⁰⁰

Ayrıca başarı ödüle ulaşmadığı zaman işgörenlerde motivasyon eksikliği iş veriminde düşüklük işe gelmemelerin artması görüldüğü motivasyon teorileri içinde değinilmiştir. Eğer işletmede başarıya göre ücret ödemesi politikası izleniyorsa bunun işgörene sağladığı olumlu katkıları da şöylece sıralayabiliriz: ¹⁰¹

⁹⁹PALMER, s.10.

¹⁰⁰“Başarıyı Ödüllendirmek” **Radikal Gazetesi** Nisan 997, s.16.

İşletmede Başarıya Göre
Ücret Ödenmesi Durumu

- Ücret önemlidir.
- Ücret işgücünü güdüler.
- Ücret tatmini yükseltir.
- İşe devamsızlık ve işgücü devri düşük başarılarında toplanmıştır.

İşletmede Başarıya Göre
Ücret Ödenmemesi Durumu

- Ücretin önemi azdır.
- Ücret işgücü için güdüleyici değildir.
- Ücret tatmini düşüktür işe devamsızlık ve işgücü devri yüksektir.

Başarı değerlendirme; işgörenin işletme başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır ¹⁰². Diğer bir tanıma göre başarı değerlendirme; işgörenin yeteneklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir -ölçmedir

Yukarıda verilen tanımlarda görüldüğü gibi başarı değerlendirme işgörenin işindeki başarısı kadar onun diğer işgörenlerle başarısının karşılaştırılması da önemlidir İşgörenlerin bir birleriyle kıyaslanmaları, birinin diğerine üstün tutulması, değerlendirme hataları bu yöntemin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle de işgören sendikaları tarafından pek kabul görmeyen bir yöntem olmuştur.

Şu anki uygulamalar gözönüne alındığında ücretin belirlenmesinde iş başarısından başka faktörlerin de dikkate alınması ve bu faktörlerin ücretin belirlenmesinde daha da ağırlık kazanması dolayısıyla ücretle-iş başarısı arasındaki ilişkisi bozulmaya başlamış ve başarı değerlendirme uygulama alanları daraltılmıştır.¹⁰³

Ücret amaçlı başarı değerlendirme yöntemlerinin başarısız olmasının nedenleri ücret düzeyi-iş başarısı ilişkisinin özendirici düzeyde olmamasından kaynaklanmaktadır.¹⁰⁴

Başarı değerlendirme yöntemlerinin başarısız olma nedenlerini de şu şekilde sıralamak mümkündür:

¹⁰¹ARTAN, s.155.

¹⁰²SABUNCUOĞLU, s.165

¹⁰³BEKTAŞ Kazım,"Başarı Değerleme Sistemleri,Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri", **Verimlilik Dergisi**,1992/3, s.78.

¹⁰⁴BEKTAŞ, s.78

*İşgörenin performansının iş yeri şartlarından (fiziki, psikolojik, yönetsel davranışlar, vb.) etkilenmesi,

*Terfi, başaka işe atama, beceri geliştirmeye yönelik değerlemeler artarken ücret yönetimine ilişkin uygulamalar azalması,

*Ücret yapısının değişmesi, (başarıya dayalı ücretlerin sosyal yardımlar niteliğine bürünmesi)

*Yetersiz veya uygun olmayan değerlendirme sistemlerinin seçilmiş olması.

*Hizmet işletmelerinin yapısından kaynaklanan iş sonucuna dayalı bir ücret sisteminin uygulanmasındaki güçlük,

*Yöneticilerin hatalı tutumları (Bazı işletmelerde değerlendirme konusunda söz sahibi yöneticilerdir astlara söz hakkı tanımazlar. Bu nedenle de işgörenler arasında ayrıcalık yarattığı görüşü hakimdir)

*Değerlemecilerin kişisel hataları,

Değerleme ile ilgili sorunları hiçbir zaman çözüme ulaştırmak mümkün olmasa da bunları en aza indirmek mümkündür. Bunun da yolu da değerlendirme ile ilgili standartların ve işgörene verilecek bilgilerin açıkça ifade edilmesi birçok sorunu halledecek ve iş değerlemesi çok etkili bir araç haline gelecektir.¹⁰⁵

Başarı değerlemeleri tartışılırken genellikle iştanımları temel alınır ve tek tek çalışanların değerlendirme sonucunda ne elde etmiş olacağı gözönünde bulundurulur. Yönetim yapısı sürekli çağa ayak uydurarak ve değişerek artık bireysel başarıdan daha çok çalışma gruplarının üretim birimi olarak düşünülmesi esas alınmaya başlanmıştır. Bu da başarı değerlemelerini artık grup değerlemeleri olarak ele almaktadır.

Yine de her organizasyonun kendine özgü bir yapısı vardır. Yönetim politikaları doğrultusunda uygulayacağı değerlendirme teknikleri de birbirinden çok farklı olacaktır. Bu tekniklerden birini seçmeden önce bunların her birinin bileşenlerini, neyi ölçtüklerini ve ortaya çıkardıkları sorunları iyice anlamak gerekmektedir.

¹⁰⁵PALMER, s. 36.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETME İÇİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI VE ÜCRET SİSTEMLERİ

1. İŞLETME İÇİ ÜCRET YAPISININ KURULMASI VE ÜCRET SİSTEMLERİ

İşletme içi ücret yapısı kurulurken her ne kadar ücrete etki eden işletme dışı faktörlerin etkisi olsa bile asıl etkili olan işletme içi etmenlerdir. Bunlar: işletmenin ödeme gücü, karlılığı, politikaları, yapılan iş değerlendirme sonuçları ve başarı değerlendirme sonuçlarıdır.

Ücret yönetimi bütün bu etmenlerin verilerini çeşitli yöntemlerle inceleyerek ve analiz ederek işletme içinde adil bir ücret yapısını oluşturmaya çalışmaktadır.

Kurulacak ücret yapısı işletmenin ücret ve işgören politikaları doğrultusunda adil bir ücret yapısını hedeflemelidir.

1. 1. İşletme Ücret Eğrisinin Çizilmesi

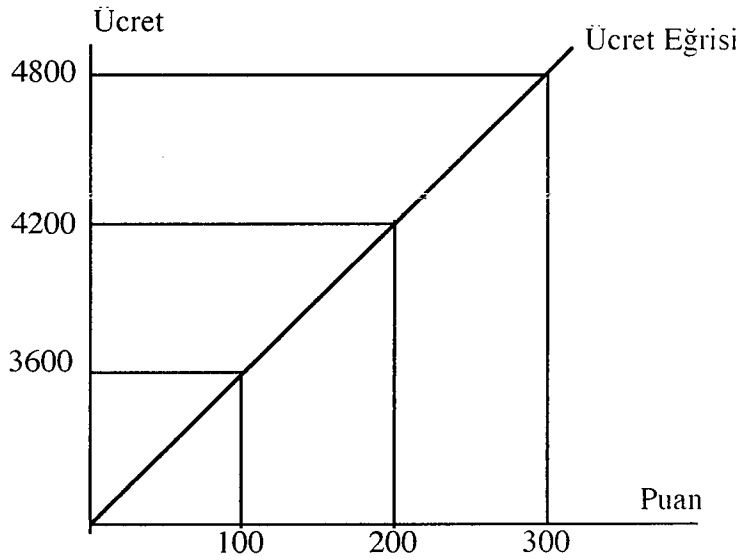
Ücret yapısının kurulmasında ele alınacak bir faktörde işletmede uygulamadaki eski ücret düzeyidir. Yeni ücret yapısının kurulmasında bu ücretlerin üzerinden hareket edilerek gerekli değişikliklerin yapılması önemlidir. İşletme ücret eğrilerini çizmek oldukça basit ve kolaydır. Çeşitli yöntemlerle oluşturulabilir. Bu yöntemleri şöylece sıralayabiliriz:

1. 1. 1. Yaklaşık Yöntem

Bunun için işlerin, sıra, sınıf, ve puan anlamında göreceli değerleri X ekseninde, ücretler ise Y ekseninde gösterilerek her işin değer ve ücretlerinin kesişim noktaları bulunur. Böylece ücret dağılım diyagramı elde edilir.

Bu eğrinin çiziminde ya en küçük Y değeri ile en büyük Y değeri ya da en düşük X değeri ile en büyük X değeri (noktaları) birleştirilerek ücret doğrusu elde edilir. ¹⁰⁶

Grafik-1 İşletme Ücret Eğrisi



Kaynak: Selçuk YALÇIN Personel Yönetimi, Beta Basım, Yayın , A. Ş. , 5. Basım. İstanbul, 1994, s. 160

Bu yöntemde ücret dağılımı diyagramındaki noktaların dağılımını en iyi biçimde gösterebilen doğrunun (veya eğrinin) göz kararı ile serbestçe çizilmesidir.

¹⁰⁶YALÇIN, İlgören Yönetim..., 1994, s.159-162.ATAAY,İş Değerlemesi...1990, s.174-176. AŞKUN, İlgören,..... 1978, s.,198

1. 1. 2. İstatistik Yöntem

Bu yöntemde ücret eğrisinin çizilmesi karışık ve oldukça zor matematik işlemlerini gerektirir. Buna karşılık istatistik yöntem, ücret eğrisinin çiziminde en doğru sonucu verebilen bir yöntemdir. En yaygın olarak kullanılan yöntem en küçük kareler yöntemidir. Kesin sonuç elde edilmek istendiğinde bu yöntem kullanılır.

Bu yönteme göre çizilen ücret eğrisinin altında kalan noktalara ait mevkilerin ücretleri yetersiz demektir. Onların eğri seviyesine yükseltilmesi gerekir. Eğer bazı noktalar eğrinin üstündeyse bazı mevkilere fazla ücret ödeniyor demektir. Ancak bunların ücretleri işgören işinde kaldığı sürece ödenir.

1. 2. Ücret Araştırmaları Sonucunda Ücret Eğrilerinin Çizilmesi

İşletmede iş değerlemesi temel alınarak işletme içi adil bir ücret düzeni kurmak mümkündür ¹⁰⁷. Bu durumla ancak işletme içindeki sosyal çevrede adaleti gerçekleştirilmiş olabilir. Nevarki işgören, aynı işi yapan diğer işletmelerde aynı işe verilen ücrete de dikkat eder. Bunun , içinde ücret araştırmaları son derece önem arz eder. Bunun içinde yapılacak iş işletme içi ve işletme dışı verileri karşılaştırmaktır.

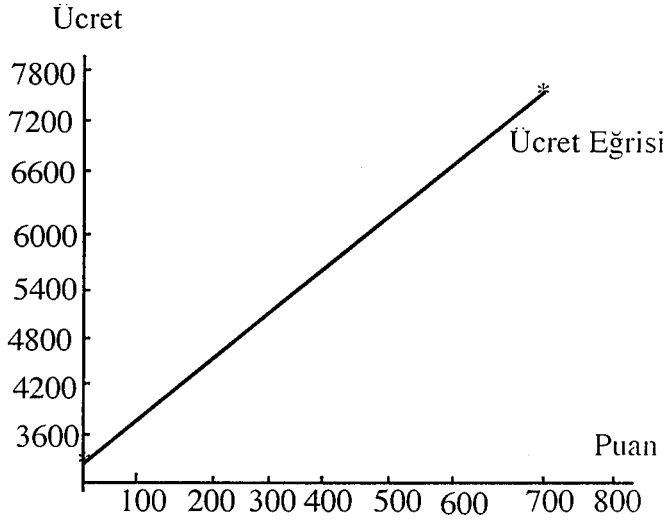
İşletme içi ve işletme dışı ücret verilerini karşılaştırılması için en etkili ve geçerli yol ücret eğrilerinin kullanılmasıdır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerden toplanan bilgilerle yasal, ekonomik ve sosyal düzenlemelerde gözönünde bulundurulmalıdır. Ayrıca sendikalarla yapılan toplu iş sözleşmeleri, rekabetin ortaya koyduğu sorunlar, hayat pahalılığı, enflasyon oranındaki artış, işletmenin ücret gelenekleri, gelişme ve büyüme planları, rekabet durumları, işletme ve işgücü maliyetleri gibi etmenler de incelenerek yorumlanıp karara varılmalıdır.

¹⁰⁷AŞKUN,1978,s.163.

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesi ile piyasada hakim ücretler hakkında sonuçlar çıkarılır. çeşitli örgütlerden toplanan verilerin ortalaması dikkate alınarak piyasa ücretleri belirlenir. Yasal ve ekonomik koşullar ile örgütün hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda ücretlerde düzenleme yapılarak grafik üzerine işlenir ve piyasa ücret eğrisi çizilir.

Grafik 2: Ücret araştırmaları sonucu çizilen ücret eğrisi



Kaynak: BELCHER D. W. *Compensation Administration*, Prentice Hall, Inc. . Englewood Cliff, Nev-Jersey, 1974. s. 341

1. 3. Düzeltmiş Ücret Eğrilerinin Çizimi

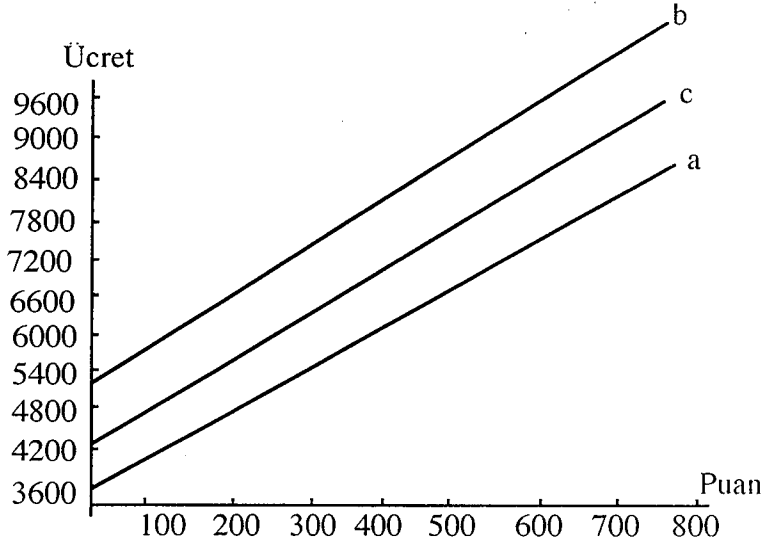
Bu işlemde yapılan işletmenin ücret verileri ile piyasa ücret araştırmaları sonucu toplanan verilerin karşılaştırılması ve analiz edilmesidir. Örgütün ücret verileri ve piyasa ücret araştırmasıyla elde edilen ücret verileri karşılaştırılarak benzerlikler ve ayrılıklar saptanır. Bu karşılaştırma ve analizle tamamlandıktan sonra örgütün ücret politikaları çeşitli yönlerden incelenir ¹⁰⁸. Ücret karşılaştırmalarında işletmenin ücret eğrisi ile piyasa eğrisi aynı grafikte gösterilmesi ücret farklılık ve benzerliklerinin kolayca görülmesi açısından yararlı olabilir. ¹⁰⁹ Dikkatlice analizi yapılan bu ücret eğrilerinde gerekli düzeltmeler

¹⁰⁸AŞKUN, s.168.

¹⁰⁹Hkmet TİMUR,İş Değerlemesi ve TCDD Genel Müdürlüğü Örneği,H.Ü..İİBF,Ankara, s.48.

yapılarak örgütün düzeltilmiş ücret eğrileri çizilir.

Grafik 3: Düzeltilmiş Ücret Eğrileri



a:piyasa ücreti; b:örgütsel ücret; c:düzeltilmiş ücret;

Kaynak: CAN, Halil, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, . s. 261

1. 4. İş Kademelerinin Saptanması

Her işletme kendi ücret eğrilerini oluşturduktan sonra sıra ücret kademelerinin en uygun sayısını saptamaya gelir. İşletmelerde çeşitli mevkilerin ve kademelerin olduğu düşünülünce her iş kademesi kadar da ücret kademesi olacaktır. Bunun içinde uygun bir kademe sayısı belirlenmiştir. Şekilde görüldüğü gibi, işler belirli alanlarda bir yığılma yapan bir dağılım göstermektedir.

Uygulamada bu ücret kademelerinin sayısı genellikle en uygun sayılan 8 - 12 arasında değiştiği görülür. ¹¹⁰

İşletmede iş kademeleri ya iş değerlemesi sonucu elde edilen puan ya da ücret değerine göre belirlenir.

¹¹⁰SELÇUK, s.156.

Birincisinde, işletmedeki en yüksek mevkiye ait puanla en basit işe ait mevkiye verilen puan farkı işletmenin kendisince benimsediği puan sayısına bölünerek ücret kademelerine ait puan değerleri saptanmış olmaktadır.

İkincisinde ise puan yerine ücretlerin konularak işletmedeki en az ücretle en yüksek ücret arasındaki fark hesaplanır. Bu fark işletmenin benimsediği puan sayısına bölünerek iş kademeleri saptanmış olur.

Tablo-3: İş Kademeleri

Kademeler	Puan Değerleri	Ücretler Saat Başına/TL
1	200-299	36000-42000
2	300-399	42000-48000
3	400-499	48000-54000
4	500-599	54000-60000
5	600-699	60000-66000
6	700-799	66000-72000
7	800-899	72000-78000
8	900-999	78000-84000
9	1100-1099	84000-90000
10	1100-1199	90000-96000

Kaynak:YALÇIN Selçuk, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım A. Ş. , 5. Basım, İstanbul. 1994, . s. 157

1. 5. İşlerin Ücret Karşılıklarının Saptanması

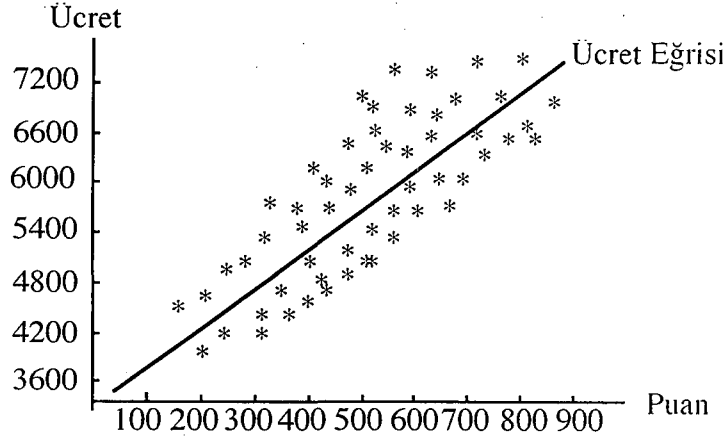
İşletmenin ücret politikası doğrultusunda ücret eğrisi çizildikten sonra işgörenin ücretlerinin belirlenmesine sıra gelir. Burada yapılması gereken işlerin tek tek mi? Yoksa toplu olarak mı? Ücretlendirileceğidir.

5. 5. 1. Tekli (Bireysel) Ücretleme

Bu uygulamada her işin toplam puanından yeni ücret doğrusuna çizilen

dikin “Y” eksenindeki karşılığı, işin ücreti olarak alınır.¹¹¹

Grafik 4: Bireysel Ücretleme



Kaynak:C. Langser ZOLITSCH, Fundamentals of Job Evulation, South Western Publishing Company, NevYork, 1961, s. 223

Bu yöntemin sakıncaları da şöyledir. ¹¹²

- *Ücretlendirilen kişilerin sayısının fazla olması,
- *Bunun sonucu, işletmede ücret yönetiminin zorlaşması
- *Ücretler arasındaki farklılıkların çok az olması
- *Az miktardaki ücret farklılığının da işgören tatminsizliğine neden olmasıdır.

1. 5. 2. Toplu Ücretleme

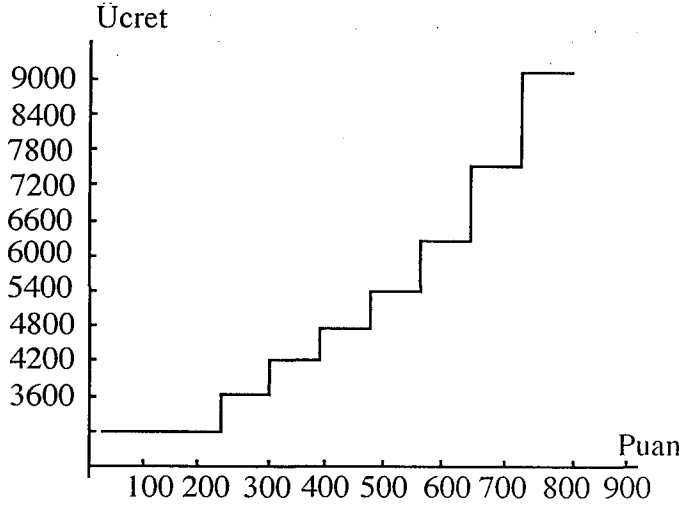
Toplu ücretlenmede iki yöntem söz konusudur. Bunlar; ücret derecesi veya basamağı şeklindedir.Toplu ücretleme, tekli ücretleme sonucu ortaya çıkan sakınca ve zorlukları ortadan kaldırabilir.

Bu yöntemde her işe tek ücret saptaması yerine belli puan sınırları arasındaki işlere tek ücret ödemesi uygulanır. Böylece basamaklardan oluşan bir ücret yapısı ortaya çıkar.

¹¹¹ATAAY, s.197.

¹¹²ARTAN, s.169, ATAAY, s .197.

Grafik 5: Basamaklardan oluşan ücret yapısı



Kaynak: BELCHER D. W. **Compensation Administration**, Prentice Hall, Inc. , Englewood Cliff, Nev-Jersey-1974. s. 342

Bu yöntemde her ne kadar belli puan aralıklarına göre değişmeyen bir ücret saptaması, ücret yönetimini basitleştirmekteyse de ileri bir ücret yönetiminin kurulmasına ve geliştirilmesine uygun değildir. ¹¹³ Bunun içinde ücret alanları yöntemi geliştirilmiştir.

1. 5. 3. Ücret Alanları Yöntemi

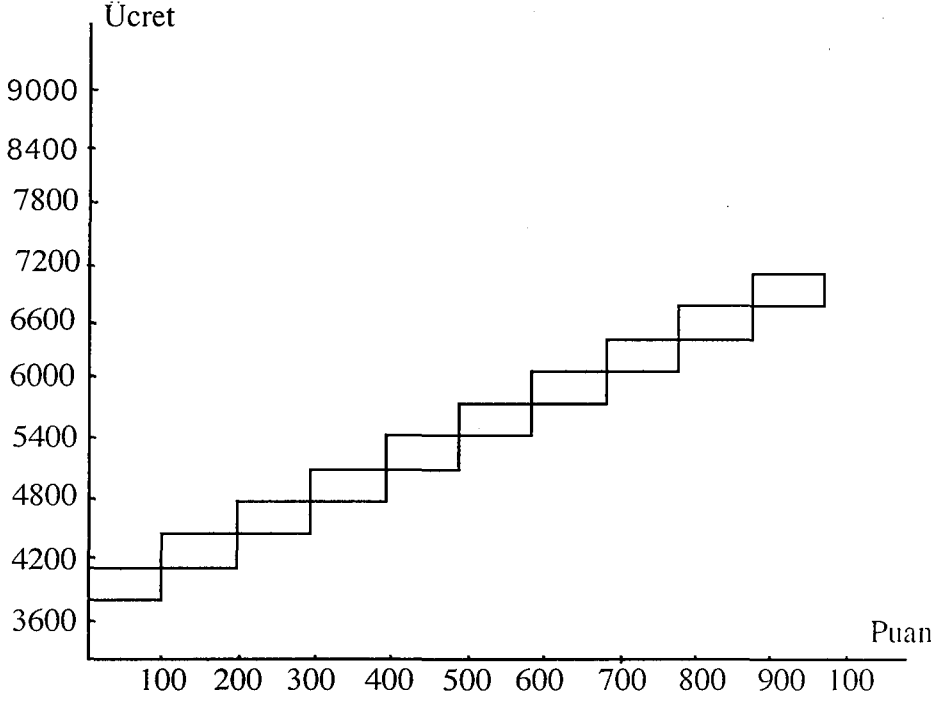
Ücret alanları yöntemi ise, işteki başarıyı, kıdemi, kişisel nitelikleri dikkate alan yöntemdir. Yöntemde, iş sınıfları için tek bir ücret belirlenmez, her sınıfa ait ücret aralıkları belirlenir. İşgörenin , kıdem, verimliliği, örgüte bağlılığı ve başarısı dikkate alınarak aynı sınıfın taban ve tavan ücret sınırları arasında bir ücret belirlenir.

Bu yöntemde ücretlerin alt sınırını yasal zorunluluklara göre üst sınırı ise örgütün ödeme gücüne ve piyasa ücret araştırmalarına göre belirlenir. Ücret alanları yönteminde çözümlenmesi gereken bir konuda ücret kademelerinin

¹¹³ATAAY, s.197.

birbiri üzerine bindirilip bindirilmeyeceği ve ücret aralıkları arasında ne dereceye kadar geçişmeli durumların belirleneceği konularıdır.

Grafik 6: Ücret Alanları Yöntemi



Kaynak: J. D. DUNN and Frank M. RACHEL, . Wage and Salary Administration, Mc Graw-Hill Book Company Nev York, 1977 s. 229

Puan değerleri bakımından birbirini izleyen iki kademe arasına raslayan işler vardır. Bu tür , işlerin hangi ücret kademesine dahil edileceği belirlenmesi gerekir.

Ücret kademelerinin birbiri üzerine binmesi; ücret kademelerinden birisinin tavan ücretinin kendisinden sonra gelen ücret kademesinin alt sınırı olarak alınması durumudur.

İşletmede ücretlerdeki artış puanlardaki artışa oranla daha yavaş olduğu durumda ücret kademelerinin birbiri üzerine binmesi zorunlu olmaktadır. Aksi halde her kademenin kapsadığı en az ücret ile en çok ücret arasındaki fark çok küçük olacağından kademe içindeki yükselme olanakları ortadan kalkacaktır.¹¹⁴

¹¹⁴ARTAN, s.174.

İşletmede geçişmeli ücret kademeleri düzenlendiği takdirde, bir bir üst kademenin taban ücretinin sınırı, kendinden önce gelen tavan ücreti sınırının altındadır. Kademelerin birbirine geçiş derecesi iki kademenin taban sınırının birbirine yaklaşması ile ifade edilebilir

1. 6. İşlerin ve İşgörenlerin Yeni Ücret Yapısındaki Yerlerinin Belirlenmesi

İşletmedeki işlere ödenecek ücretlerin sınırları iş değerlemesi, piyasa ücret araştırmaları ve diğer etkenlerin etkilerinin hesaplanmasıyla oluşturulur. Böylece işletmede tüm işleri kapsayan adil bir ücret yönetimine ulaşılmış olur.

Ancak ileride çıkabilecek sorunları önceden bilmek için işletmede mevcut işlerin ve işgörenlerin bu basamak içindeki yerlerinin saptanması gerekmektedir.

İşletmede işgörenlerin bireysel, kişilik ve nitelik farklılıkları vardır. Bu nedenle de ücret kademeleri içindeki hareketin anlaşılabilmesi için işgörenin içinde bulunduğu ücret kademesinin tabanından tavanına nasıl ulaşacağıının belirlenmesi ve sistemeleştirilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin ücret kademeleri içindeki yükseltimi işlerin türüne göre değişmektedir.

Örneğin, işletmede bedensel işlere yapılan uygulama ile, büro işlerine veya yönetim kademelerine yapılan uygulamalar arasında farklar bulunmaktadır. Ücret kademeleri içinde yer alan işgörenin ücretini işletme, başlıca şu yöntemlere göre yükseltebilir:

*Kıdeme göre ücret artışı

*Başarıya göre ücret artışı

-Karma uygulamaya göre ücret artışı.¹¹⁵

¹¹⁵BELCHER, s.353.

Kıdeme göre ücret artışında hizmet yılı önem taşır. İşgörenler arasında farklılık gözetilmez. Ücret artışları otomatik olarak çalışılan süreye göre belirlenir. Esnek olmadığı ve başarıya dayanmadığı için sürekli eleştirilmiştir.¹¹⁶

Başarıya göre ücret artışında ise, ücret işgörenin yeteneklerine göre yükselir. İşletme ve işgören açısından da özellik taşıyan başarı değerlendirilme; ücretin otomatik olarak artmasını isteyen sendikaların görüşlerine karşı işgörenin bireysel başarılarının ölçülerek buna göre ücret artışının yapılmasını savunur.¹¹⁷

Bu değerlendirme sistemi ile ücret artışının olabilmesi için işgörenin sürekli başarı göstermesi gerekmektedir. Ücret sınırının tavanına ulaşması için sürekli olarak üstün başarı göstermesi gerekmektedir. Her ne kadar işveren yönünden maliyetlerle başarı arasında bir orantı kurulsa da tüm işgörenin aynı performansı göstermesinin mümkün olmaması ve işgörenler arasında rekabet ve dolayısıyla uyumsuzluk yarattığı için sendikalarca pek tercih edilmemektedir. Karma uygulamaya göre ücret artışı ise en çok kullanılan yöntemdir. İşletmelerde iki şekilde kullanılmaktadır.¹¹⁸

Ücret kademelerinin ilk derecesinde kıdeme göre, yüksek derecelerde ise başarıya göre ücret yükseltilmesi söz konusudur. Örneğin, on dereceli bir ücret ölçeğinde, ilk beş deki işgörelere kıdeme göre, altı ve yukarıdaki kademelere ise başarıya göre ücret artışı ödenebilir. Herhangi bir ücret kademesinin ortalama ücret kademesine kadar kıdeme göre artış, buradan sonra ise başarıya göre artış temel alınabilir.

2. ÜCRET SİSTEMLERİ

Ücret sistemleri, hem ücretin ödenme biçimine, hem ücret düzeyine hem de işgücü verimliliğine etkide bulunur. Bu nedenle her örgütün kendi yapısına uygun ücret sistemini uygulaması gereklidir.¹¹⁹ Çok çeşitli ücret sistemlerini

¹¹⁶Jay OTIS,R.H.LEUKART,Job Evulation:A Basis for Sound Wage Administration, Englewood Cliffs,Prentice-Hall,Inc.,New-Jersey-1965 s.470.

¹¹⁷ATAAY,İş Değerleme s.220.

¹¹⁸ARTAN, s.182,ATAAY, İş Değerleme s.221.

ayırteğici çeşitli kriterler kullanılabilir. Temel olarak alınan ölçü birimine göre sistemler oluşur. Ölçü birimi olarak ya verim süresi ya da verim niceliği alınır. Bazı (temel) ücret sistemlerinde ikisi birlikte kullanılabilir. ¹²⁰

Ücretin hesaplanma ve ödenme tarzı değişik biçimlerde ortaya çıkmış ve çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ücretin ödeme biçimine göre ücretler, para ve mal karşılığı ödenen ücretler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bugün mal karşılığı ücret ödenmesi büyük ölçüde ortadan kalmıştır. Para karşılığı ücret ödenmesi ise çeşitli ücret sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır.

Ücretin bir tanımı da şöyledir: “İşgörenin üretimden aldığı pay veya üretime yaptığı katkıdan dolayı ona sağlanan menfaatlerin toplamıdır”.¹²¹ Bu toplam kazançlar şu öğelerden oluşur. ¹²²

- *Temel ücretler
- *Toplu sözleşme zamları
- *Fazla çalışma ücret ve zamları
- *Özendirici kazançlar(prim)
- *Sosyal güvenlik yardımları
- *Başka yardımlar

Bu öğelerin tamamı ücret düzeyini ve ücret sistemlerinin yapısını oluşturur. Bu nedenle ücretin bileşenlerinde yapılacak değişikliklerin tüm ücret sistemini etkileyeceği önceden hesaba katılmalıdır. Ücret sistemleri ana-baz ve özendirici ücret sistemleri olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Ana (kök)ücret sistemleri ve Özendirici ücret sistemleri.

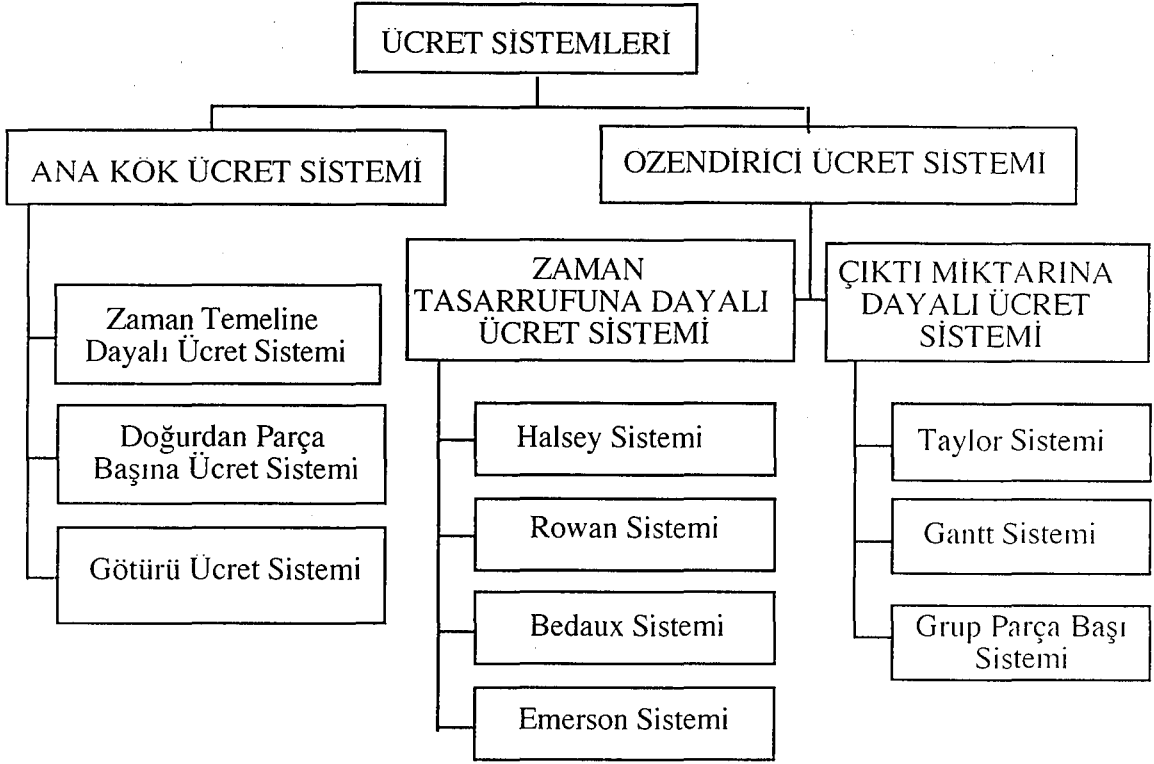
¹¹⁹ZAIM, s.243.

¹²⁰SABUNCUĞOLU, s.219.

¹²¹MPM, Ücret Esasları, Prim ve Primli Ücret Sistemleri, MPM Yayınları No:62.s.1.

¹²²Zühal AKAL, Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulama Durumu, Ankara-MPM Yayını, 1980,s.13.

Şekil-4: Ücret Sistemleri



Kaynak:Halil CAN, Ahmet AKGÜN, Kamu ve Özel Kesimde İşgören Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara-1995, s. 270

Ücretin ödenme biçimine göre ücretler;para ve mal karşılığı ödenen ücretler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bugün mal karşılığı ücret ödenmesi uygulaması büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Para karşılığı ücret ödenmesi ise çeşitli ücret sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır.

2. 1. Ana (kök) Ücretler

Zaman ögesi dikkate alınarak ödenen ücretlerdir. Sadece işletmenin belirlediği bir zaman standardına göre işgörene ücret ödenmesi esasına dayanır. Burada yapılan işin niteliğine ve miktarına bakılmaz. Ana ücret (kök, baz veya temel ücret) işgörene göre değil, belli iş sınıfına göre belirlenmiş ücretlerdir.

2. 2. Özendirici Ücret Sistemleri

Ücret yönetimini ilgilendiren başlıca dört konu vardır; ücret incelemeleri, iş değerlemesi, liyakat derecelendirme ve özendiricilerdir. İşletmelerin ücret sistemlerinin dayandığı bu temellerden en önemlisi hiç kuşkusuz kapsamı bakımından en önemlisi olanı iş değerlemesidir.

Genel anlamda özendirici ücret sistemleri; işgörenin işverenin emrine bağlı olarak harcadığı zamandan ayrı olarak işgörenin performansına bağlı etmenlere ilişkin olarak ödenen her türlü ücret sistemleri olarak tanımlanır ¹²³. Bu ödemelerin Ücret sistemlerinden hangisi uygulanırsa uygulansın, bir işletmede ücret sisteminin başarılı olabilmesi için o işletmede iki ana ilkenin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar:

- *Ücret eşitliği,
- *Ücretin teşvik edici niteliği,

İşletme içi ve işletme dışı veriler dikkate alınarak ücret adaletini sağlamak mümkündür. Ancak ücret sisteminin ikinci özelliği olan teşvik edici niteliği, ücret yapısındaki eşitliğe olduğu kadar ücret düzeylerine de bağlıdır. Bir işyerinde ücretlerin düşük olması, veya ücretlerin işgörenlerin yükümlülüklerine göre daha düşük belirlenmesi, eşit işe eşit ücret uygulamasının yanı sıra “hakedilen kadar ücret” ücret ilkesinin de gerçekleştirilmesi gerekir. Burada hakedilen kadar bir ücret “hakça bir işgünü” “çalışması ile elde edilecektir. ¹²⁴

Nitelikli bir işgörenin bile bir işgünü boyunca kapasitesinin tamamını kullanarak çalışması mümkün değildir. Çünkü daha verimli olmasını engelleyen bazı fiziki ve ruhsal engellerin ortadan kaldırılması gereklidir. Bu engelleri iyi çalışma koşulları, etken yönetim, işbirliği ve çalışma isteğini artırıcı önlemlerle bir dereceye kadar azaltmak mümkünse de tamamen ortadan kaldırmak olanaksızdır. Bu nedenle hakça bir işgünü çalışmasına ilişkin bir standart sptanırken mevcut engeller dikkate alınmalıdır.

¹²³AKAL, s.22.

¹²⁴AKAL, s.24.

Kuruluşlarda saptanacak standardın, ortalama nitelikli işgörenlerce belirli bir çalışma süresinde gerçekleştirilebilen en yüksek performans ortalamalarından daha düşük düzeyde olması gerekmektedir. Bu düzey genellikle gerçekleştirilen en yüksek ortalama performansların %75'i olarak kabul edilmektedir.¹²⁵ Hakça bir işgünü çalışması, işgörenden maksimum değil ortalama bir performans ölçüsünde bir çalışma beklemekte ve buna göre ücret ödemektedir. Eğer iş gören bu performansı aşarsa bu çabasını ödüllendirmek ve devamını teşvik etmek için devreye teşvik edici ücret sistemleri girmektedir. Teşvik edici ücret sistemleri bu özellikleri ile, devam esasına dayanan zaman esaslı ücret sistemlerinin motivasyon konusundaki eksikliğini gidermektedir.

2. 3. Özendirme Planları

Özendirici ücret sistemlerinin işletmede ortaya çıkardığı sorunlar, yönetimleri örgüt genelinde özendirici planlara yöneltmiştir.¹²⁶ İşletme içinde bütünleşmeyi sağlaması bakımından yararlı ve bu özendirici planların, işgörenlerin güdülenmesine katkı sağlanması açısından önemlidir.¹²⁷

İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan tüm işgörelere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.¹²⁸

Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığı yargısından ve gerçeğine dayanarak karın bir kısmının sermaye getirenlere diğer bir kısmının da emek getirenlere dağıtılması son derece doğaldır. Denetleme maliyeti oldukça yüksek olan işgörenlerin ücretlerini ödemenin bir yolu da "komisyon usulü" ya da hisse ücreti şeklinde ödenmesidir.¹²⁹

Hisse ücreti işletmenin işgörenlerine, belirli bir ücreti garanti ederek, ücretin kalan kısmını işletmenin karının önceden belirlenmiş bir yüzdesini ödemesidir.

¹²⁵National Productivity Council, **Incentives in Industry in West Germany, USA, Japan, New Delhi: NPC Report** No:16,1962,s.20.

¹²⁶CAN; AKGÜN, s.278.

¹²⁷ATAAY, s. 134.

¹²⁸SABUNCUOĞLU, s.230.

¹²⁹BİÇERLİ, 1997.

İşgörenlere yönelik diğer özendirme planlarında öneri sistemleri, danışma kurulları ve scanlon planıdır.

3. OTELLERDE UYGULANAN ÜCRET SİSTEMLERİ

3. 1. Sabit Ücret Sistemi

Maktu ücret de denilen bu ücret sistemi toplu iş sözleşmeleriyle belirlenir. Toplu iş sözleşmeleri ve iş kanununun tanıdığı diğer hakları da kapsamaktadır. İşgören yaptığı işin karşılığında işveren tarafından vaad edilen veya toplu sözleşmelerle belirlenen miktarı yine önceden belirlenen sürenin sonunda alır.

3. 2. Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemi

Bu sistemde, işgörenin ücreti ilke olarak işverenlerce veya işveren adına hareket eden kişilerce ödenmektedir. Ancak otel işletmelerinin kendine özgü yapısı ve özelliklerinden dolayı ücreti işveren değil müşteri ödemektedir. Müşterinin yapmış olduğu ödemelere belirli bir oranda uygulanan yüzdelerle elde edilen gelir işgörene ücret olarak dağıtılmaktadır. İşverenin buradaki yükümlülüğü işgörene belli bir ücret miktarını garanti etmesidir. Yüzdelerden işgörene ödenecek miktar garanti ücretin altında ise işgörene garanti ücret işveren tarafından ödenir.

Tarihi gelişimi içerisinde önceleri bahşiş olarak başlayan yüzde sistemi daha sonraları bir yönetmelikle yiyecek-içecek servisi yapan işgörene verilmeye başlanmıştır. İş Kanununun 29. 07. 1983 tarihli, 2869 sayılı Kanunla değişik 47'nci maddesi gereğince işyerinde çalışan tüm işgörene yapılan işin niteliğine göre, hangi esaslar dahilinde ödeneceği Yüzdelerden Toplanan Paraların İşçilere Dağıtılması Hakkındaki Yönetmelik'te belirtilmiştir.

Yüzdelerin ödenmesi İş kanununun 47'nci maddesine göre şu esaslara dayanır:

Oteller, lokantalar, eğlence yerleri ve benzeri yerlerde uygulanmaktadır. Bu işyerlerinde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterinin tükettiği malın bedeline belirli bir yüzde oranı eklenerek veya kendi isteğiyle müşteri tarafından bırakılan paraları işveren işyerindeki tüm işçörenlere dağıtmakla yükümlüdür.

İş Kanununun 48'nci maddesine göre yüzdeler şu şekilde belgelendirilir:

İşveren yüzdelerden topladığı paraları bölge Çalışma Müdürlüğü tarafından tasdiklenip sayfaları numaralandırılmış deftere günü gününe işlemekle yükümlüdür. İşçörenlerin kendi aralarından seçecekleri bir temsilci hesap sonuçlarını 15 günü aşmamak kaydıyla kendisine bildirilmesini isteyebilir.

İşveren veya işveren vekili bu paraların kendisi tarafından alındığını ve dağıtıldığını belgelemekle yükümlüdür.

Yüzdelerden toplanan paraların o işyerinde çalışan işçörenler arasında yapılan işlerin niteliğine göre, hangi oranlar ve esaslar çerçevesinde dağıtılacağı yönetmelikte gösterilir.

Yönetmeliğe göre de yüzdelerin dağıtımına ilişkin esaslar şöyledir:

Yüzdelerin dağıtımında işyerindeki tüm servislerden elde edilen yüzdelerin toplamı ile işçörenlerin fiilen yaptıkları işler esas alınır. İşyerinde çalışan her işçören, toplanan yüzdelerden, fiilen çalıştığı gün sayısına ve elde ettiği puana göre yararlanır. İşçörenin yaptığı işler, puan cetvelinde birden çok gruba giriyorsa sadece puanı yüksek olan iş esas alınır. Fazla çalışma yapan işçörenlerin fazla çalışmalarına ait puanları normal çalışma puanlarına eklenir. Bu sistemde fazla çalışma yapan işçörenlere fazla çalışma saatleri karşılığı olarak ödenmesi gereken miktar işveren tarafından karşılanmaktadır.

Örnek ¹³⁰:

Komi olarak yüzde ücret sistemi ile çalışan bir işgörenin ücreti 24. 000. 000 liradır. Bu işgören 10 günde 3'er saatten 30 saat fazla mesai yapmıştır. Bu ay yüzdelerden aldığı pay 26. 000. 000 liradır. Buna göre:

$30 \times 8 = 240$ saat aylık çalışma süresi

$24. 000. 000 / 240 = 100. 000 + (100. 000 \times 0. 50) = 150. 000$ TL fazla çalışma saat ücreti

$150. 000 \times 30 = 4. 500. 000$ TL Fazla çalışma ücreti

$24. 000. 000 + 4. 500. 000 = 28. 500. 000$ TL Toplam ücret

$28. 500. 000 - 26. 000. 000 = 2. 500. 000$ TL, İşveren tamamlayacak

$26. 000. 000 / 26 = 1. 000. 000 \times 4 = 4. 000. 000$ TL Hafta tatil ücreti

$28. 500. 000 + 4. 000. 000 = 32. 500. 000$ TL Toplam brüt ücret

Uygulamada, yüzde yöntemi ile ücret alan işgörene fazla çalışma yaptırılmaz. Fazla çalışma karşılıkları ekstra işgörenlik olarak kendilerine ödenir.

Düğün, ziyafet , balo ve toplantı gibi ilave işlerden servis karşılığı yüzde alındığı takdirde, bu tarzda toplanan paradan önce geçici olarak bu işler için alınan işgörenlerin ücreti ödenir geri kalan miktar bu yönetmelik hükümlerine göre işyerindeki işgörene dağıtılır.

Aynı yönetmeliğe göre puanlamada şu hususlara dikkat edilmelidir:

*İşgörenler dahil oldukları grubun alt sınırındaki puanla işe başlarlar.

*İşyerinde yeni alınan işgörenlerin meslekte aynı grupta geçirdikleri başarılı hizmet yılları da bu esaslara göre değerlendirilebilir. Ancak bu suretle bulunacak puanlar o grubun üst sınırını geçemez.

*Hizmet süreleri ile başarı durumları, işyerlerinde kurulacak değerlendirme kurulları tarafından tesbit edilir. Değerleme Kurulu; işveren veya temsilcilerinin başkanlığında sendika temsilcisi ve ilgili bölüm amirlerinden oluşur. İşyerinde uygulanan toplu iş sözleşmesi yoksa sendika temsilcisi yerine, işgörenlerin kendi aralarında gizli oyla seçecekleri temsilci kurula katılır.

¹³⁰Ertuğrul ÇETİNER, **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Ankara-1989, s.89.

PUAN CETVELİ

Grup Yapılan İşler - Görev Ünvanlar

I	Başaşçı, Maitre D'Hotel, ve Resepsiyon Şefi	26 - 30
II	Başaşçı Yrd. , Maitre D'Hotel Yard. , Resepsiyon Şefi Yard. , Bölüm Şefleri	22 - 26
III.	Bölüm şef yardımcıları, çamaşırhane şefi, resepsiyon ve rezervasyon memurları, aşçı, garson, barmen, pastacı. tatlıcı, soğukçu, dönerci, bellcaptain, baş dedektif, kontrolör, I. sınıf teknik elemanlar, gece teknisyeni ve benzerlerinin yaptıkları işler	18 - 22
IV	Bölüm memurları ile nezaretçiler, dedektif, kat ve oda temizlikçileri, kapıcılar, büfeci, aşçı yardımcıları, garson yardımcıları. fırıncı, sosiyer, kasap, kahveci ve ekmekçi. Bell boy, I. sınıf bulaşıkçı, şef komi, kasiyer, santral memuru, puantör, hemşire, kur temizleme ve çamaşırhane usta ve işgörenleri, II. sınıf teknik elemanlar. şoförler, terziler, baş bahçevan, sauna, havuz ve spor sahası sorumluları ve benzerlerinin yaptıkları işler	14 - 18
V.	Meydancı, bagajcı, haberci, bulaşıkçı, komi, bekçi, bahçevan, işletme işgörenleri, stajyer ve benzerlerinin yaptıkları işler	10 - 14

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBULDAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULUMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Otel işletmeleri 1983'te çıkarılan Turizm Teşvik Kanunu ile hızla sayıları artmaya başlamıştır. Bu hızlı artış beraberinde birçok sorunu da ortaya çıkarmıştır. Bu problemlerin ilgililerce ve yetkililerce ele alınarak çözüm arayışları ve tedbirler alınması bu sorunların azalmasını sağlamıştır. Oysaki bu problemlerin en büyüklerinden birisi olan ve işgörenlerle işverenler arasındaki en güçlü bağ olan ücret konusundaki sorunlara hiç değinilmemiş olması oldukça ilginçtir.

1983'te zamanın Cumhurbaşkanı tarafından da bir konuşmasında değinilen "Otel Lokanta ve Eğlence Yerlerinde Yüzdelerden Gelen Paraların Çalışanlara Dağıtılması Yönetmeliği" nde yapılan değişiklik haricinde pek bir düzenleme yapılmamıştır. Yine aynı şekilde yasal bir düzenleme olmadığı gibi uygulamada da belli bir düzenleme getirilmemiş olması da oldukça şaşırtıcıdır.

Özellikle sendikalaşma oranının oldukça düşük olduğu bu sektörde ücret seviyeleri sendikalı işyerlerinde sendikalarla yapılan toplu pazarlıkla belirlenirken sendikasız iş yerlerinde işverenlerin insafına ve vicdanına bırakıldığı söylenebilir. Yüzlerce işyerininde çalışan binlerce işgörenin emeği karşılığında hakettiği adil bir ücreti alıp alamayacağı bir kader konusu olmaktadır.

Bu araştırmada işletmelerde ücret yönetimi konusu teorik olarak anlatılmış, otel işletmelerindeki mevcut durumu ortaya koyarak karşılaştırmayı amaçlanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yukarıda belirtilen amaçlar çerçevesinde hazırlanan anket otel personel müdürleri ve finans müdürleri ile bire bir görüşme ile cevaplandırılmaya çalışılmıştır

Ancak uygulama sırasında randevu istekleri çoğunlukla işlerin yoğunluğu bahane edilerek geri çevrilmiştir. Görüşmeyi kabul ederek birebir görüşme ile doldurulan anket sayısı oldukça düşük kalmıştır. Ancak yine de anketler bırakılarak dolduran yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılarak ek bilgi alınmıştır. Yine araştırmaya kaynaklık etmesi açısından yöneticilerden ve sendikalardan istenilen işgörenlerin ücretine, iş değerlemeleri ve performans değerlemelerine ilişkin formlar alınamamıştır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI:

Araştırma kapsamına yalnızca İstanbuldaki beş yıldızlı oteller alınmıştır. İstanbuldaki beş yıldızlı otel sayısı 20 olarak tespit edilmiştir. Bunların 16 tanesine anket uygulanmış 8'inden cevap alınabilmektedir.

Cevap alınan otellerden bir tanesi 1959 yılında kurulmuş biri 1976 biride 1978'de kurulmuştur. Tablo 4'de görüldüğü gibi otellerin çoğu hizmete yeni açılmıştır. 1990'dan sonra hizmete başlayan otellerden dört tanesi yabancı zincir otel üyesidir. Bu oteller üyeliklerini bir avantaj olarak kullanmayı amaçlamakta. üyelikleri sayesinde diğer ülkelerle paralel olarak daha yeni ve gelişmiş yönetim modellerini uygulama şansını yakalamaktadırlar. Böylece rakiplerine oranla pazardan daha fazla pay almayı hedeflemektedirler. Böylece modern yönetim anlayışı tekniklerini kullanırken rakiplerine de fark atmayı hedeflemektedirler.

Tablo 4: Ankete Katılan Otellerin Nitelikleri.

İşletme No	İşletmenin Adı	Hukuki Şekli	Kuruluş Yılı	İşletme Türü	Sermayesi	Cirosu
1	Akgün İstanbul Hotel	A.Ş.	1992	Bağımsız Otel		
2	Conrad International	A.Ş.	1992	Yabancı Zincir Otel	110 Milyar	38 Milyon \$
3	Hotel İstanbul Dedeman	A.Ş.	1974	Yerli Zincir	150 Milyon	1.430 Milyon
4	Eresin İstanbul	A.Ş.	1995	Yabancı Zincir Otel		
5	Hyatt Regency İstanbul	A.Ş.	1993	Yabancı Zincir Otel		
6	İstanbul Princes Hotel	A.Ş.	1992	Yabancı Zincir Otel		
7	Merit Antik	A.Ş.	1989	Yerli Zincir	600 Milyon	
8	The Marmara İstanbul	A.Ş.	1976	Yerli Zincir		

Ankete cevap veren otellerden üçü yerli zincir otelidir. Asıl dikkati çeken bu oteller, otelcilik sektöründe yıllardır faaliyet göstermeleridir. Yine bu oteller sektörde yeni bir işletme açarak bu işi karlı bir şekilde sürdürmeye kararlı olmalarıdır.

Anketin kapsamına giren İstanbuldaki beş yıldızlı oteller diğer bölgelerdeki beş yıldızlı otellerin bir çoğundan farklı olarak daha fazla işgören istihdam ederken belirli bir organizasyon yapısına ve yönetim anlayışına sahiptirler. İstanbulun sosyo-ekonomik konumu bu otellere talebin sürekliliğini sağlamakta ve nitelikli eleman konusunda da piyasaya oldukça çok sayıda yetişmiş işgören temin etmektedirler.

Genel olarak otelin çalışanlarına ilişkin veriler göre işgörenlerin bölümlere göre, yiyecek - içecek, kat hizmetleri ve resepsiyon bölümlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yine bu bölümler en çok ekstra işgören istihdam edilen ve yoğun olarak stajyerlerin bulunduğu bölümlerdir. Yalnız yiyecek - içecek bölümü (servis-mutfak) olarak ele alındığında ankete cevap veren tüm oteller genelinde 1311 işgören istihdam etmektedirler. Bu araştırmaya katılan otellerin % 41'ini oluşturmaktadır. Bu % 41'in %70'i (933) daimi, % 21'i (272) ekstra, % 7'si (77) stajyer, % 2'si (21) yönetici olarak istihdam edilmektedir.

Tablo-5: Otellerin İstihdam Durumu

	Daimi	Ekstra	Stajyer	Yönetici	Toplam
Önbüro	218	15	23	3	259
Kat Hizmetleri	333	210	38	2	583
Servis	601	261	66	8	936
Mutfak	332	11	19	13	375
Teknik Servis	166	4	6	13	189
Muhasebe	160	4	11	19	194
Personel	51	2	1	12	66
Çamaşırhane	105	16	5	8	134
Diğerleri	374	29	28	45	476
Toplam	2340	552	197	123	3212

Genel olarak araştırmamaya cevap veren işletmelere baktığımızda 3200 işgöreni 120 yönetici idare etmektedir. Yani her 26 işgörene bir yönetici düşmektedir. Tablo-5

En az işgörenin istihdam edildiği bölüm personel (insan kaynakları) bölümüdür. Bu bölümde yöneticilerle birlikte toplam 66 çalışanı bulunmaktadır. 3200 işgörenle eğitim müdürleri dahil 12 personel müdürü ilgilenmektedir. Yani 267 işgörene bir personel müdürü düşmektedir. Yine genel olarak personel bölümü çalışanlarını aldığımızda 50 işgörene bir personel bölümü görevlisi düşmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi anket çalışması sırasında çoğu personel müdürünün işlerinin yoğunluğu sebebiyle ankete ayıracak zamanları olmadığını belirterek cevap vermemişlerdir. Bunun nedeni açıkça görülmektedir. Bir personel müdürü 267 işgörenle ki bunu emrinde bulunan 3 (genel ortalama) işgörenle gerçekleştirmek durumu ile karşı karşıyadır. Personel kayıtları, eğitimi, performans değerlemeleri, iş değerlemeleri ve bütün bunların kayıtları ve değerlendirilmesi işlemlerini yaptıktan sonra bir de ücret düzeyinin belirlenmesi ve ücret ödemeleri konusunda diğer yasal yükümlülükleri yerine getirmesi beklenmektedir. Tablo-5

İşgörenlerin eğitim düzeyleri açısından ele aldığımızda otellerde durum şöyledir; kadınların erkeklere oranla eğitim düzeyleri daha yüksektir. İşgörenlerin büyük bir bölümü lise mezunudur. Üniversiteli oranı ise Türkiye ortalamasının oldukça üstündedir. Kadınların ağırlıklı olarak çalıştıkları bölüm genelde kat hizmetleri bölümü ve büro işleri olmaktadır. Ancak çalışma koşullarının ağırlığı diğer bölümlerdeki kadın işgörenlerin sayısının düşük kalmasına neden olmaktadır.

Tablo-6 Erkek-Kadın Okur-yazar Oranı

	1	2	3	4	5	6	7	8	Toplam
İlk okul	35	36	55	38	40	100	76	202	582
Orta Okul	20	53	21	62	33	54	22	78	343
Lise	65	122	82	68	120	100	42	190	789
Üniversite	23	49	20	41	40	50	26	36	285
Diğerleri							2		2
Toplam	143	260	178	209	233	304	168	506	2001

	1	2	3	4	5	6	7	8	Toplam
İlk okul	6	15	25	10	10	32	6	8	112
Orta Okul		22	10	37	7	15	4	5	100
Lise	5	54	20	20	60	65	22	28	274
Üniversite	7	34	13	10	20	15	14	39	152
Diğerleri				1					1
Toplam	18	125	68	78	97	127	46	80	639

4. OTELLERDE UYGULANAN ANKETİN SONUÇLARI VE DEĞERLEMESİ

SORU 1-5. Araştırma kapsamına giren işletmeleri tanıtıcı nitelikteki bu sorularla ilgili açıklamalar bir önceki bölümde yapılmıştır. Ayrıca Tablo-4 ve 5-6-7'de bu sorulara alınan cevaplar toplu bir şekilde gösterilmektedir.

SORU 6. Otelde çalışan personelinizi hangi kaynaklardan sağlıyorsunuz?

Otellerin personel sağlamada en çok başvurdukları kaynak kişisel başvurular arasından değerlendirme yaparak belirleme şeklinde olmaktadır. (% 27) Bu durum bize İstanbuldaki otel işletmelerinin cazip birer iş yeri olduğu görüşünün kabul gördüğünü ve bunun sonucu olarak da otellerin işgören aramak yerine iş başvurusu yapanlar arasından en uygununu seçme yöntemini tercih ettikleri görülmektedir. Yine işgören temininde en çok tercih edilen yöntem otelde staj yapanlar arasından istihdam şeklinde olmaktadır. (% 27) Yine eş dost tanıdık vasıtası ile işgören temini de oldukça fazla tercih edilen bir yöntemdir. (% 16) Tablo-7

TABLO-7 Personel Bulmada Yararlanılan Kaynaklar

İşl.	
No	Kaynaklar
1)	Basına verilen ilanla İş ve işçi bulma kurumundan Eş dost tanıdık vasıtasıyla Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle
2)	Eş dost tanıdık vasıtasıyla Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle
3)	Basına verilen ilanla Eş dost tanıdık vasıtasıyla Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle
4)	Basına verilen ilanla Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle

5)	Basına verilen ilanla Eş dost tanıdık vasıtasıyla Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle
6)	Basına verilen ilanla Eş dost tanıdık vasıtasıyla Doğrudan turizm meslek okullarından isteyerek Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle
7)	Basına verilen ilanla Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle
8)	Eş dost tanıdık vasıtasıyla Otelde staj yapan öğrenciler arasından Kişisel müracaatların değerlendirilmesiyle

SORU 7. Otelere giren çıkan personel sayısı

Bu soruya alınan cevapla anket kapsamındaki otellerdeki işgören devir hızı hesaplanması amaçlanmıştır.

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{Bir dönemde İşten Ayrılan İşgören Sayısı}}{\text{Bir Dönemdeki Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Tablo-8’te de görüldüğü gibi en yüksek işgören devri ön büro bölümünde bulunmaktadır. (%39),servis (%12),diğerleri (Güvenlik, animasyon. satınalma. pazarlama gibi) (%28) mutfak (%12), kat hizmetleri (%12), muhasebe (%16) olarak bulgulanmıştır. Tüm oteller geneli için bu oran (%16) olarak bulgulanmıştır.

TABLO-8 İşgören Devri

	İşe Giren Personel								İşten Çıkan Personel								
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ön Büro	10	14	15	2	12	14	27	6	10	15	18	3	13	19	14	9	
Servis	30	21	3	3	6	38	4	13	22	23	6	3	5	37	4	19	
Mut fak	4	2	1	2	3		2	7	5	2	6	2	3		5	5	
Kat	14	3	12	2	5	37	14	4	12	3	10	3	4	31	8	2	
Teknik Servis	2	-	3	-	2	2	4	2	1	-	2	-	2	1	1	-	
Personel	-	-	2	-	1	1	3	-	-	-	3	-	2	1	2	-	
Muhasebe	-	2	8	-	2		11	7	-	3	10	1	1	1	7	9	
Diğer	3	36	7	3	17	12	12	23	5	46	18	2	14	15	12	20	
Toplam	63	78	51	12	48	104	77	62	0	55	92	73	14	44	105	53	64

SORU 8. Size göre personel devrinin işletme ücret sistemine yararı var mıdır? Sorusuna iki işletme “evet” (% 25) derken 6 işletme “hayır” (% 75) cevabı vermiştir. Tablo-9

Tablo-9 Personel Devrinin Faydası var mı?

1) Hayır		5) Hayır
2) Hayır		6) Hayır
3) Evet		7) Evet
4) Hayır		8) Hayır

SORU 9. Cevabınız “evet” ise bunlar nelerdir belirtiniz.

Bu soruya iki işletme cevap vermiştir. Tablo. -10

Tablo-10 Personel Devrinin Faydaları

İşl No	Cevaplar
3	Kıdem tazminatı miktarı azalır. Yeni personel dinamizm ve canlılık getirerek performansı artırır. Personel giderleri azalır.
7	Kıdem tazminatı miktarı azalır.

SORU 10. Personelin işten ayrılma nedenleri nelerdir? Sorusuna da şu cevaplar verilmiştir;

% 64 Dahaiyi bir görev ve ücret teklifi

% 28 Geçimsizlik

% 8 Kendini geliştirme isteği olarak belirtilmiştir. Tablo-11

TABLO-11 Personelin İşten Ayrılma Nedenleri

İşl No	Cevaplar
1)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi Kendini geliştirme isteği
2)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi
3)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi Geçimsizlik
4)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi
5)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi Geçimsizlik
6)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi iyi bir görev ve ücret teklifi
7)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi
8)	Daha iyi bir görev ve ücret teklifi Geçimsizlik

SORU 11. Personelin işten ayrılması karşısında ne gibi tedbirler alırsınız?

Sorusuna şu yanıtlar verilmiştir Tablo-12

% 50 Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider

% 30 Ayrılmasını engellemeye çalışırız

% 20 Daha iyi bir ücret ve görev veririz

TABLO-12 Personelin İşten Ayrılması Karşısında Ne Gibi Önlemler Alırsınız?

İşl No	Cevaplar
1)	Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider
2)	Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider
3)	Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider
4)	Ayrılmasını engellemeye çalışırız
5)	Daha iyibir görev ve ücret veririz Ayrılmasını engellemeye çalışırız
6)	Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider
7)	Ayrılmasını engellemeye çalışırız Daha iyi bir görev ve ücret veririz
8)	Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider

SORU 12. Bölümler arası ücret farklılığının nedenleri nelerdir?

Bu soruya da şu şekilde cevaplar verilmiştir;

%62 Ücret sistemi

%26 Performans düzeyi ve çalışılan bölümün gerektirdiği nitelikler

% 12 Müşteri etkileşimi Tablo-13

Tablo-13 Bölümler Arası Ücret Farklılığı

İşl No	Cevaplar
1)	Ücret sistemi
2)	Ücret sistemi
3)	Ücret sistemi
4)	Performans düzeyi
5)	Ücret sistemi
6)	Ücret sistemi
7)	Ücret sistemi Bölümlerin çalışanlarda aradığı nitelikler
8)	Müşteri etkileşimi

Otel lerde bölümlerin iş yoğunluğu, iş nitelikleri ve gerekleri belirleyici olmazken ücret ödeme biçimi bölümler arası ücret farklılığının temelini

oluşturmaktadır.

Yinede performans düzeyi ve çalışılan bölümün gerektirdiği nitelikler ve az bir oranda da olsa müşteri etkileşimi bölümler arası ücret farklılığının temelini oluşturmaktadır.

SORU 13. Aynı işi yapan personel arasında ücret farklılığı var mı?

Bu soruya verilen cevap ta şöyledir;

(% 62. 5) 5 işletme kısmen

(% 37. 5) 3 işletme hayır cevabı vermiştir.

Tablo-14 Aynı İş Yapan Personel Arasında Ücret Farklılığı Var mı?

İş No	Cevaplar
1)	Kısmen
2)	Kısmen
3)	Hayır
4)	Kısmen
5)	Hayır
6)	Kısmen
7)	Hayır

SORU 14. Aynı işi yapan personelin ücretlerindeki farklılığın nedenleri nelerdir?

13. soruda evet diyen 5 işletenin cevap dağılımı da şöyledir;

% 49 Performans

% 37 Kıdem

% 24 Eğitim (Tablo-15)

TABLO-15 Aynı İşi Yapan Personelin Ücret Farklılığı

İşl	
NO	Cevaplar
1)	Kıdem, Performans, Eğitim,
2)	Kıdem, Performans
3)	Performans
4)	Kıdem
6)	Kıdem
8)	Performans Eğitim

SORU 15. Otelinizde kaç personel sendikalı olarak çalışmaktadır?

Ankete cevap veren otellerden ikisinde sendika vardır. Bu işyerlerinde toplam 574 işgören çalışırken bu işgörenlerden (%60) 344'ü sendikalıdır. İstanbuldaki 20 beş yıldızlı otelden sadece (%20) 4'ünde sendika vardır.

SORU 16-17. Otelinizde ücret yönetimi konusunda uzman eleman var mı?Varsa ünvanı ve görevleri nelerdir?

Bu soruya 4 işletme “evet” 4 işletme de “hayır “ cevabı vermiştir. Evet cevabı veren işletmelerde ise bu görevi Personel Müdürü ve Muhasebe Müdürü ortaklaşa yapmaktadır. Yani otellerde ücret yönetimi ile ilgili bir bölüm bulunmamakta ancak ücretle ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Bu işleride Personel genelde müdürleri yerine getirmektedir. Tablo-16

TABLO-16 Otelde Ücret Yönetimi Konusundaki Uzman Eleman

İşl	
No	Cevaplar
1)	Genel Müdür, Muhasebe Müdürü, Personel Müdürü
4)	İnsan Kaynakları Müdürü
5)	İnsan Kaynakları Direktörü
6)	Personel Müdürü, Eğitim Müdürü
7)	Personel Müdürü, Mali İşler Müdürü
8)	İnsan Kaynakları Direktörü

Ücret yöneticisinin görevleri de şu şekilde belirtilmiştir;

- Yasal yükümlülükleri yerine getirmek,
- Personel istihdamı ve istihdam edilecek personelin niteliklerini belirlemek,
- Performans değerlendirme yöntemini uygulamak,
- Terfileri kararlaştırmak
- Ücretlendirme çalışmaları yapmak,
- Personel maliyetlerini çıkarmak,
- Piyasa ücret araştırması yapmak.

SORU 18. Otelinizde uygulanan ücret politikası nedir?

Otellerin % 56'sı ortalama ücret politikası belirlerken % 25'i de önder ücret politikası belirlemektedir. İşletmelerden birtanesi ücret politikasını belirlerken enflasyonu dikkate almakta diğer dir işletmede performans değerlendirme sonuçlarını esas almaktadır. Ancak görülen şudur ki, işletmeler ücret politikalarını belirlerken özellikle rakip işletmeleri dikkate almaktadırlar. İşletmenin ekonomik gücü, ülkenin ekonomik durumu, pek dikkate alınmamaktadır. Tablo-17

TABLO-17 Ücret Politikaları

İşl No	Cevaplar
1)	Ortalama ücret politikası
2)	Önder ücret politikası
3)	Ortalama Ücret Politikası
4)	Performans değerlendirme sistemine göre belirlenen ücret politikası
5)	Önder ücret politikası Ortalama ücret politikası
6)	Enflasyona göre ücret politikası
7)	Ortalama ücret politikası
8)	Ortalama ücret politikası

SORU 19. Otelinizin personeline ödenen ücret düzeyi aşağıda sayılan yöntemlerden hangisiyle belirlenmektedir?

Otellerde ücret düzeyi belirlenirken en çok yararlanılan yöntemin Başarı (Performans) Değerleme yönteminden yararlanmakta (%32) olduğu

görülmektedir. Tablo-18 Bu yöntem ücreti tek başına belirlemeye yeterli değildir bu nedenle Piyasa ücret araştırmalarından(%32) yararlanmaktadır-lar. Bunun haricinde sendikalı iki işyerinde ücretler sendika ile yapılan toplu iş sözleşmesine göre belirlenirken toplu iş sözleşmesi kapsamına girmeyen yönetici personel için bireysel pazarlı söz konusu olmaktadır. İşletmelerden birtanesi ücret düzeyini belirlemek için enflasyonu baz alırken Yalnız bir işletme ücret düzeyini belirlemede diğer yöntemlerle birlikte iş değerlendirme yönteminden yararlandığını bildirmiştir

TABLO-18 Ücret Düzeyi Belirleme Yöntemi

İşl No	Cevaplar
1)	İşverenle yapılan bireysel pazarlıkla Başarı (Performans) değerlemesine göre Piyasa ücret araştırmalarına göre
2)	Başarı (Performans) değerlemesine göre Piyasa ücret araştırmalarına göre
3)	Sendikayla yapılan toplu iş sözleşmesine göre
4)	Başarı (Performans) değerlemesine göre Piyasa ücret araştırmalarına göre
5)	Başarı (Performans) değerlemesine göre İş değerlemelerine göre Piyasa ücret araştırmalarına göre
6)	Enflasyon düzeyi baz alınarak
7)	Sendikayla yapılan toplu iş sözleşmesine göre İşverenle yapılan bireysel pazarlıkla
8)	Başarı (Performans) değerlemesine göre

SORU 20. Otelinizde piyasa ücret araştırmaları nasıl yapılmaktadır?

Bu soruya tüm oteller kendi bünyesindeki elemanlarla yaptığını belirtmektedir. Ancak bu işi yerine getirirken uyguladıkları yöntem personel müdürlerinin emsal otellerin personel müdürleriyle bire bir görüşmesi şeklinde olduğunu bildirilmiştir.Tablo-19

TABLO-19 Piyasa Ücret Araştırmaları Nasıl Yapılmaktadır

İşl No	Cevaplar
1)	Kendi bünyesindeki elemanlarla
2)	Kendi bünyesindeki elemanlarla (Diğer otellere sorarak)
3)	Kendi bünyesindeki elemanlarla
4)	Kendi bünyesindeki elemanlarla
5)	Kendi bünyesindeki elemanlarla
6)	Yapılmıyor
7)	Emsal otel personel müdürleri ile bilgi alışvrişi yoluyla
8)	Kendi bünyesindeki elemanlarla

SORU 21. Piyasa ücret araştırmaları ile hangi sonuca ulaşılmaktadır?

Oteller piyasa ücret araştırmalarını piyasa ücretleriyle karşılaştırmak amacı ile yaptıklarını (% 55) belirtirken aynı zamanda da ücret politikalarını belirlemede veri olarak (% 37) yararlanmaktadırlar. 8 işletmeden yalnızca birinde işletme dışı ücret adaletinin gerçekleştirilmesi amacı ile piyasa ücret araştırmasının yapıldığı bildirilmiştir. Tablo-20

TABLO-20 Piyasa Ücret Araştırması Hangi amaçla Yapılmaktadır?

İşl No	Cevaplar
1)	Ücret politikasının belirlenmesi Piyasa ücretleriyle karşılaştırılması
2)	Ücret adaletinin sağlanması Piyasa ücretleriyle karşılaştırılması
3)	Ücret politikasının belirlenmesi
4)	Piyasa ücretleriyle karşılaştırılması
5)	Ücret politikasının belirlenmesi Piyasa ücretleriyle karşılaştırılması
6)	Yapılmıyor
7)	Piyasa ücretleriyle karşılaştırılması
8)	Ücret politikasının belirlenmesi Piyasa ücretleriyle karşılaştırılması

SORU 22. Otelinizde iş değerlemesi uygulanıyor mu?

19. soruda iş değerlemesi şikkını işaretleyen bir işletme olmasına karşın bu soruya 6 işletme evet cevabı vermiştir.

SORU 23. Otelinizde iş değerlemesi ne zaman yapılmıştır ya da yapılmaktadır?

Bu soruya Tablo-21’de görüldüğü gibi 5 işletme (% 63) periyodik olarak 2 işletme yapılmıyor(% 25)bir işletmede ücret yönrticisinin isteğine bağlı olarak (% 12) cevabı verilmiştir.

TABLO-21 İş Değerlemesi Nezaman Yapılmıştır veya Yapılmaktadır?

İşl No	Cevaplar
1)	Periyodik olarak
2)	Periyodik olarak
3)	Periyodik olarak
4)	Periyodik olarak
5)	Periyodik olarak
6)	Yapılmıyor
7)	Ücret yöneticisinin isteğine bağlı olarak

SORU 24. Hangi amaçla yapıldı?

İki işletmede iş değerlemesi yapılmazken diğer işletmelerde de amaçlar bir birinden oldukça farklı olduğu göze çarpmaktadır. Verilen cevaplara göre %40 adil bir ücret düzeni sağlamak için, %30 ücret konusunda çıkan anlaşmazlıkları gidermek için %15 yeni bir iş düzeni kurmak için %15 toplu iş sözleşmesine bir esas oluşturması amacı ile yapılmaktadır. Tablo-22

TABLO-22 İş Değerlemesi Hangi Amaçla Yapıldı?

İşl No	Cevaplar
1)	Başarı (Performans) değerlemeleri ile birlikte ücret düzeyinin belirlenmesine esas oluşturması için
2)	Adil bir ücret düzeni sağlamak için Ücret konusunda çıkan anlaşmazlıkları gidermek için
3)	Toplu iş sözleşmesine bir esas oluşturmak için Ücret konusunda çıkan anlaşmazlıkları gidermek için
4)	Adil bir ücret düzeni sağlamak için
5)	Yeni bir iş düzeni getirmek için
6)	Yapılmıyor
7)	Adil bir ücret düzeni sağlamak için Ücret konusunda çıkan anlaşmazlıkları gidermek için

SORU 25. İş değerlemesi yöntemlerinden hangileri uygulanmaktadır?

Otellerde % 44 Dereceleme yöntemi uygulanmakta % 28 Sıralama yöntemi % 28 Puanlama yöntemi uygulanmaktadır. Tablo-23

TABLO-23 İş Değerlemesi Yöntemlerinden Hangileri Uygulanmaktadır?

İşl No	Cevaplar
1)	Puanlama Yöntemi
2)	Sıralama Yöntemi
3)	Dereceleme Yöntemi
4)	Puanlama Yöntemi
5)	Dereceleme Yöntemi
6)	Yapılmıyor
7)	Dereceleme Yöntemi
8)	Yapılmıyor

SORU 26. İş değerlendirme yönteminin aksayan taraflarını belirtiniz?

Bu soruya yalnızca bir işletme cevap vermiştir. Bu nlarda şu şekilde belirtilmiştir.

Personelin çalışma süreleri (Kıdem)

Departmanlar arası farklı çalışma koşulları

Aynı işi yapanlar arası eğitim farklılıkları

SORU 27. Otelinizde uygulanan ücret sistemi nedir?

Bu soruya bütün işletmeler sabit ücret cevabını vermişlerdir.

SORU 28. Personelinize yaptığınız maddi özendiriciler nelerdir?

Bu soruya verilen cevaplarda işletmeler genelde sosyal yardımlarını belirtmişlerdir. Tablo-24

TABLO24 Ücret Harici Maddi Özendiricileriniz Nelerdir?

İşl No	Cevaplar
1	Yemek Bayramlarda erzak, para (Bayram İkramiyesi) Yakacak yardımı Cocuk, evlilik yardımı
2	Senede bir defa yakacak yardımı Her ay mavi kart kupon ücreti Senede birdefa ayakkabı ücreti verilmesi Dini bayramlarda yiyecek yardımı verilmesi
3	Ayın personeline bir tam altın yılın personeline üç tam altın
4	Yakacak yardımı Yol parası Çeşitli ödüllendirme sistemleri
5	Yok
6	Yol parası Sosyal yardımlar Ayın personeline 100 dolar Yılın personeline özel ödül
7	Ayın personeli, Yılın personeli primi Güleryüz kampanyası ödülleri Özel ödülleri (otel politikasına, malına ve diğer çalışanlara zarar verecek durumlarda ve olağan üstü durumlarda gösterilen üstün performansa bağlı olarak verilen ödülleri)
8	Yakacak yardımı Ayakkabı yardımı Yemek parası Yol parası Eğitim yardımı

SORU 29. Otel gelir (gider) dağılımınız 1997 yılı için oranları % olarak nedir?

Bu soruya yalnız iki işletme cevap vermiştir. (Tablo-25)

TABLO-25. Otel Gelir (gider) Dağılımınız 1997 Yılı İçin Oranları % Olarak Nedir?

İşl No	Cevaplar
2)	Ücret % 27 Yiyecek-İçecek Maliyeti % 15
7)	Ücret % 35 Yiyecek-İçecek Maliyeti % 25 Bölüm Karları % 29

SORU 30. Otelinizde bahşişler nasıl dağıtılmaktadır?

Bu soruya 8 işletmede aynı cevabı vermiştir “her bölüm kendi topladığı bahşişleri kendi bölümü içinde paylaşır”

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Ücret Yönetimi ve İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama” başlığı altında çağımızın çok boyutlu ve güncelliğini koruyan ücret konusuna işletme ücret yönetimi açısından teorik otel bazında da uygulamalı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

Çok yönlü ve karmaşık bir konu olan “ücret” özellikle de otel işletmelerinde “ücret yönetimi” açısından bir yaklaşımda bulunulmuştur. Buna göre otellerde ücret yapısının kurulmasında önemli olan temel öğeler belirlenmiştir. Bu öğeler; işin kendisi, işgören ve işletme ücret düzeyidir.

Otel işletmelerinde işin kendisi, hizmettir. Bu konaklama, yeme-içme şeklinde olabileceği gibi eğlence, toplantı, havuz, alış-veriş şeklinde de olabilmektedir. bu hizmetin müşterilere sunulması için otellerin belirli bir yasal standarta uyma zorunluluğu vardır. Bu standartlar donanım ve bina ile ilgili olup otelleri beş ayrı sınıfa ayırmıştır. Bu sınıflamanın içinde en iyi olan ve en üst sırada bulunan oteller beş yıldızlı otellerdir.

Yine bu araştırmaya konu olan İstanbul bölgesinde 20 beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu sayı bu bölge için oldukça fazladır. Zamanında birçok otelin bünyesinde bulunan kumarhaneler yasal olarak faaliyetleri durdurulmuştur. Bu nedenle rekabet oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Rakip işletmelere fark atarak pazardan yeterli pay kapmak oldukça güçleşmiştir. Bunun yolu da otelin imajını yükseltmek, müşterilerin devamlılığını sağlamak ve sunulan hizmetin daha kaliteli olması gerekmektedir.

Çok iyi bilinen ve sıklıkla vurgulanan bir gerçek var ki, o da otel

işletmelerinde önemli olan nesnel niteliği olan iş veya kaliteli mobilya, mefruşat dekorasyon değil en iyi ve kaliteli hizmet sunan işgörenlerdir. Yine otel işletmelerinin verimliliğini arttırarak karlılığını sağlayan, kalitesini ve imajını belirleyende onlardır, onların emeğidir.

Kaliteli hizmeti geręekleřtiren işgören kaliteli işgörendir. Kaliteli işgören; hakettiği ücreti alarak ekonomik, sosyal, psikolojik yönden tatmin edilmiş işgörendir.

Anket uygulaması sonucu elde edilen bulgular şöylece sıralamak mümkündür:

1. Otel işletmelerine olan talebin ani değişimi ve talebin belirsizliği bu işletmelerde “Atipik İstihdam” biçimlerinin uygulanmasını yaygınlaştırmıştır. Bu şekilde ęalıřtırılan işgörenlere “ekstra personel” denilmektedir. Yine otellerde taşeron işveren uygulamasının da oldukęa yaygın olduğu bilinmektedir. Bütün bunlar otellerde tutarlı ve geręek bir ücret yapısının kurulmasının önünde bir engeldir.

2.İşsizlik oranının oldukęa yüksek olduğu ölkemizde emeği karşılığı ęalıřarak gelir elde etmek isteyenlerin enęok tercih ettikleri işletme olarak oteller ilk sıralarda yer almaktadır. Bünyesinde ęeřitli mesleklerden oldukęa ęok sayıda istihdama olanak sağlayan oteller sahip olduğu donanımlarda diğer iş yerlerinden oldukęa caziptirler. Bu nedenle de hergün (ya da otelin belirlediği günlerde) yoğun iş başvuruları kabul edilmektedir.

3. Oteller bu yoğun iş başvuruları arasından istediklerini seçerek ęalıřtırmaktadırlar. Bu nedenle de iş ilanı vermesi yani personel araması pek raslanan bir uygulama değildir. İsanbuldaki beş yıldızlı otellere olan yoğun iş gücü arzının en önemli nedeni bu otellerin sahip oldukları imajdan yararlanarak prestij kazanma amacında olmalarıdır. Mesleğe yönelik ęok uzun zaman ve maliyetle bir okul bitirmek yerine bu otellerden birinde belli bir süre şartları

önemsemeden çalışmayı tercih edenler oldukça fazladır. Burada çalışanlar belli bir tecrübeye ulaştıktan sonra daha iyi ücretlerle ve pozisyonda başka işletmelere (özellikle sahillere) transfer olmaktadır. Ankete verilen cevaplarda görüldüğü gibi işten ayrılmaların en önemli nedeni ücret ve terfiye ilişkin olmaktadır.

4. İşten ayrılmaların diğer önemli bir nedeninde yoğun iş müracaatları işverenlere bir kolaylık sağlaması ve gidenin yerine yenisini kolayca bulabilmeleridir. Diğer bir önemli nedende işverenler bellibir yönetim kadrosunu bölüm şefleri dahil olmak üzere ellerinde tutmak için ücret düzeylerini yüksek tutarak belli bir kaliteyi yaklamayı ve bu üzeyin devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadırlar. Bu nedenle alt düzeylerdeki personel devrini pek önemsemedikleri gibi işten ayrılmalar karşısında rahatlıkla“Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider” diye bilmektedirler.

5.Sürekli işe giriş ve çıkışların işletmeye verdiği zararı pek dikkate aldıkları söylenemez. Özellikle otelin beyni olarak kabuledilen önbüro bölümünde bu oran oldukça yüksektir. Diğer bölümlerde de bu oran önemli boyutlarda olduğu bir gerçektir. Bu sirkülasyon sürekli genç ve deneyimsiz bir işgücünün istihdamına neden olmaktadır. Bu nedenle ücret seviyeleri sürekli düşük kalmaktadır. Çünkü gelir yaş ve tecrübeyle alakalıdır.

6.İşveren sendikasının belirttiği gibi bu genç ve deneyimi az olan kadro bir dayanışma içine girerek çalıştıkları iş yerine sendika getirememektedirler. Yine bu otellerde sendikalaşma oranının çok düşük olmasının nedenlerinden en önemliside taşeron uygulamasıdır. Ayrıca bu otellerin 1990'dan sonra kurulmuş olması ve henüz tam olarak yerleşmiş bir kadrosunun bulunmayışıda önemli bir etkidir.

7. İstanbulda'ki beş yıldızlı otellerin hemen hemen tamamında ücret konusuyla otellrin personel (insan kaynakları) müdürleri ilgilenmektedir. Ancak onların sürekli yakındıkları konu işlerin oldukça yoğun olması ve zamanlarının olmaması olduğunu söylemektedirler. Bu yoğun iş karmaşasının altında ücret yönetimi ile ilgili çalışmaları yürütmeleri beklenmektedir. Ortalama 400 personelin

çalıştığı bu işletmelerde ücret yönetimi konusunda bir uzman bulunmamaktadır.

8. Bu otellerde yine ücret düzeyini belirleme yöntemlerinden en çok yararlanılan yöntem olarak başarı değerlendirme yöntemini kullanırken her işletme kendine özgü bir yöntem kullanmaktadır. İş değerlendirme yöntemi ücret düzeyi belirlemek amaçlı ile hiç kullanılmazken iş değerlendirme yöntemi ile başarı değerlendirme yöntemi arasındaki farkı bir çoğu tam olarak bilmemektedir. Yine personel müdürleri ile yapılan görüşmelerde iş gereklilikleri iş etüdüleri ve iş tanımlarının genelde yapılmadığı bunlara dayalı iş değerlendirmelerine dayanan bir ücret skalasının çıkarılarak işletme dışı ücretlerle karşılaştırılarak düzenli ve somut temellere dayalı bir ücret sistemi oluşturmadıkları görülmüştür.

9. Yine yasal ödemeler haricinde özendiricilere pek yer verilmediği olanlarında (ayın personeli ve yılın personeline verile ödüller) pek işe özendirici etkisinin olmadığı görülmektedir. Ücret sistemi olarak tüm otellerde yaygın bir şekilde zaman esasına dayanan sabit ücret sistemi kullanılmaktadır. İşlerin insan emeğine dayandığı bu işletmelerde özendiricilere pek yer verilmediği gibi teşvik sistemine dayalı bir ücret ödeme biçiminin olmayışı oldukça ciddi bir eksiklik, işgücü performansı açısından bir kayıptır. Uygulamada hiçbir tedbirin olmayışı nesnel yargılarla hareket ederek bir ücret yapısı oluşturan bu işletmeler bu işin ülkemizdeki en iyi örneklerini teşkil etmesi açısından da oldukça önemli bir konumdadırlar.

Otel işletmelerinde ücret konusu başlı başına bir uzmanlık işi olmasına karşın bu görevin zaten yoğun iş yükü ve çalışma programlarının altında ezilen personel müdürlerine bırakılması ne derece doğru bir davranıştır. Ortalama 400 işgörenin çalıştığı bu işletmelerde ücret yönetimi konusunda bir bölümün bulunması artık gerekli değil mecburidir.

Otellerde talebin değişkenliği ve belirsizliği göz önünde bulundurularak 16 Haziran 1932 tarihli bir yasa çıkarılarak hesap pusulalarına yüzdeler eklenerek toplanan paraların işgörelere dağıtılması zorunluluğu getirilmiştir. Aynı yasa

zamanın cumhurbaşkanı tarafından “Bu ülkede bir baş garson genel kurmay başkanından daha çok para alıyor” yapılan açıklama üzerine İş Kanununun 29. 07. 1983 tarihli, 2869 sayılı Kanunla değişik 47’nci maddesi gereğince işyerinde çalışan tüm işgörenlere yapılan işin niteliğine göre, hangi esaslar dahilinde ödeneceği Yüzdelerden Toplanan Paraların İşçilere Dağıtılması Hakkındaki Yönetmelik’te belirtilmiştir. Anket kapsamındaki işletmelerin hiçbiri bu yönetmelik hükümüne giren ücret sistemini kullanmadıkları görülmüştür. Bunun sebeplerinden birisi otellerin bu yönetmeliğin uygulanması otellerin tercihine bırakılmış olmasıdır. Diğer bir neden de sendikalı işyerlerine de sendikanın işverenleri kontrol edemediklerini ve bu nedenle de sabit ücret ödeme sistemini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. İkinci bir neden olarakta yöneticiler ile yapılan görüşmelerde zaten fazla iş yükünün ve yoğunluğunun altında ezilirken bu tür hesaplarla uğraşamayacaklarını belirtmişlerdir. Asıl önemlisi ise bu sektörde satışların büyük bir kısmı servis esasına dayanmaktadır. Bu satışlardan gelecek yüzdelerde oldukça büyük meblağlar oluşturmaktadır. Bu meblağlar üzerinden çalışanlarına ödeme yapmayı kimse göze alamamaktadır. Bunun gerçek sebebini sosyo-ekonomik gerçeklere dayandırmak gerekmektedir.

Ülkemizde son yıllarda sayıları hızla artan yüzlerce otel ve binlerce de bu otellerde çalışan işgören vardır. Ne varki henüz bunların hiç birinde tam olarak benimsenmiş bir ücret yönetimi yaklaşımı bulunmadığı kolayca söylenebilir.

Araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otellerde ödenen ücretler diğer sektörlere göre yüksektir. Hatta, Ülke ortalamalarının bile oldukça üstünde ücret ödenmektedir. Anket sonucunda da görüldüğü gibi işten ayrılmaların en önemli nedeni ücret ve terfiye ilişkin olmaktadır. Bu işletmelerin işgörenlerini ücret konusunda yeterince tatmin edemediği görülmektedir.

İşgören tatminini sağlamak için eşit işe-esit ücret ilkesinden hareketle işletme içi ve işletme dışı ücret adaletini sağlayacak, işletmenin ödeme gücü de göz önünde bulundurularak bir ücret düzeyi belirlenmelidir. Bütün bunları yaparken ücret yönetimi bölümü, örgütün amaçlarını da göz önünde

bulundurmalıdır. Örgüt amaçları doğrultusunda iş gereklerini belirlemeli buna göre iş değerlemesi yapılmalıdır. Ancak işletme içinde hakça bir ücret için iş değerlemesi yeterli değildir. Bununla birlikte işgörenlerin ve onların başarılarının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bütün bunlardan sonra işletme içi ve işletme dışı ücretlerin karşılaştırılarak İşletme dışı ücret adaletinin sağlanması gerekmektedir. Bunun için de aynı bölgede bulunana emsal otellerle piyasa ücret araştırması yapılması gerekmektedir. Böylece diğer rakip işletmelerde aynı işe ödenen ücret düzeyi öğrenilerek işletmeninkiyle karşılaştırılıp yeni tutarlı ve somut temellere dayalı bir ücret yapısı kurulabilecektir.

Günümüzde işsizlik oranının oldukça yükseldiği, ücretleri geçinme sınırının oldukça altında kaldığı, işgörenlerin sosyal haklarını ve iş güvenliğini tam olarak alamadığı bir ortamda işgörenlerine oldukça yüksek ödemeler yapmak işverenlerin pek işine gelmemektedir. Bunun sonucu işgören devrinin yüksek olması nitelikli ve deneyimli elemanların başka sektörlere geçmesi şeklinde olumsuzluklar yaşamaktadırlar. Özellikle 1990'dan sonra işletmelerde ISO 900 çerçevesinde çalışmalar yapılamakta ve oteller Kalite Belgesi almak için faaliyete geçmişlerdir. İşgörenlerinin ücret tatminini sağlayamamış, adil bir ücret düzenini kuramamış bir otelin bu belgeyi alabilmesi pek mümkün gözükmemektedir.

Otellerin en kısa sürede nesnel yargılarla ücret belirlemeyi bırakıp somut temellere dayalı uzman bir ekip çalışması ile kurulmuş bir ücret sistemi geliştirilmelidir. Bu ücret sistemi çalışanları teşvik edici ve özendirici nitelikte olmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AĞAOĞLU Orhan Kemal : **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, MPM Yay. No:457, Ankara, 1992.
- AKAL Zuhâl : **Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulama Durumu**, MPM Yay., Ankara, 1980.
- AKSU Ömer : **Ücretler ve Verimlilik**, İ.Ü.İktisat Fakültesi Yay., No:538, İstanbul- 1993.
- AKSU Akın : **"İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyeti ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama"**, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, 1996/3.
- AKTAŞ Ahmet
EHTİYAR Rüya : **"Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatminini ve Örgütsel Gereksinmelerini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma"**, **Türkiye Kalkınma Bankası Turizm Yıllığı**, Haziran, 1994.

- ALDEMİR M.Ceyhan
ATAOL Alpay
SOLAKOĞLU G.Budak : **Personel Yönetimi**, Barış Yay., Fakülteler
Kitabevi, İzmir, 1993.
- ALPAY Güven : **Devlet Teşebbüslerinde Ücret ve Maaş
Yönetimi**, Boğaziçi Üniversitesi Yay.No:160,
İstanbul, 1980.
- ANDAÇ Faruk : “Ücret Verimlilik ve Enflasyon İlişkileri”.
Verimlilik Dergisi, 1992/3
- ARTAN Sinan : **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve
Türkiye'deki Uygulama**, İ.T.İ.A.Yay. No:239.
Eskişehir, 1981
- AŞKUN İnal Cem : **İşgören**, İ.T.İ.A.Yay. No:207, Eskişehir, 1978.
- AŞKUN İnal Cem : **İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama**,
MPM Yay., No:61, Ankara, 1969.
- ATAAY, İsmail Durak : **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İ.Ü.İşletme
Fakültesi, İstanbul-1985
- ATAAY, İsmail Durak : **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**,
İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay., İstanbul, 1990.
- AXLER Buruce H. : **Management of Hospitality Operations**, The
Bobs-Merrill Company Inc., Indianapolis. 1976.

- BARDA, Süleyman : **Makro Ekonomiye Giriş**, İstanbul, 1969.
- BARRINGTON Melvin N.
OLSEN Michael D. : "Concept of Service in the Hospitality Industry",
International Journal of Hospitality Management-
1987.
- BEKTAŞ Kazım, "Başarı Değerleme Sistemleri,Uygulamada
Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri",
Verimlilik Dergisi,1992/3
- BELCHER D.W. : **Compensation Administration**, Prentice Hall,
Inc., Englewood Cliff, Nev-Jersey-1974.
- BİÇERLİ M.Kemal, **Çalışma Ekonomisi Ders Notları**, İdari Bilimler
Fakültesi, Eskişehir-1997
- BİNTUĞ, Aytek : **İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel
Teşvik**, İ.T.İ.A. Yay. No:77, Ankara. 1974
- CAN, Halil : **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**,
Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- CASCIO Wayne F. : **Aplied Psychology in Personel Management**,
3.P., Printice-hall, 1987.
- ÇETİNER Ertuğrul : **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Ankara,
1989.

- EREN Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü.Yayıncılık, İstanbul, 1991.
- ERSEN Haldun : **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkili Olmanın Yolu**, Yön Matbaası, İstanbul, 1996.
- HIEMSTRA Stephan J. : **Employment Politics and Practices in The Lodging Industry**, International Journal of Hospitality Management, Cilt, VII., No:2. 1990.
- İNCE, Ergun : **Her Yönüyle Ücret**, Milliyet Yay., İstanbul, 1992.
- İNCİR Gültekin : **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, MPM Yay. No:401, Ankara-1990
- KALKANDELEN Hayrettin : **Reorganizasyon ve Norm Kadro Adil** Yayınevi, Ankara, 1994
- KOZAK Metin : **Konaaklama Endüstrisinde İstihdam Edilen İşgörenin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme**. MPM. 540
- LUNDBERG Donald E.
JAMES P. Armatas : **The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs**, 4. Baskı. C. Brown Co. Publishers, Dubuque. Iowa, 1980.
- MAVIŞ Feri : **Açık Öğretim Dergisi**, C:2, S:1, Bahar-1996.

- OKTAY Güneş **Ana Çizgileriyle İş Değerlendirme Çalışmaları**
Verimlilik Dergisi, 1989/3.
- OTIS Joy L.,
LEUKARD Richard H. : **Job Evulation**, 7.B.Prentice-Hall, Book Comp.,
New-Jersey, 1965.
- OTIS Joy L.,
LEUKARD Richard H. : Job Evulation:A Basis for Sound Wage
Administration, Englwood Cliffs, Prentice-Hall,
Inc., New-Jersey-1965
- ÖZKAN Ersin “Otel İşletmelerinde hizmet Kalitesinin
Yükseltilmesinde İşgörenin Motivasyonu Üzerine
İzmir
İlinde Yapılan Bir Araştırma”, **Turizm
İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu
Seminerleri-III** Erciyes Üniversitesi Nevşehir
Turizm İşlt ve O.Y.O 13-15 aralık 1996
- ÖZTEKİN Yıldız : **İşletmelerde TKY ve Günü**, Sakarya. 1994.
- PALMER, Margaret J. : **How to Plan and Conduct Productive
Performance**, (Çev.Doğan Şahiner) American
Management Association Appraisals. 1993.
- RUE Leslie, BYARS Lloyd : **Management Theory and Application**, Irvın. 1977.

- SABUCUOĞLU Zeyyat : **Personel Yönetimi**, Rota Ofset 7.Baskı, Bursa, 1994.
- SAPANCALI Faruk : **Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar**, MPM Verimlilik Dergisi, 1994/3
- SMITH Adam : **The Wealth of Nations**, 1776 (Çev.Ayşe YUNUS, Mehmet BAKIRCI, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1995)
- SÖNMEZ Mustafa "Bu Gelir Dağılımıyla AB Kapısından Girilmez Gazetepazar" 13 Nisan, 1997.
- ŞİMŞEK Leven : **İş Tatmini**, Verimlilik Dergisi, 1995/2.
- TALAS Cahit : **Sosyal Ekonomi**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1979.
- TANER Bahar : **Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi**, Anatolia Dergisi, Mayıs-Haziran 1993.
- TİMUR Hikmet : **İş Değerlemesi ve TCDD Genel Müdürlüğü Örneği**, H.Ü., İİBF, Ankara, 1992.
- TUTUM Cahit : **Personel Yönetimi**, TODAİE Yayını No:179, Ankara-1979
- ÜNSAL Engin Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı, **3.İkdisat Kongresi** 21.yy.Doğru Türkiye 4-7 Haziran 1992-İzmir

- YALÇIN Selçuk : **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., 5.Basım, İstanbul, 1994.
- YÜCEL Asım : **Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler**, Kalite Matbaası, Ankara, 1980.
- ZAİM Sabahattin : **Çalışma Ekonomisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1986
-
- _____ : **LASTİK-İŞ 22.Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu**, LASTİK-İŞ Sendikası. İstanbul, 1995.
- _____ : İş Değerlemeleri ve Anket Sonuçları. **MPM** Yay. No: 61
- _____ : Ücret Esasları, Pirim ve Primli Ücret Sistemleri, **MPM** Yay. No: 62
- _____ : National Productivity Council, Incentives Industry in West Germany, USA, Japan. New Delphi:NPC Report No:16, 1962
- _____ : Turizm Bakanlığı, "Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması-1993", **Turizm Bakanlığı**. Ankara-1994
- _____ : Milliyet Genel Ekonomi Ansiklopedisi, 2. 1981

Enflasyonist Yapıda Ücret Modeli ve Yeni
Arayışlar, Endüstri İlişkileri Derneği,
2.UluslararasıEndüstri İlişkileri Kongresi.
İstanbul-1991

: **OLEYİS** Aylık Yayın Organı Aralık,
1995

: **OLEYİS** Üye Profili Anketi-1995.

TUGEV, Konaklama Sektöründe Yöneticilerin
Elemanlarda Aradıkları Nitelikler, TUGEV Yayını
No:28, İstanbul-1994

“Başarıyı Ödüllendirmek” **Radikal Gazetesi**
Nisan ,1997

Bu tez otel işletmelerinde ücret yönetimine ilişkin uygulamaları ortaya koymak amacıyla İstanbul'daki beş yıldızlı oteller de gerçekleştirilmektedir. Araştırma bulguları hazırlanmakta olan bir master tezine kaynaklık edecektir. İlginize teşekkür ederim Saygılarımla

Hüseyin ÖNEY

1) Otelin adı ve kuruluş yılı.....

2) Otel işletmesinin türü:

- Bağımsız otel
 Yerli zincir otel
 Yabancı zincir otel Otel

3) Otelin 1997 yılı sermayesi ve yıllık cirosu

- Sermayesi.....
 Yıllık Cirosu.....

4) Otelde çalışanların sayısı 1997 yılı ortalaması.

	Daimi	Ekstra	Sözleşmeli	Stajyer	Yönetici
Önbüro					
Kat Hizmetleri					
Servis					
Mutfak					
Teknik Servis					
Muhasebe					
Personel					
Çamaşırhane					
Diğerleri					

5) Çalışanların eğitim durumu ve cinsiyetine göre dağılımı

	Kadın	Erkek
İlk okul		
Orta okul		
Lise		
Üniversite		
Diğerleri		

6) Personelinizi hangi kaynaklardan sağlıyorsunuz?

- Basına verilen ilanla
 İş ve işçi bulma kurumundan
 Eş dost tanıdık vasıtasıyla
 Diğer tesislerden transferle
 Doğrudan turizm meslek okullarından isteyerek
 Otelde staj yapan öğrenciler arasından
 Diğerleri(Belirtiniz).....

7) Otelinize 1997 yılı içinde bölümlere göre giren ve çıkan personel sayısı

	Giren personel	Çıkan Personel
Önbüro		
Servis		
Mutfak		
Kat hizmetleri		
Teknik servis		
Personel		
Muhasebe		
Diğerleri		

8) Size göre personel devrinin işletme ücret sistemine yararı var mıdır?

- Evet
 Hayır

9) Cevabınız evet ise bunlar nelerdir belirtiniz.

- Yeni personel dinamizm ve canlılık getirirerek performansı artırır
 Kıdem tazminatı miktarı azalır
 Personel giderleri azalır
 Diğerleri (Belirtiniz).....

10) Personelin işten ayrılma nedenleri nelerdir?

- Daha iyibir görev ve ücret teklifi
 Sosyal hizmet ve güvence yetersizliği
 Çalışma ortamının yetersizliği
 Geçimsizlik
 Kendini geliştirme isteği
 Diğerleri(Belirtiniz).....

11) Personelin işten ayrılması karşısında ne gibi önlemler alırsınız?

- Daha iyibir görev veririz
 Ayrılmasını engellemeye çalışırız
 Tanıdık çevremize haber veririz
 Hiçbirşey yapmayız gitmek isteyen gider
 Daha iyi bir ücret veririz

12)Bölümler arası ücret farklılığının nedenleri nelerdir?

- Bölüm gelirlerinin yüksek oluşu
 Müşteri etkileşimi
 Ücret sistemi
 Fazla mesai olgusu
 Diğerleri (Belirtiniz).....

13) Aynı işi yapan personelin ücretlerinde farklılık var mı?:

Kısmen

Evet

Hayır

14) Varsa nedenleri nelerdir?:

Kıdem

Performans

Ahlak

Eğitim

İhtisaslaşma Farkı

Disiplin

Sendika

Diğer (Belirtiniz).....

15) Otelinizde kaç personel sendikalı olarak çalışmaktadır?

.....

16) Otelinizde ücret yönetimi konusunda uzman eleman varmı?

Evet

Hayır

17) Otelinizde ücret yöneticisinin tam olarak taşıdığı ünvan ve görevleri nelerdir?

Ünvanı:.....

A-.....

B-.....

C-.....

D-.....

E-.....

18) Otelinizin ücret politikası nedir?

Önder ücret politikası

Ortalama ücret politikası

Düşük ücret politikası

Karma ücret politikası

Diğerleri (Belirtiniz).....

19) Otelinizin personeline ödenen ücret düzeyi aşağıda sayılan yöntemlerden hangisiyle belirlenmektedir:

Sendikayla yapılan toplu iş sözleşmeleri ile

İşverenle yapılan bireysel pazarlıkla

Yasa ile belirlenmiş en az (asgari) ücret ödenmektedir

Başarı (performans) değerlemelerine göre

İş değerlemelerine göre

Piyasa ücret araştırmalarına göre

Diğer (Belirtiniz).....

20) Oteliniz piyasa ücret araştırmaları yapıyorsa bu nasıl yapılmaktadır?

Kendi bünyesindeki elemanlarla

Hazır araştırmalardan yararlanarak

Bu alanda çalışma yapan bir kuruluşa yaptırarak

Diğer (Açıklayınız).....

21) Piyasa ücret araştırmasıyla hangi sonucu ulaşılmaması amaçlanmaktadır?

- Ücret adaletinin sağlanması
- Ücret politikasının belirlenmesi
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma yapılması
- Diğer (Belirtiniz).....

22) Otelinizde iş değerlendirme uygulanıyormu?Uygulanmıyorsa27'inci soruya geçiniz.

- Evet
- Hayır

23) Otelinizde iş değerlendirme ne zaman yapılmıştır yada yapılmaktadır?

- Otelin kuruluşu sırasında bir kez
- Ücret yöneticisinin isteğine bağlı
- Periyodik olarak
- Diğer (Belirtiniz).....

24) Hangi amaçla yapıldı?

- Adil bir ücret düzeni sağlamak için
- Yeni bir iş düzeni getirmek için
- Toplu sözleşmeye bir esas oturtulması için
- Ücret konusunda çıkan anlaşmazlıkları gidermek için
- Diğer (belirtiniz).....

25) İşdeğerlemesi yapılmışsa değerlendirme yöntemlerinden hangisi uygulandı?

- Sıralama yöntemi
- Dereceleme yöntemi
- Pünlama yöntemi
- Faktör karşılaştırma yöntemi
- Diğerleri (belirtiniz).....

26) İş değerlendirme yönteminin aksayan taraflarını belirtiniz:

- A-.....
- B-.....
- C-.....
- D-.....

27) İş değerlendirme yöntemleri uygulanmıyorsa sebeplerini belirtiniz:

- A-.....
- B-.....
- C-.....
- D-.....

28) Otelinizde Uygulanan Ücret Sistemi Aşağıdakilerden Hangisidir:

- Sabit Ücret Sistemi
- Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemi
- Hem Yüzde Yöntemi Hem Sabit Ücret Yöntemi
- Özendirme Planları
- Diğer (Açıklayınız)

29) İşgörenlerinize yaptığınız maddi özendiricileriniz nelerdir?

- A-
- B-
- C-
- D-
- E-

30) Otel gelir(gider) dağılımınız 1997 yılı için oranları nelerdir?Yüzde (%) olarak.

- A-Ücretler.....
- B-F&B Maliyetleri.....
- C-Bölüm Karları.....
- D-Diğer Giderler.....
- E-Diğer işçilik giderleri.....

31) Toplu iş sözleşmesi haricinde sendika ile işgörenleri kapsayan bir pazarlık veya işbirliği yaptınız mı?

- Evet
- Hayır

32) Otelinizde bahşişler nasıl dağıılmakta?

- Her bölüm kendi topladığı bahşışı kendi içinde paylaşır.
- Toplanan bahşişler yönetimce tüm personele belli bir oranda dağıtılır.
- Yönetim müdahalesi olmadan tüm personele dağıtılır.
- Tüm kontrol yönetime aittir.
- Diğerleri (Belirtiniz).....

33) Bu anketi siz yapmış olsaydınız ne gibi sorular sorardınız?

-
-
-
-