

**ÜCRET POLİTİKALARININ
KAMU PERSONELİNİN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ:
YÜKSEK ÖĞRENİM ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Ozan BAKKAL

Kütahya 2008

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ÜCRET POLİTİKALARININ KAMU PERSONELİNİN
MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: YÜKSEK ÖĞRENİM ÖRNEĞİ

Danışman

DOÇ. DR. B. ZAFER ERDOĞAN

Hazırlayan

Ozan BAKKAL

2006911113012

Kütahya – 2008

Kabul ve Onay

Ozan BAKKAL'ın hazırladığı “Ücret Politikalarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Yüksek Öğrenim Örneği” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

03/06/2008

Tez Jürisi

Doç.Dr. B. Zafer ERDOĞAN (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Gürkan HAŞİT

Yrd. Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ücret Politikalarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Yüksek Öğrenim Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/05/2008

Ozan BAKKAL

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Nazilli / Aydın'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Bilecik İli Merkez İlçesinde tamamladı. 1999 yılında yapılan DMS (Devlet Memurluğu Sınavı) sonucu ÖSYM tarafından Bilecik Belediyesine atandı. Çalışma hayatının yanında ikinci öğretim olarak 1999–2001 yılları arasında Bilecik Osmaniye ilçesinde Dumlupınar Üniversitesi Meslek Yüksekokulunun Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları bölümünde ön lisans eğitimi aldı. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde lisans tamamladı. 2006 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon 2.grup Yüksek Lisans eğitimine başladı. Anadolu Üniversitesi Bilecik Meslek Yüksekokulunda İşletme derslerinde öğretim görevliliğinde bulundu. 2007 yılında (TODİE) Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde, TODAİE, UNDP ve İçişleri Bakanlığınca, düzenlenen Yerel Mali Danışmanlık eğitimini başarıyla tamamladı. 14–16 Mayıs 2007 tarihlerinde Bergama'da düzenlenen IV. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumunda “Meslek Yüksekokulları İktisadi – İdari Programlarından Lisans Programlarına Geçiş Durumunun Değerlendirilmesi” konulu ortak bildirisi sunuldu. 2006 yılından itibaren Bilecik İl Özel İdaresinde görev yapmakta olup evli ve bir çocuk babasıdır.

ÖZET

İnsanlar, bir şeyler yapmaya zorlanabilir. Ancak bu kişi, bu işi yapmak istemeye asla zorlanamaz. Çünkü bir işi yapma arzusu içimizden gelir. Motivasyon, bir işi yapabilmemizi sağlayan en büyük güçtür. Aynı zamanda motivasyon, yaptığımız bu işten zevk almamızı sağlar. Bizi yaptığımız işten zevk alarak yapmamızı sağlayacak bir çok motivatör (motive edici) faktör bulunmaktadır. Özellikle sadece motivasyonu arttırmak için kullanılacak faktörler olduğu gibi doğası gereği iş yaşantısında varlığı zorunlu olan ve motivatör olarak kullanılacak faktörlerde mevcuttur. Bu faktörler içerisinde en önemlisi çalışan, bağlıları ve toplum üzerinde etkileri olan ücrettir.

Ücret iş yaşantısında kullanımı zorunlu olan bir etkidir. İnsan çalışması karşılığında ücret alır ve/veya ücret almak için çalışır. O halde, vazgeçilmez olan bu faktörün motivasyonu arttırıcı yada arttırmaya yönelik bir bakış açısı içerisinde dizayn edilmesi gerekir.

Ücret gibi toplum yaşantısı içerisinde mevcudiyeti kaçınılmaz olan bir etkende kamu gücüdür. Devlet mevcut yapısının muhafazası ve gelişimi için kamu gücünü kullanır. Kamu gücü topluma kamu personeli vasıtasıyla ulaştırılır.

Gelişen çağda, kamusal yapının gelişimi yine kamunun kontrolünde ilerleyen bilim ve teknik kadar hızlı olamamaktadır. Bunun sebebi kamusal normların uzun siyasal süreçler içerisinde oluşması ve değişmesidir. Bu bakımdan toplum mevcut normla birlikte kamu personelinin işe bakış açısının da değişmesini istemektedir. Siyasal kararların oluşmasındaki ve uygulamaya geçirilmesinde kaybedilen zamanın, en ekonomik telafisi mevcut normu, mümkün olduğunca istekli ve zamanında uygulayabilmekten geçmektedir.

Bu çalışma ile ücret - motivasyon ilişkisi kamu personeli ücret politikası üzerinden incelenmiştir. Toplumun her alanını etkileyen kamu gücünün ve ücret faktörünün dayandığı bilimsel temeller ve ülkemiz kamu ücret politikasına ne ölçüde yansıdığı, ücret politikasındaki istenen ancak pek değişmeyen süreçle açıklanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

People may be forced to do something. But no one can be forced to desire to do that same thing. Because, the desire to carry out something is somehow a heartfelt one. Motivation is the greatest power making us to carry out a job. Motivation at the same time ensures us to enjoy that job. There are a number of motivators that enables us to enjoy the jobs that we carry out. While on the one hand there are factors that may be used only to increase motivation, there are also factors whose presence is essential and that may be used as motivators. The most important one among these factors is the “wage” which has impacts on the employee, his/her affiliates and also on the society.

Wage is a factor whose use is compulsory in the business life. Human beings get wage in return for working and/or they work for getting wage. Thus, it is necessary to design this indispensable factor from a point of view that increases or aims to increase motivation. Like wage, another factor whose presence is indispensable in the life of the society is the public power. State makes use of public power to keep and develop its current structure. Public power is communicated to the society through public personnel.

In the developing world, development of the public structure is not experienced as rapid as of science and technology, which also develop under the control of the public. That the public norms are formed and change within political processes is the reason for this. In this respect, the society also wants the perspective of the public personnel to be changed together with the current norms. The most economic way to compensate the time lost in formation and implementation of the political decisions is to implement the current norm as keen and timely as possible.

In this study, wage-motivation relationship is analyzed on the basis of public personnel wage policy. Scientific basis of both the public power and the wage factor which have impact on all parts of the society; as well as the scope of the effects of this basis on the public wage policy of our country have been tried to be explained through analyzing the wage policy process that is desired but has not been accomplished yet.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	VII
KISALTMALAR.....	XII
TEZ HAKKINDA.....	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRET MOTİVASYON İLİŞKİSİ

1.1. Ücret.....	2
1.1.1. Ücret Tanımı ve Ücretle İlgili Kavramlar.....	2
1.1.1.2. Geçimlik Ücret, Yaşayan Ücret Ve Sosyal Ücret Kavramları ...	5
1.1.2. Ücret Bileşenleri.....	6
1.1.2.1. Temel Ücret.....	11
1.1.2.2. Değişken Ücret.....	12
1.1.2.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar	13
1.1.3. Ücret Teorileri.....	15
1.1.3.1. En Az Geçim Teorileri (Tunç Kanunu).....	15
1.1.3.2. Ücret Fonu Teorisi	15
1.1.3.3. Prodüktivite Teorisi.....	16
1.1.3.4. Artık Değer Teorisi	17
1.1.3.5. Pazarlık Gücü Teorisi.....	17
1.1.4. Ücretin Önemi.....	18
1.1.4.1. Çalışanlar Açısından	18
1.1.4.2. İşverenler Açısından.....	21
1.1.4.3. Sendikalar Açısından.....	23
1.1.4.4. Toplum Açısından.....	24
1.1.5. Ücret Sistemleri.....	26
1.1.5.1. Zamana Dayanan Ücret Sistemi.....	26
1.1.5.2. Verimlilik Esasına Dayanan Ücret Sistemi.....	27

1.1.5.3. Parça Başına Ücret (Akort Ücret)	28
1.1.5.4. Prim Ücreti Sistemleri.....	29
1.1.5.5. Halsey Sistemi.....	30
1.1.5.6. Rowan Sistemi.....	30
1.1.5.7. Taylor Sistemi	30
1.1.5.8. Gant Sistemi	31
1.1.5.9. Bedaux Sistemi.....	31
1.1.5.10. Emerson Sistemi.....	32
1.1.5.11. Bonus Sistemi.....	32
1.1.5.12. Barth Sistemi	32
1.1.6. Ücret Politikaları	33
1.1.6.1. Politika ve Ücret Yapısının Tanımı.....	33
1.1.6.2. Ücret Teorisi ve Ücret Politikası İlişkisi	34
1.1.6.3. Ücret Yapı ve Sistemlerinin Tasarlanmasında Ücret Strateji ve Politikası.....	34
1.1.6.4. Devlet Politikası Düzeyinde Ücret Politikasının Yeri.....	39
1.2. Motivasyon.....	40
1.2.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği	42
1.2.2. Motivasyon Süreci.....	45
1.2.3. Motivasyonun Yararları	46
1.2.4. Motivasyona İlişkin Kuramsal Görüşler	47
1.2.4.1. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları	47
1.2.4.2. Argyris'in Olgunluk Kuramı	49
1.2.4.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	49
1.2.4.4. Alderfer'in V-I-G Kuramı	50
1.2.4.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	50
1.2.4.6. Mc Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı	51
1.2.4.7. Vroom'un Beklenti Kuramı	52
1.2.4.8. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı	53
1.2.4.9. Skinner'in Güçlendirme (Pekiştirme) Kuramı (Davranış Değiştirme).....	53
1.2.4.10. Japon (Z) Modeli.....	54
1.3. Ücret ve Motivasyon İlişkisi	55

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE ÜCRET POLİTİKALARI VE KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Kamu Personeli Tanımı.....	58
2.2. Temel Bazda Kamu Sektörü Ücret Politikaları.....	59
2.2.1. Eşit İşe Eşit Ücret.....	60
2.2.2. Sosyal Ücret Sistemi	61
2.2.3. Performansa Göre Ücret.....	62
2.3. Uygulama Bazında Kamu Sektörü Ücret Yapısı.....	63
2.3.1. Tarihsel Değişim Süreci ve Oluşan Mevcut Yapı.....	63
2.3.2. Mevcut Karmaşık Yapının Değerlendirilmesi	71
2.3.3. Uygulamanın Motivasyona Etkisinin Değerlendirilmesi.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU ÜCRET POLİTİKALARININ ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Yüksek Öğretim Personeli Ücret Yapısı	74
3.1.1. Personel Yapısı ve Yasal Mevzuat.....	74
3.1.2. Maaş Hesaplaması.....	86
3.1.2.1. Maaş Hesaplama Yöntemi	86
3.1.2.2. Hesaplamaya İlişkin Verilerin Ayrıntıları.....	87
3.1.2.3. Öğretim Elemanlarının Yaklaşık Olarak Maaşları.....	90
3.2. Analiz Çalışması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi	91
3.2.1. Anket Çalışması Hakkında.....	91
3.2.2. Analiz Sonuçları.....	92
3.2.2.1. Demografik Özellikler.....	92
3.2.2.2. Olgusal ve Yargısal Soruların Analiz ve Değerlendirmeleri ...	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	109
EKLER.....	112
KAYNAKÇA.....	115
DİZİN.....	126

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

		<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1	: Ücretin bileşenleri	7
Tablo 1.1	: Ücret Bileşenlerine İlişkin Sınıflandırmalar	10
Tablo 3.1	: Ankete katılanların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları.	91
Tablo 3.2	: Kurumdan duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları	93
Tablo 3.3	: Meslekten duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları	94
Tablo 3.4	: Alınan ücretten duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları	95
Tablo 3.5	: Akademik kadrolar arası ücret adaletinin frekans ve yüzde dağılımları	95
Tablo 3.6	: Motivasyon artırma çalışmalarının frekans ve yüzde dağılımları	96
Tablo 3.7	: Motivasyonu artırma çalışmalarından duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları	97
Tablo 3.8	: Çalışma motivasyonunu etkileyen faktörlerin T-Testi uygulanarak ortalamalarının bulunması ve anlamlılık düzeyinin test edilmesi	98
Tablo 3.9	: Ücret Politikasının iş motivasyonuna etkisinin frekans ve yüzde dağılımları	99
Tablo 3.10	: Çalışılan Üniversite ile Ücret Politikası Arasındaki İlişkinin Ki-Kare100 Testi Uygulanarak İncelenmesi (5 ve 16. soruların karşılaştırılması)	
Tablo 3.11	: Ücret Adaleti ile Ücret Politikası Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Uygulanarak İncelenmesi (12. ve 16. soruların karşılaştırılması)	101
Tablo 3.12	: Ücretin temel gereksinimleri karşılama düzeyinin frekans ve yüzde dağılımları	102

Tablo 3.13	: Ücretin sosyal ve kültürel gereksinimleri karşılama düzeyinin frekans ve yüzde dağılımları	103
Tablo 3.14	: Kurum değiştirme eğiliminin frekans ve yüzde dağılımları	103
Tablo 3.15	: Kurum değiştirme eğilimine sebep olan faktörlerin T-Testi uygulanarak ortalamalarının bulunması ve anlamlılık düzeyinin test edilmesi	104
Tablo 3.16	: Ücret beklentilerinin, pozisyona dayalı ortalamalarının ve anlamlılık düzeyinin T-Testi uygulanarak analizi	105
Tablo 3.17	: Motivasyona bağlı çalışma isteğinde faktörlerin ortalamalarının ve anlamlılık düzeyinin T-Testi uygulanarak analizi	106
Tablo 3.18	: Ücret faktörünün etkilediği alanların, ortalamalarının ve anlamlılık düzeyinin T-Testi uygulanarak analizi	106
Tablo 3.19	: Motivasyona olumlu etkisi olan faktörlerin önem sıralamasının, eğitim durumu ile ilişkisinin Anova Testi (Benforroni) uygulanarak analizi	107

KISALTMALAR

AKP	Adalet ve Kalkınma Partisi
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KHK	Kanun Hükümünde Kararname
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
RTÜK	Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TEDAŞ	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
YASED	Uluslararası Yatırımcılar Derneği
YDK	Yüksek Denetleme Kurumu

TEZ HAKKINDA

Araştırmanın Problemi

Tez araştırmasının adı ve ana problemi olan “Ücret Politikalarının kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Yüksek Öğrenim Örneği” üzerinde yapılacak araştırmada alt problemler olarak, problemin bileşenlerinin ve ilgililerinin neler oldukları ve araştırma problemine etkileri yönünden ele alınmış ve alt problemler bu yönde tespit edilmiştir.

Araştırmada çözümlenmeye çalışılan alt problem ve sorular: Ücret, ücret bileşenleri ve ücret teorileri nedir? Ücret kimler için neden önemlidir? Ücret Sistemleri nelerdir? Ücret Politikası nedir? Ücret Politikalarının oluşumunda etkili olan unsurlar nelerdir? Motivasyon nedir? Motivasyon kuramları nelerdir? Ücret ve motivasyonun ilişkisi nedir? Kamu Personeli tanımı neyi ifade eder? Kamu sektöründe uygulanan ücret politikaları ve ücret yapısı nelerdir? Kamu sektöründeki mevcut ücret yapısının motivasyon üzerindeki etkisi nedir? Şeklinde tespit edilmiş ve bunlara cevap aranmıştır.

Ayrıca; araştırma örneklemini olarak belirlenen yüksek öğrenimde çalışan akademisyenlerin ücret yapılarının neler olduğu ve bunların ne şekilde belirlendiği sorularına cevap aranmıştır.

Böylelikle araştırma probleminin tanımlanması ve çözümlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu yönetiminde uygulanan ücret politikalarını geniş bir perspektifte inceleyerek, kamu personelinin - kamu sektörünün bir parçası olan öğretim elemanları üzerinden- motivasyonunu ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmak. Kamu yönetiminde performans ölçümü ve değerlendirmesine esas teşkil edecek incelemelerle bu geniş alandaki motivasyon ve bağlı verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmak. Kamu personelinin ücretlerini pozisyona bağlı olarak almasından dolayı mevcut pozisyonların ücret ve motivasyon ilişkisi açısından yeterliliklerini ortaya koymak. Ücret – motivasyon ilişkisini çalışanların resmi durumları yanında fiili açıdan

da açıklamaya çalışmak. Ücret politikası kavramının oluşumu ve hangi amaçlar ile nasıl geliştirildiklerini ortaya koyarak bu genel kabul görmüş politika tespitinin günümüz Türk kamu sektörü için ne kadar geçerli olduğunu ortaya koymaktır.

Kamu Personeli üzerinde uygulanan ücret politikalarının, kamu personelinin motivasyonunu nasıl etkilediği saptanarak, ücret politikalarının motivasyonu arttıracak şekilde nasıl dizayn edilebileceği yönünde fikir vermektir. Kamu personelinin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) toplam nüfus içerisindeki payının kitlesel büyüklüğü düşünülecek olduğunda ise amaç toplumsal motivasyonun ve tatminin artmasına katkı sağlayacak düzenlemelere kaynaklık etmek olarak sıralanabilir.

Kamu sektörü ücretleri, kamu sektörünün tamamında olduğu gibi Kamu Üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının da ücretleri, yasal mevzuatlarla devlet tarafından tek yönlü tespit edildiğinden bu yöndeki araştırmaların uygulama yönünden değer bulmayacağı düşüncesi ile oluşan araştırma eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamaktır. Kamunun işletme mantığı içerisinde kar, verimlilik, performans ve diğer işletme kriterleri ile yönetilmesi beklentisinin giderek arttığı günümüzde bu beklentiye ulaşmak ancak bu yönde yapılacak bilimsel araştırmaların oluşturacağı alt yapıyla mümkün olabilecektir. Bu bakımdan en önemli amaçlardan birisi de bu alt yapının oluşumuna katkı sağlamaktır.

Araştırmanın Önemi

Bu alanda hazırlanmış geniş kapsamlı, güncel bir tez bulunmaması. Kamu personelinin sayı ve pozisyon olarak çeşitli olması ve bunların birbiriyle ilişkili olarak çalışması neticesi karşılıklı motivasyonların birbirini etkilemesi düşünüldüğünde konunun geniş bir perspektifte incelenmesi, sağlayacağı makro yaklaşımlardan ve bütünlük arz etmesinden dolayı önemlidir. Kadro bazında oluşan ücret farklılaşmalarının tespiti, motivasyona doğrudan ve dolaylı etkilerinin incelenmesi, mevcut düzensizliği ve bu düzensizliğin boyutlarını göstermesi bakımından önemlidir. Ücret politikalarının kamu personelinin motivasyonunu arttırıcı şekilde gelişmesine yardımcı olmak, kamu performans ve verimliliğinin arttırılmasına katkı sağlayıcı bilimsel veriler elde etmek.

Araştırma tüm insanlık için önemli olan ve kullanılan iki kavram, Ücret ve Motivasyonun tanımlanması ve ilişkisinin açıklanması bakımından önemlidir. Bu araştırmanın kamu personeli üzerinde yapılması ise kamu personelinin ve bağımlılarının toplum içerisindeki yerinin (sayısal olarak) büyük ve (karşılıklı ilişkileri bakımından) önemli olması bakımından, tüm toplumu doğrudan veya dolaylı etkisi bakımından da oldukça önemlidir.

Araştırma örneklemi olan yüksek öğrenimde çalışan akademisyenlerin bilimsel gelişmenin odağında bulunmaları, bilimsel gelişmeye yön verecek çalışmaları ve gerek bilimsel yazınları gerekse öğrencilerine aktardıkları bilgileri dolayısıyla üstlendikleri mesleki rolün önemli olması, araştırmayı daha anlamlı ve önemli kılmaktadır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜCRET KAVRAMI VE ÜCRET MOTİVASYON İLİŞKİSİ

1.1. Ücret

1.1.1. Ücret Tanımı ve Ücretle İlgili Kavramlar

Ekonomik mal ve hizmetlerin yaratılması için yapılan faaliyetlerin tümüne üretim denmektedir. Üretim, fiziksel ve insan kaynaklarından oluşan girdilerin insan ihtiyaçlarını giderecek şekilde çıktılara dönüştürülmesi olarak ele alındığında, karşımıza üretim faktörleri çıkmaktadır. Bilindiği gibi ekonomik üretim faaliyetlerini meydana getiren temel üretim faktörleri teşebbüs, emek, sermaye ve doğadır (Benligiray, 2003: 1).

Emek, belli bir süre içinde bir işi yapmak yani değer yaratmak için harcanan ve bir “beden ya da kafa gücü” olarak beliren bir “üretim faktörü”dür. Sahibi (emekçi) ne bağlı ve onun niteliklerini üzerinde taşıyan emek, toplumların tarihi gelişmeleri içinde, iktisadi sistemlerin yapılarına uygun bir evrim geçirmiş ve bugünkü şeklini almıştır.

Gerçekten emek;

- 18. yüzyılın ortalarına kadar devam eden “sanat ekonomisi devri”nde “ferdi ve bağımsız” bir beşeri faaliyet iken,

- 18. yüzyılın 2. yarısından itibaren günümüze kadar geçirdiği evrim içinde “ferdi ve bağımsız” olmaktan çıkmış, “kolektif ve bağımlı olmuştur (Özelmas, 1976: 9).

Üretime katılan faktörlerin temel amacı ekonomik faaliyetler sonucunda gelir elde etmektir. Söz konusu gelirler; kar, ücret, faiz ve ranttır. Teşebbüsün geliri kar, emeğin geliri ücret, sermayenin geliri faiz ve doğanın geliri ranttır. Ekonomik faaliyetlere katılan faktörlerin tümü birbiriyle sebep-sonuç ilişkisi içinde fonksiyonel bağlarla bağlıdır.

Emek faktörünün üretim faaliyetlerine katılan toplamına işgücü denmektedir. Üretime emek faktörüyle katılan ve karşılığında ücret geliri elde eden insanların işgücü içindeki toplamı da ücretliler grubunu meydana getirir (Benligiray, 2003)

Ücretin emekçiye, emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hâsıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatı olduğu bilinmektedir. Ancak emeğin “beşeri ve aktif” bir faktör olarak üretime katılabilmesi, onun;

— Emekçi tarafından “arz” edilmesine ve;

— Müteşebbis (kuruluş) tarafından “talep” edilmesine bağlıdır.

Böylece belirli bir “emek piyasası”nda “arz ve talep kanunu”nun etkisi altında teşekkül edecek olan “ücret” üzerinden emek bir meta halinde;

— Emekçiden,

— Müteşebbis emrine geçecektir.

Şu var ki, emekçi tarafından arz olunan emek herhangi bir meta değildir. Emek;

— Bir insana aittir ve,

— Belirli bir süre içinde emekçiler tarafından harcanan farklı kalitelere birer güç olmak itibarıyla, hem insana, hem zamana, hem de kalitesine bağlıdır (Özelmas, 1976: 11).

Ücret, düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve nakdi değerdir (Benligiray, 2003: 1-3).

Ücret kavramı, değişik dönemlerde değişik kapsamda ele alınmış ve özellikle çeşitli bilim dallarına göre incelenerek, belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur (Ataay, 185: 14)

Ücretin çeşitli kanunlardaki tanımını aşağıdaki gibidir;

Ücretin anayasada tanımı yapılmıştır. 1982 Anayasasında “ücret emeğin karşılığıdır” demek suretiyle ücretin emeğe bağlı olduğu bildirilmiştir. (AY m.55). Bu ifadeye göre bir iş görenin emeği ödenmediği takdirde bu iş gören zorla çalıştırılmış veya ona angarya yaptırılmış olmaktadır. Onun için Anayasanın 18. maddesine göre "Hiç kimse zorla çalıştırılmaz. Angarya yasaktır." ifadesine ters düşmektedir.

İş kanununda; “genel anlamda ücret, bir kimseye ve bir iş karşılığında işveren yada üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar”(İş.K.m.26).

Borçlar kanununda; “İş sahibi, mukavele edilen veya adet olan yahut kendisinin bağlı bulunduğu umumi mukavelelerde tespit olunan ücreti tediye ile mükelleftir” (Borçlar K. M.323).

Deniz iş kanununda; “Ücret, gemi adamına iş karşılığı verilen, vekili tarafından nakden ödenen meblağıdır” (Deniz İş K. m.29).

Vergi Hukukunda; “Ücret, işverene tâbi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen paralar ve ayniler ile sağlanan para ile temsil edilebilen menfaatlerdir. İkramiye, pirim, ödenek gibi ödemeler ücret sayılır (Vergi Hukuku, m.61) şeklinde tanımlanmaktadır (Şafak, Çalık ve Yalçın 1995: 218)

Türkiye'nin de onayladığı Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (İLO) 95 sayılı sözleşmesinin 1. maddesinde ise, ücret daha ayrıntılı olarak *"yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır"*(İnce, 1998:133,134)şeklinde tanımlanmıştır.

En **geniş anlamıyla, ücret;** çalışma veya iş yapma karşılığı işgörenin (emekçinin) sağladığı maddi olan ve olmayan *"tüm yararları"* veya *"ödülleri"* kapsar. Buna göre, para, mal ve hizmet olarak elde edilen karşılıklar ile işin kendisi ve çalışma ortamından sağlanan psikolojik/psişik yararlar da ücret kavramı içinde değerlendirilir.

Geniş anlamıyla ücretin daha çok "ödül" (reward) terimiyle ifade edildiği söylenebilir. **Dar anlamda ise ücret;** sadece "*para ve para cinsinden ölçülebilen maddî yararları*" ifade eder. İnsan kaynakları yönetimi -ve ücretleme- yazınında, ilgili yasal düzenlemelerde ve uygulamada genellikle benimsenen tanımlama da budur(Acar, 2007:8). Bu çalışmada da; hâkim yaklaşıma uygun olarak, "maddi olmayan karşılıklar"ın önemi ve etkisi kabul edilmekle birlikte; ücreti "maddi karşılıklar" olarak tanımlayan yaklaşım esas alınmıştır.

1.1.1.2. Geçimlik Ücret, Yaşayan Ücret Ve Sosyal Ücret Kavramları

Klasik iktisat düşüncesinde ücret, sadece ekonomik açıdan ele alınmakta, işgücü piyasasında işgücü arzı ve talebini buluşturan noktadaki emek fiyatı "piyasa ücreti" olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımdaki diğer kavramda "geçimlik ücret"tir. Doğal ücret olarak da adlandırılan geçimlik ücret, çalışanın emeğini tekrar işverene sunabilmesini sağlayacak düzeydeki ücrettir. İşgücü arzının artmasıyla piyasa ücreti, geçimlik ücret düzeyine yaklaşacak, işgücü arzının azalmasıyla da, geçimlik ücret düzeyinin üzerine çıkacaktır. Söz konusu anlayışa göre, daha rahat yaşam olanağı sağlayacak olan bu durum, zaman içerisinde nüfusu artıracak, dolayısıyla işgücü arzı yeniden artarak piyasa ücretini geçimlik ücret düzeyine indirecektir. Bu varsayım "Ücretlerin Tunç Yasası" olarak ifade edilmektedir (Lordoğlu ve Özkaplan 2003: 287; Çakır, 2006: 2).

Markxist yaklaşıma göre de emeğin fiyatını, çalışanın yaşamını ve neslini sürdürmesi için gerekli olan mal ve hizmetlerin değeri belirleyecektir (Talas, 1997:124; Çakır, 2006). Bu değer çalışanın kendisini yeniden üretmesine, iş gücünü korumasına yetecek düzeyde olmasına rağmen, işgücünün ürettiği değer bundan daha fazladır. Bu fazlalık "artık değer"dir. Markxist yaklaşımda da ücret emek gücünün değeri olarak ele alınmıştır.

Çalışanların gereksinim türlerinin çeşitlendirilerek, geçim ücretine ek olarak, eğitim, sağlık, kültür ve eğlence gibi gereksinimleri de içeren bir anlayışla belirlenen ücrete "yaşayan ücret" denilmektedir (Korkmaz, 2003: 39; Çakır, 2006).

Gereksinimlerin zamanla değişmesi ve önceleri lüks sayılan ya da hiç değilse ortalama bir kişi ve ailesi için zorunlu sayılmayan bazı mal ve hizmetlerin giderek zorunlu bir hal alması, yaşayan ücretin daha iyiye doğru sürekli gelişen bir içeriğe sahip olmasını gerektirmektedir (ILO, 1987: 13).

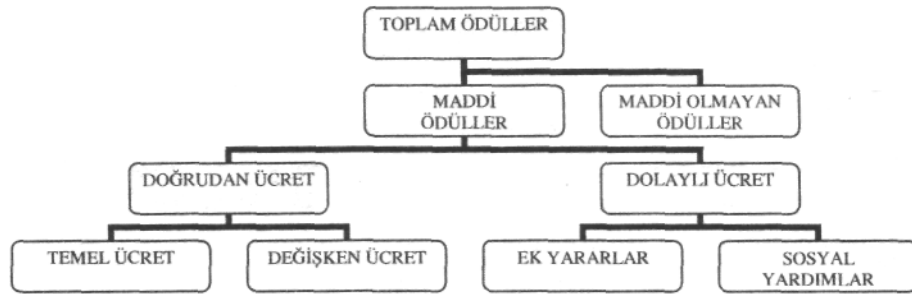
Klasik iktisadın ücreti sadece yapılan işin karşılığı olarak görmesine karşın, günümüzde ücretin çalışma karşılığı alınan bir para olmasının yanı sıra sosyal bir nitelik kazandığı görölmektedir (Koray, 2000: 173)

Devlet yaptığı düzenlemelerle bir yandan çalışanlara sosyal bakımdan insan onuruna yaşarır bir yaşam düzeyinin sağlanması amacıyla, işverenlerin daha düşük ücret ödemelerini engelleyecek şekilde, ücretlere asgari sınır getirmekte, diğer yandan bazı hallerde çalışma karşılığı olmaksızın ücret ödenmesi veya para ya da parayla ölçülebilen hak ve çıkarların sağlanmasına olanak tanımaktadır. Yasalar ile belirlenen ücret ekleri, yıllık ücretli izin, iş arama izni ücreti, iş süresinden sayılan durumlarda ödenen ücretlerdir (Çakır, 2006: 3).

1.1.2. Ücret Bileşenleri

Ücret, çeşitli bileşenlerden (kalemlerden) oluşan bir toplamı, bir bütün veya paketi ifade eder. Ücret yapılarının oluşturulmasında, genelde temel(kök) ücret esas alınır da, toplam ücret ve onu oluşturan bileşenlerin düzeyi de, dikkate alınması gereken faktörlerdir. (Acar, 2007:9) Bu faktörlerden elde edilen kazanç, iş görenin çalışmakta olduğu kurumlarla da doğrudan ilişkilidir. Döner sermayeli kurumlarda ve sosyal hak olarak tanımladığımız ek yararlardan maddi olarak faydalanan kurum personellerinin çalıştıkları kurumlarda sağlanan ücret ekleri toplam ücret içerisinde oldukça etkilidir. Bunlara örnek olarak Üniversite, Bakanlıkların merkez teşkilatları, bazı sağlık kuruluşları, mesleki bilgi gerektiren ve yapılan işten sağlanan gelirden çalışanına pay veren kuruluşlar vb. kurum personelinin toplam ücretleri gösterilebilir.

Şekil 1.1'de de görüldüğü gibi, en geniş anlamda ücret veya ödüller, işletme veya işveren tarafından çalışması karşılığında işgörene sağlanan veya işgörenin örgütten elde ettiği maddi (veya finansal) olan ve olmayan tüm yararları kapsar. Bunlardan "maddi ve mali (finansal) nitelikli yararlar; çevreden(dışandan) geldikleri için "dışsal (extrinsic) ödüller" diye nitelendirilir. Buna karşılık, psikik (ruhsal, içsel) ödüller, bireyin kendisinden kaynaklandığı için "içsel (intrinsic) ödüller" olarak nitelendirilir. Motivasyon açısından içsel ve dışsal ödüllerin göreceli önemi kişiden kişiye değişmekle birlikte (Kreitner ve Kinicki,1989: 237; Bruce ve Pepitone, 1999:2-4), hem maddi hem de iş içeriği ve çevresiyle ilgili maddi olmayan ödüllerin, işgörenlerin motivasyonu açısından önemli olduğu kabul edilir. (Cherrington, 1995:403)



Şekil 1.1: Ücretin Bileşenleri (Acar, 2007: 9)

Geniş anlamda toplam ücret, parasal (monetary) olan ve olmayan unsurlardan oluşur. Parasal ücret, örgütün finansal harcama yapmasını içeren ücret bileşenlerini kapsar. Ücretin bu kısmı "doğrudan" ve "dolaylı ücret" kalemlerinden oluşur. Bunlardan ilki, işveren tarafından doğrudan işgörene yapılan parasal ödemeleri içerir. Temel maaş, prim, ikramiye vb. bu gruba girer. Dolaylı ücret unsurları ise, doğrudan işgörene değil onun adına yapılan ödemeleri içerir. Sosyal güvenlik primleri, sağlık sigortası, işsizlik sigortası vb. ödemeler bu kategoride yer alır. Parasal olmayan ücret ise, işgörenleri cezbetme ve elde tutma için önemli olana iş çevresiyle ilgili olumlu koşulları içerir. İşyeri koşullarının uygunluğu, ulaşım kolaylığı, gelişme fırsatları, esnek çalışma düzenlemeleri vb. bu tür ücret kalemleridir (Bogardus,2004: 92).

Maddi olan ve olmayan ödül ve karşılıklar, farklı ücret veya ödül unsurlarını içerir. Bu ücret unsurlarının bütünü ücret paketini (compensation package) oluşturur. Bu pakette; para olarak sağlanan temel ücret ile beceri, performans ve katkıya bağlı teşvikli ücret unsurları yanında, dolaylı ücretler olarak ta adlandırılan ek yararlar (benefits) ile daha çok üst düzey yöneticilere sağlanan imtiyazlar(perquisites) ve ödüller (awards) yer alabilir. Ayrıca, ekonomik olmayan karşılıklar da,(geniş anlamda) ücret paketinin bir bileşenidir (Moorhead ve Griffin,1992: 369-375; Newstrom ve Davis,2002: 134). Daha geniş ve ayrıntılı bir bakış açısıyla, toplam ödül sistemi veya toplam ücret paketi, aşağıdaki bileşenleri içerir (Milkovich ve Newman,2002: 289):

1. Ücret (Compensation): Ücret, komisyon ve ikramiyeler
2. Ek Yararlar: İzin, tatil, sağlık sigortası
3. Sosyal Etkileşim: Dostça ilişkilerin olduğu bir işyeri
4. Güvenlik: İstikrarlı, tutarlı pozisyon ve ödüller; iş ve ücret güvencesi
5. Statü/Tanınma: İşin sağladığı saygı ve itibar
6. İş Çeşitliliği: Değişik deneyimleri yaşama; farklı becerileri kullanma imkânı
7. İş yükü: Uygun (az ve çok olmayan) iş miktarı
8. İşin Önemi: Toplumca işe verilen değer
9. Yetki/Kontrol/Özerklik: Diğerlerini etkileme yeteneği, Kendi işini/kaderini kontrol
10. İlerleme: İlerleme, terfi şansı
11. Geri besleme: Performansı iyileştirmeye yardım eden bilgi alma,

12. Çalışma koşulları: İş ortamının tehlikesizliği ve şartların elverişliliği

13. Gelişme Fırsatları: Yeni bilgi/beceri ve yetenekler öğrenmek için biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim fırsat ve olanakları.

Armstrong, toplam ödül paketini, önce "etkileşimsel (transactional)" ve "ilişkisel (relational) ödüller olarak ikiye ayırır. Bunlardan ilki, temel ücret, durumsal ücret ve ek yararlar şeklinde sınıflandırılan maddi kazançları içerir. İkincisi ise, "öğrenme ve gelişme" ile "iş deneyimi"(work experience) şeklinde sınıflandırılan maddi olmayan içsel ödülleri içermektedir (Armstrong,2006:231).

Geniş anlamıyla ücret, yukarıda belirtildiği gibi, maddi veya finansal olan ve olmayan tüm karşılıkları (yararları, ödülleri) kapsar. Buna karşılık, "ücretleme" veya "ücret yönetimi" açısından "ücret" kavramı, çoğunlukla "maddî" ücret bileşenleri"ni içeren daha dar bir anlamda kullanılır. Dar anlamıyla ücret, "para ve para olarak ölçülebilen, ifade edilebilen maddî karşılıkları" ifade eder. "Maddi olmayan" karşılıklar ise, "ücret"le ilişkili olmakla birlikte genellikle işgören tatmin ve motivasyonu bağlamında ele alınmaktadır. Bu bağlamda, geniş anlamıyla ücretin, ilgili yabancı yazında genellikle "ödül"(reward) kavramıyla ifade edildiği; maddi karşılıklar için ise "ücret(leme)" (compensation, pay, remuneration.vb) kavramının kullanıldığı gözlenmektedir.

"Ücret" denildiğinde ilk akla gelen "maddi ücret" bileşenlerinin neler olduğu ve sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Aşağıda, bu konuya ilişkin bazı görüşler verilmiştir.

Cherrington (1995:403) ile Gomez-Meija ve diğ.'ne göre (2001:325); toplam ücret, üç temel bileşenden oluşmaktadır: Bunlar; temel ücret, teşvikler (özendiriciler) ve dolaylı ücret/ek yararlar'dır. Toplam ücret içinde bu bileşenlerin göreceli oranı (ücret karması = pay mix), işletmeler arasında farklılık gösterir. İşgörenleri cezbetmek ve elde tutmak için bunların üçünün de önemli olduğu; ayrıca işgörenlerin, finansal olmayan ücret unsurlarına da önem verdikleri belirtilmektedir.

Armstrong ise, başlarda (1997:5-6)"temel ücret" ve "temel ücrete ek " ödemeler" şeklinde ikiye ayırdığı ücret bileşenlerine son çalışmalarında (2006:631)üçüncü bir bileşen olarak "durumsal ücreti" (contingency pay) de eklemiştir. Buna karşılık diğer bazı yazarlar (Milkovich ve Newman,2002; Ellig,2002; Zingheim ve Schuster,2000:44) temel ücret dışındaki ücret unsurlarını da ayrı ayrı sınıflandıran bir yaklaşım sergilemektedirler. Bu konudaki sınıflandırmalar, Tablo 1.1.'de verilmiştir.

Tablo 1.1: Ücret Bileşenlerine İlişkin Sınıflandırmalar (Acar, 2007: 11)

Milkovich& Newman (2002:7-9)	Zingheim& Schuster (2000:13,44)	Armstrong 2006:631; 1997, s.5-6)	Gomez-Meija ve diğ. (2001:325)	Ellig (2002:7)
Temel Ücret	Temel Ücret	Temel Ücret	Temel Ücret	Maaş
Liyakat/ Enflasyon Ücreti	Değişken ücret	Durumsal ücret	Teşvikli ücretler	Kısa vadeli teşvikler
Parasal Teşvikler	Tanım ve Takdir	Temel Ücrete Ek Yararlar	Dolaylı ücret/ Ek yararlar	Uzun vadeli teşvikler
Uzun vadeli teşvikler	Dolaylı Ücret/ Ek yararlar			Ek yararlar
Ek yararlar				İmtiyazlar (perquisites)

Toplam ücret paketinin bileşenleri konusunda farklı görüşler olmakla beraber, yapılan sınıflandırmaların benzer olduğu da görülmektedir. İlgili görüşler de dikkate alınarak toplam ücretin esas olarak aşağıdaki bileşenlerden oluşan bir bütün veya toplamı ifade ettiği söylenebilir: Söz konusu bileşenler;

1. Temel (Kök)Ücret,
2. Değişken/Durumsal (performansa dayalı) ücret
3. Ek yararlar ve
4. Sosyal yardımlar şeklinde sınıflandırılabilir.

Daha önce Şekil 1.1.'de.de belirtildiği gibi, söz konusu ücret bileşenlerinin ilk ikisi "doğrudan (direkt); son ikisi ise "dolaylı" (indirekt) ücret kalemlerini veya

bileşenlerini oluşturur. Doğrudan ücret bileşenleri, işgörenin işi ve performansı ile direkt olarak ve yüksek bir korelasyonla bağlantılı ücret unsurlarıdır. Buna göre, işgörenin işinin değeri veya sahip olduğu beceri veya yetkinlik düzeyi arttıkça temel ücreti; performansı arttıkça da değişken ücreti artacaktır. Başka bir ifadeyle, "doğrudan ücret" in düzeyi, işgörenin işinin değeri, beceri-yetkinlik ve performans düzeyine doğrudan bağlı olarak değişmektedir. Dolaylı ücret unsurlarının iş ve işgörenin değeriyle bağlantısı ise daha dolaylı ve düşüktür, "üyeliğe bağlı ücretler" olarak ta adlandırılan dolaylı ücreti oluşturan ek' yararlar ve sosyal yardımların düzeyi, genellikle işgörenlerin iş, beceri-yetkinlik ve performans düzeyine göre fazlaca değişkenlik göstermez. Örneğin, temel ücret veya maaş (doğrudan ücret) düzeyleri, iş ve performans düzeylerine göre kişiler arasında oldukça farklılık gösterirken; dolaylı ücret kalemleri içinde sunulan "yemek veya taşıma hizmeti"nde genellikle böyle bir farklılaşma olmamaktadır.

1.1.2.1. Temel Ücret

Temel ücret ya da maaş, genellikle işgörenin üstlendiği işin değerine ya da sahip olduğu beceri ve yetkinliklere göre belirlenen kök ücreti ifade eder. Temel veya kök ücret, çoğunlukla toplam ücret paketinin en önemli bileşeni konumundadır. Ayrıca temel ücret veya maaş, genelde garanti edilmiş -belirli bir dönem boyunca- "sabit" bir tutarı ifade eder. Temel ücret, diğer ücret unsurlarına etkisi açısından da önemli bir bileşendir. Özellikle performans dayalı değişken ücretler, genellikle kök ücretle ilişkili olarak hesaplanır ve ödenir.

Ücret yapılarının oluşturulmasında esas alınan ücret, çoğunlukla "temel ücretler"dir. Çünkü temel ücret, işin (veya ilgili becerilerin) esas değerini yansıtır (Milkovich ve Newman,2002: 262)

Çoğu durumda; ücret paketinin ana unsuru olarak sabit bir temel (baz) ücretin yer aldığı; Özellikle değişken ücretler olmak üzere diğer ücret unsurlarının düzeyini belirleme konusunda bu temel ücretin önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte; temel ücretin oldukça düşük olarak belirlendiği veya hiç olmadığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Buna örnek olarak satış

işleri, gösterilebilir. Bir kısım satış işlerinde sabit bir ücret olmaksızın ücretin tamamen işgörenin satış performansına bağlandığı ücret uygulamaları da olabilmektedir. (Dalrymple, Cron, DeCarlo,2004:499-509; Okyay, 1979:122-123) Bazı durumlarda ise, bunun tam tersi bir uygulama söz konusu olabilmekte, yani temel maaş dışında ayrıca değişken ücrete yer verilmeyebilmektedir.

1.1.2.2. Değişken Ücret

"Değişken ücret" ise, esas olarak işgörenlerin performansına ve katkısına göre değişen "teşvikli (özendirici) ücret" kalemlerini içerir. Son zamanlarda, bu gruptaki ücret bileşenleri için "durumsal(contingency) ücret" deyimini de kullanılmaktadır. Örneğin, Armstrong (2006:708) durumsal ücretin, bireyin performans, yetkinlik, katkı veya becerisine ve de hizmetine göre verilen finansal ödülleri içerdiğini ve birey, takım, örgüt performansı ile ilişkili olarak ele alınabileceğini belirtmektedir. İngiltere'de yapılan 2004 tarihli bir araştırmaya göre, durumsal ücret planları içinde en yaygın olanı(%65), "performansla ilişkili" ücrettir. Örgüt performansı ile ilişkili ücretin uygulanma oranı %40, katkıyla ilişkili ücretinki %33; hizmete dayalı ücretin %15, takım temelli ücretlemenin %11 ve yetkinliklerle ilişkili ücretin payı %8'dir. Değişken ücret unsurları; parçabaşı (verime göre) ücret; kazanç paylaşımı programları, komisyon, ikramiye, uzun vadeli teşvikler, liyakat (merit) artışı, kâr paylaşımı, hisse senesi, opsiyonu vb. şeklinde olabilir(Moorhead ve Griffin,1992: 369-375). Değişken ücret, temel ücretle birlikte işgörenin bir bakıma asıl ücret veya maaşını oluşturan ve son zamanlarda toplam ücret içindeki payında artış gözlemlenen bir bileşendir. Nitekim, Cranfield araştırması bulgularına göre son yıllarda, Türkiye'de ve diğer ülkelerde değişken ücretlerin payında bir artış olduğu söylenebilir. Yine aynı araştırmaya göre, (Uyargil ve diğ.,2006: 49-51); kök ücretler; işçiler ve büro elemanları için daha çok toplu pazarlıkla; uzman ve yöneticiler içinse işyeri ve işletme düzeyinde belirlenmektedir.

"Performansa dayalı ücretleme" başlığı altında ele alınan "özendirici ücret sistemleri" ve "liyakata dayalı ücret"lemede (merit pay) (Uyargil,1994: 125); geçmiş dönem performans değerlemelerine dayalı olarak ücret hadlerinde -kalıcı veya

dönemlik- artış yapılması (liyakat artışı) ve işgörenin dönem içi performansına, söz gelimi verimliliğine, bağlı olarak ücret gelirinin değişmesini söz konusudur.

Durumsal ücret türleri arasında sayılan performansa dayalı ücretleme, birey, takım veya örgüt performansı ile ücretlerin ilişkilendirilmesini ifade eder. Yetkinliğe dayalı ücretleme ise, kişilerin yetkinlik düzeylerindeki değişmeye bağlı olarak ücretlerinin değişmesini ifade etmektedir. Katkıyla ilişkili ücretleme (contributor-related pay), bireylerce sağlanan iş çıktıları (performans) ve girdilerine (yetkinliklere) dayalı ücretlemeyi içermektedir. Beceriye dayalı ücretleme, işgörenlerin beceri düzeylerine ve bu konudaki gelişimlerine dayalı ücretlemeyi kapsamaktadır. Hizmetle ilişkili ücret kavramı ise, hizmet süresine yani kıdeme dayalı genellikle yıllık olarak belirlenen ücret artışlarını ifade etmektedir. (Armstrong, 2006:708-720)

1.1.2.3. Ek Yararlar ve Sosyal Yardımlar

Ek yararlar ve sosyal yardımlar, doğrudan (temel ve değişken) ücret dışındaki diğer ücret bileşenlerini içerir. Bunlar, esas olarak örgüte üye olmaya bağlı, dolaylı ücret bileşenlerini oluşturur. Ancak, bu ücret unsurları, bazen bazı "performansa dayalı değişken ücret" unsurlarını da içerir şekilde "ücret ekleri" başlığı altında daha geniş olarak da ele alınmaktadır. Bu anlamda, "ücret ekleri, esas kök ücret dışında değişik adlarla yapılan ikramiye ve ilave tediye, prim, kârdan pay alma, ücret benzeri ödemeler ve sosyal yardımlar" gibi ödemeleri içerir (Evren,2007: 28-31). Bu yaklaşım, ücret bileşenlerinin "temel ücret-ücret ekleri" şeklinde ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulması halinde uygundur. Ancak, bu çalışmada olduğu gibi "değişken (doğrudan performansa dayalı) ücretin ayrı bir ana ücret bileşeni olarak ele alınması durumunda, "ücret ekleri" yerine daha dar kapsamlı "ek yararlar ve sosyal yardımlar" teriminin kullanılması, daha uygun görünmektedir.

Ek ücret veya yararlar (fringe benefits); emek karşılığı olan asıl ücrete ek olarak işveren tarafından sağlanan her türlü ilave menfaatleri kapsar. Ek yararların ortaya çıkışı ve önem kazanması, ücreti, sadece "emeğin karşılığı" olarak kabul eden görüşten "toplumun ve işletmenin bir üyesi sıfatıyla işçiye sağlanan bir gelir" şeklinde tanımlayan anlayışa geçilmesinin sonucudur. Ek yararlar; geniş anlamda, kâr payı,

ikramiye, yemek, yiyecek vb. yardımlar ile "sosyal ücret" de denilen sosyal yardımları da içerir (Kutal, 1973:266-267).

Ek yararlar, çalışılmayan zamanlar için ücret, sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ve iş göremezlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları şeklinde olabilir. İmtiyazlar, özellikle üst düzey yöneticilere sağlanan ilave ve özel imkan ve ayrıcalıklardır. Bunlar, özel araba, telefon, konut (lojman), dinlenme odası, özel otopark vb. şeklinde olabilir. Ödüller veya mükafatlar (awards) ise, işgörenlerin kıdem, devam, olağanüstü başarı ve katkıları için verilen ücret unsurları (Moorhead ve Griffin, 1992:369-375) olarak tanımlanabilir.

Toplam ücret içinde yukarıda anılan ücret bileşenlerinin payı, durumdan duruma değişebilir. Bununla birlikte, çoğu durumda temel ücretin ve gittikçe artan oranda performans dayalı değişken ücretin, toplam ücret içinde en önemli bileşenler olarak ortaya çıktığı gözlenmektedir. Ayrıca, işgören gruplarına göre ücret kalemlerinin düzeyi ve toplam içindeki payı da farklılaşmaktadır. 2003 İSO 500 (İstanbul Sanayi Odasının yıllık yaptığı Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesi)'e giren ve YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği) üyesi 121 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada (Alayoğlu,2005: 309), üst düzey yöneticilerin toplam ücret paketi içinde temel ücretin en önemli unsuru oluşturduğu, liyakat ve hayat standardını koruma amaçlı artışların da yüksek oranda benimsenip düzenli olarak uygulandığı; ancak temel maaşın diğer ek ödeme ve sosyal yararlarla ilişkisinin nispeten zayıf olduğu bulunmuştur.

İşletmelerde ücret yapılarının oluşturulmasında, daha önce belirtildiği gibi, genellikle, ücret bileşenlerinden "temel veya kök ücretler" esas alınmaktadır. Çünkü çoğu durumda, temel ücret ve maaşlar, toplam ücret paketinin en önemli kısmını oluşturmakta; özellikle kısa ve uzun vadeli performansa dayalı ücret kalemlerinin tutarı üzerinde de büyük bir etkiye sahip bulunmaktadır. Böylece, ücret yapılarının temel ücret düzeylerine dayalı olarak oluşturulması, yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, ücret yapılarının tasarımında temel ücret yanında diğer bazı veya tüm ücret bileşenleri, yani "yıllık toplam ücret gelir"i de esas alınabilir. Ancak, özellikle son zamanlarda payı artan değişken ücret unsurlarının tutarının önceden bilinmesi pek mümkün olmadığından, böylesi bir yaklaşım pek yaygın

değildir. Bununla birlikte, ücret yapılarının oluşturulması sürecinde temel ücret düzeyleri belirlenirken, diğer ücret bileşenleri ve "beklenen yıllık toplam ücret" düzeyi de mutlaka göz önüne alınmalıdır.

1.1.3. Ücret Teorileri

Ücret teorileri, geneli itibariyle aşağıdaki alt gruplarda toplanmaktadır. Ücret teorileri ücret politikalarının oluşum ve gelişimine esas teşkil etmesi bakımından önemlidir. Ancak ücret politikaları özlerinde veya değişimlerinde bu teorilerden yola çıkmış olsalar da diğer etmenler neticesi uygulamada çok fazla farklılaşmalar oluşturma bilmektedirler. Teoriler genele hitap ederken politikalar ülke, bölge, sektör vb. gibi bölgesel farklılaşma ve konumsal ihtiyaçları sebebiyle; belirli bir yönelik ve/veya prensipleri korumak için oluşturulmuşlardır. Bu bakımdan burada bilimsel literatür açısından son derece önemli olan bu teoriler en kısa ve anlaşılır biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.3.1. En Az Geçim Teorileri (Tunç Kanunu)

Emek arzı daha şiddetli, gıda maddeleri daha yavaş bir hızla gelişir (R.Malthus'ün nüfus teorisi), arz cephesindeki rekabet, ücreti, en az geçim haddine yani emeğin tabii veya reel fiyatına, yani maliyetine doğru iter (Dr. Quesnay, A. Smith, R. Malthus, D. Ricardo ve K. Marx) (Özelmas, 1976) (Bölüm 1.1.1.2.'de ayrıca açıklanmıştır.)

1.1.3.2. Ücret Fonu Teorisi

Bir memlekette ücret haddini tayin eden faktörler, işçi miktarı (yani arz) ile o işçileri çalıştırmak üzere ayrılmış olan sermaye stokları (yani talep) den ibarettir. (Ücret = ücret fonu /işçi miktarı) şeklide formüle edilen bu teori doğumların azalması, sermaye birikiminin artışı sonucunda ücretlerin yükseleceğini ileri sürer (J. St. Mill) (Özelmas, 1976).

1.1.3.3. Prodüktivite Teorisi

Prodüktivite teorisi, marjinal prodüktivite teorisi, verimlilik teorisi veya marjinal verimlilik teorisi olarak farklı kaynaklarda farklı adlar altında kullanılmaktadır.

Verimlilik arttıkça, paylaşacak mallarda çoğalacaktır. Dolayısıyla emekçilerde bu artıştan faydalanacaktır (Neo Klasikler, Marjinalistler).

Prodüktivite artışı, Devlet gelirlerinin artışını da sağlar. Devlet, bu gelir artışı ile hayat ve sosyal güvenlik koşulları ile ilgili politikalarını geliştirir. Böylece yapılan "gelir transferleri", emekçilerin "bir kuruluş tabiiyetine girmeksizin", "şahıs gelirleri"nin artmasını sağlar. Bu durumda emekçilerin hem hayat standartları hem de bağımsızlıkları beraberce artmış olur (Özelmas, 1976).

Günümüzde sosyal siyaset tedbirleri ekonomik politikada gittikçe ağırlığını hissettirmektedir. Bundan dolayı; bugün pek çok ülkede asgarî ücret uygulamaları mevcuttur. Bu uygulama; tespit edilen seviyenin altında kalan ücret seviyesi üzerinde büyük öneme sahiptir. Yani, asgari ücretten daha aşağı seviyedeki ücretler otomatik olarak tespit edilen asgari ücret seviyesine yükselir. Devlet tarafından tespit edilen asgarî ücretler, işçinin marjinal prodüktivitesine göre değil, aksine burada sosyal görüşlerle tespit edilmektedir.

Günümüzdeki toplu sözleşme düzeninde artık ücretin marjinal hasılaya göre hesaplanması çok kuvvetlenen ve gelişen sendikacılık karşısında kısmen önemini yitirmiştir. Burada pazarlık gücü daha hâkim bir unsur olarak kendini göstermektedir. Nitekim, neoklasik iktisatçıların üzerinde durduktan otomatik mekanizma yoluyla emeğin marjinal prodüktivitesine eşit bir ücret oluşumu gerçekleşmemiştir. Zira kuvvetlenen işçi sendikaları emek piyasasına müdahalelerde bulunarak ücreti prodüktivitenin çok üstüne çıkarmaya muvaffak olabilmektedirler. Ayrıca marjinal prodüktivite teorisindeki ücret haddi ile istihdam seviyesi arasındaki ilişki kendilerinin sandığı gibi çok kuvvetli değildir. Bu hususta sendikaların tesirleri ücret ile istihdam arasındaki ilgiyi büyük ölçüde azaltmaktadır. Ancak; marjinal prodüktivite teorisi, bir

ülkede belirli istihdam seviyesinde ücretlerin çıkabileceği maksimum seviyeyi belirtmesi bakımından gerçeğe yakındır (Aksu, 1993:47).

1.1.3.4. Artık Değer Teorisi

Marx'a göre fiyatı belirleyen yegâne unsur emektir. Marx, emeği tüm yaklaşımının merkezine oturttarak gerekli açıklamayı yapar. Buna göre bir malın fiyatını belirleyen unsur, onun üretimi için harcanan emeğe bedeldir. Ancak bilindiği gibi Marx'ın en temel eleştirisi sermaye sınıfının bu bedeli emek sınıfına vermemesi ve çalışanın hayatta kalabilecek kadarki kısmını ona verip geri kalan artığa el koyması esasına dayanır (<http://www.genbilim.com/content/view/2987/89/> Erişim 02.02.2008).

1.1.3.5. Pazarlık Gücü Teorisi

Bu teoride artık işin içine kurumlar da girmektedir. Şu ana kadar belirtilen yaklaşımlarda genelde belli bir ücret seviyesinden bahsedildi. Hâlbuki bu yaklaşım belli bir noktadan çok belli bir aralıktan bahseder. Yani hem işçiler hem de işverenler için kabul edilebilir asgari ve azami noktalar vardır ve tarafların pazarlık güçleri bu aralık içinde belli bir noktanın tespitini sağlar (<http://www.genbilim.com/content/view/2987/89/> Erişim 02.02.2008).

Pazarlık gücü teorisinde, ücret seviyesinin teşekkülü ve böylece gelirin dağılımı, toplumdaki mevcut müesseselerin pazarlık güçlerine göre teşekkül edeceği esasına dayanır. Tarihî gelişimi içerisinde ekonomik menfaat taraflarından işçi kesimi, önceleri ferdi sözleşmeden başlayarak bugün sendikalar vasıtasıyla ve bir güç olarak işverenlerin karşısında önemli bir etki yapıncaya kadar çeşitli safhalardan geçmiştir. Pazarlık gücü teorisinin kuvvetler arasındaki dengesizlik sebebiyle çalışan sınıfın gelirleri üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı belirtilerek, bu sınıfın durumunun iyileştirilmesi için, güç dengesinde bazı düzenlemelere gidilerek devletin sosyal siyasetle ilgili aktivitesinin harekete geçirilmesi istenilmiştir. Yine bazı teorisyenler de devlet yardımına gerek kalmaksızın kendi kendine yardım mekanizması işletilmek suretiyle, işçilerin sendikalar etrafında birleşerek kuvvet dengesini lehlerine çevirerek durumlarını daha iyiye götürebileceklerini ileri sürmüştür. Pazarlık gücü veya ücretin

satın alma gücü teorisinin ilmî temsilcileri, Rus Tugan Baranowsky, Alman Lujo Brentano, İngiliz S. ve B. Webb'dir. (Grimm, 1958: 22)

Tugan Baranowsky'e göre, tarafların pazarlık gücü neticesinde ücret seviyesi iktisadî prodüktivitenin belirlediği üst sınır ile, asgari yaşam seviyesi; ile verilmiş bir alt sınır arasında herhangi bir noktada tespit edilir.

1.1.4. Ücretin Önemi

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve sosyal yaşamı hemen hemen tüm alanlarını etkilemektedir. Bu bağlamda ücretin önemi doğrudan ilgili olanlar açısından ayrı ayrı incelenmesi etki alanının belirlenmesinde bize yardımcı olacaktır (Benligiray, 2003).

1.1.4.1. Çalışanlar Açısından

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, sosyal ve motive edici bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeniyle kendisini en çok ilgilendiren yönüdür. Ücret, çalışan bireyin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubunu) hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliğini taşımaktadır. Ücret geliri, çalışanın kendisi ve bağımlıları için ekonomik bir güvence sağlamanın yani sıra refah düzeyini belirlemesi nedeniyle de önemlidir (Benligiray, 2003)

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul gibi temel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar için yapılan ödemeler arasında çok yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bireyler paraya, onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü, daha çok saygı, daha çok ilgi toplandığında, bireyler için değerlidir. Sahip olunanlar bireyin, kendi idealini gerçekleştirme duygusu ile ilişkilidir. Yapılan ödemeler artıp, birey çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde ise, başarı ya da başarılı olma duygusu gelişir (Nash ve Carrol, 1975).

Araştırmalara göre, bazılarında geçmiş deneyimlerin etkisi ile güvence, ailevi huzur sağlamak için paraya aşırı düşkünlük görülmektedir. Anne ve babanın, para konusunda tartıştıkları bir evde çocuklarda paraya karşı bazı tutumlar gelişir. Yeterli miktardaki paraya sahip olamayan birey, kendisi ya da ailesi için, uğraşır da bazı şeyleri elde edemeyince, umutsuzluğa düşer. Bu umutsuzluk bireyi saldırgan yapar, ya da kendisini olumsuz değerlemeye başlar.

Bireylerin paraya verdiği önem ile işe ilişkin unsurlar arasında önemli bir bağ vardır. Bol para sahip olmak için duyulan güçlü istek, yüksek statü, prestij, güvenceli bir gelecek arzusundan kaynaklanır. Para karşı duyulan arzu, para duyulan arzu ile ilişkili olmasına karşılık başarıya karşı duyulan arzu, paraya duyulan arzu ile her zaman ilişkili değildir. Para oldukça etkili bir özendiricidir. Birçok değişik istek ve ihtiyaçların aynı anda giderilmesini sağlayabilir.

Ücretlere bireylerce verilen önemin yorumunda, bazı güçlüklerin ortaya çıkması doğal karşılanmalıdır. Çünkü bireylerin kendi arzu ve isteklerini tahlil etmeleri oldukça zordur. Örneğin: bir kişi maddi değerlere fazla önem veriyorsa, bunu belirtmekten çekinebilir. Bu nedenle, bireylerin ücrete verdiği önemin düşünülenden daha fazla olacağı kestirilebilir (Nash ve Carrol, 1975).

Paranın insanların günlük yaşamlarına ve gelişme çağlarına kadar inen etkileri, onlarda para “imajı”nı oluşturmaktadır. İnsanlar giderek gereksinimlerini para ile giderebileceklerini öğrenmekte ve toplum bu öğrenme sürecinde etken olmaktadır. Hem sosyal ve ekonomik yaşamın gerekleri olarak, hem de kişilerin kültürleri paralelinde bu gereksinimler paraya karşı istek uyandırmaktadır. Bireylerin paraya ilgileri, gereksinimlerin şiddeti ve önemine göre değişmektedir. Gereksinimler ekonomi biliminin tümünde belirtildiği gibi, “sonsuz” dur. Bu bakımdan giderildikçe yeni gereksinimler ortaya çıkabilecektir. Bu durumda sorunu çözüme ulaştırmak için gereksinimlerin incelenmesi ve para ile gereksinimler arasındaki bağın önemi ve yerini belirlenmesi gerekmektedir (Ataay, 1985: 20).

Para, insanlar arasında farklı anlamlar ifade edebildiği gibi, bir insan için değişik zamanlarda ve konumlarda da farklı anlamlar içerebilmektedir. İnsanlar para

isterler, parayı harcamak, biriktirmek ve göstermek isterler (Tannenbaum, 1996: 29). Gelir düzeyi düşüken para, zorunlu gereksinimlerin karşılama işlevi nedeniyle hayati bir anlam taşımakta ve ücret güçlü bir güdüleyici nitelik kazanmaktadır. Ayrıca başka insanların ücretlerinden daha düşük düzeyde olduğunda doyumsuzluğa neden olan başlıca faktör olabilmektedir (Dunn ve Rachell, 1971: 63). Ücret, birey tarafından önemli olarak görülen sonuçlara ulaşmayı sağladığı ölçüde önemi artan bir unsurdur (Tınar, 1996: 63). Buna göre ücretin çalışanlar açısından önemi ekonomik, sosyal psikolojik açılardan ele alınabilir.

Ekonomik açıdan önem, ücretin çalışmanın başlıca amaçlarından biri olması ile bireyin kendisinin ve ailesinin geçimini sağlaması işlevi ile ilgilidir. Ücret insanların çalışma ile ulaşmak istedikleri hedeflerin başında yer almaktadır. Çalışmanın anlamı ile ilgili olarak sekiz ülkede (Belçika, İngiltere, Almanya, İsrail, Japonya, Hollanda, Amerika Birleşik Devletleri ve Eski Yugoslavya) gerçekleştirilen araştırmada “iyi bir ücretin” çalışma amaçlarına verilen önem sıralamasında içerisinde “sevilen ve ilgi duyulan bir işten” sonra ikinci sırada yer aldığı ortaya konmuştur. Söz konusu araştırmaya sonuçlarına göre, ücret, iyi kişiler arası ilişkiler, iş güvencesi, özerklik, yeni beceriler kazanma, uygun çalışma saatleri ve koşulları, ilerleme amaçlarından daha önemli bulunmaktadır (MOW, 1987: 123). Birey, ücreti ile zorunlu ihtiyaçlarını karşılama dışında, geleceğe yönelik beklentilerini gerçekleştirmek amacıyla, belirli bir tasarruf sağlamayı da isteyebilir. Ayrıca sadece belirli bir düzeyde ücret elde etmeği değil bu gelirin düzenli ve güvenli olmasını beklemektedir (Rothman, 1987: 189).

Ücretin sosyal açıdan taşıdığı önem, toplumda statü ve saygınlık kaynağı olarak görülmesiyle ve diğer ücret ve meslek grupları içindeki konumu ile ilgilidir. Ücret düzeyi bireylerin tanınma, statü sahibi olma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ücret, bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statünün sembolü olma rolünden dolayı, temel gereksinimler karşılanırsa bile, çalışan açısından statü göstergesi olarak önemini korur. Bireyler kendi ücretlerini sosyal yapıdaki konumlarını belirlemek için karşılaştırırlar (Bingöl, 1996: 341). Tannenbaum (1966), ücretin, toplum içinde bireyin kimliği ile yakın ilişkisi içinde olduğunu, “bir insanın ben dediği şey ile gayet basit olarak benim dediği şey arasında ayırım yapmak güçtür” sözleriyle dile getirmiştir.

Ücret ve diğer ödüllerin psikolojik önemi, bir işi başarma duygusu işteki çaba ve performansının tanınmasının ve karşılığının verilip verilmemesi ile ilgili duyguları içerir. Ayrıca örgüt içindeki görelî pozisyon, çalışandan beklentiler, çalışma koşulları, denetim alanı, yetki derecesi, başarı düzeyi gibi konularda bilgi veren bir unsur olarak da değerlendirilmektedir (Tınar, 1996: 63). Ücret adaletine ilişkin algılarda ücretin psikolojik anlam içinde önemli bir yer tutar. Ücretten memnuniyet düzeyini ifade eden ücret ücret doyumunu bir yandan ücretin yerine getirdiği ekonomik ve sosyal işleve, diğer yandan ücret adaleti algılarına dayanarak ortaya çıkar. Çalışanlar, işletme içinde ve diğer işletmelerde benzer işi yapanların ücreti ile kendi ücretini karşılaştırarak ve kendisi için belirlediği ücret düzeyi ile aldığı ücreti karşılaştırarak adil bir ücret alıp almadığını tespit eder. Ayrıca ücretin psikolojik önemi içinde değerlendirilebilecek başka bir konu da, elde edilen ücretin kişinin çalıştığı örgütte öz-saygısını etkilemesidir (Goldsmith v.d, 1997: 816). Düşük ücret almak düşük öz-saygıya, yüksek ücret ise genellikle yüksek öz-saygıya sahip olmayı sağlayan önemli bir etkidir. Ücret düzeyi, çalışanın örgüt içindeki yeri ve değeri hakkında bir işaret niteliği taşımakta ve bireyin, örgütün üyesi olarak yeterliliği ve katkısı hakkındaki düşüncelerin oluşmasını sağlayarak performansını etkilemektedir (Gardner v.d, 2004: 316). Ücretin çeşitli gereksinimlerini karşılama ve güdülemenin bir aracı olmasına rağmen, çalışanın güdülenmesi ve doyum sağlamanın göreceli bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Ücretin önemi, bu gereksinim ve güdülerini tatmin edecek başka seçeneklerin varlığı halinde azalacaktır. Ayrıca belirli bir sosyal gruba dâhil olma, dikkate değer bir performans sergileme bazı güdü ve ihtiyaçlar karşılanabilir. Bu durumda ücretin göreceli öneminde azalma meydana gelecek, işin net cazibesini yükselten bu özellikler karşısında ücret arka planda kalabilecektir. Ücret düzeyi düştükçe, iş doyumuna etki eden diğer faktörlerden daha önemli bir hale gelebilecektir (Thierry, 1992: 697).

1.1.4.2. İşverenler Açısından

İşverenler açısından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak görülür. Gerçekte üretim işletmelerinde ücretler toplam maliyetlerin %20' sinin altına nadiren düşmekte, hizmet işletmelerinde de genellikle %80' ini aşmaktadır. Ancak bu konuda işverenlerin cevap aramaları gereken bazı sorular vardır. Örneğin, işçilik ücretleriyle işgücü maliyetleri aynı şey midir? İşçilik ücretlerinin kısılması işgücü

maliyetlerini düşürür mü? İşgücü maliyetleri bir işletmenin toplam maliyetlerinin gerçekten ne kadarlık bir bölümünü oluşturur? İşgücü maliyetlerinin düşük tutulması güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratır mı? Bu sorulara verilebilecek cevaplar konusunda yerleşik kanıların önemli bir bölümü yanıltıcıdır ve yanıltır. Özellikle de işçilik ücretleri ile işgücü maliyetlerinin aynı şey olduğu kanısı yanıltır. İşçilik ücreti, çalışılan zamana göre bölünen toplam ücrettir. İşgücü maliyeti ise, üretkenliği dikkate alır.

Maliyetler ile ücretler arasındaki karşılığın sürmesinin bir nedeni de, işçilik ücretlerinde etki yaratmak isteyen yöneticiler için elverişli bir hedef olmasıdır. Ücretler son derece belirgindir ve işletmenin ödediği ücretlerin ülke içindeki rakiplerinin ödediği ve dünyanın diğer yerlerinde öden ücretlerle karşılaştırılması kolaydır. Ayrıca ücretler genellikle bir işletmenin en kolay değiştirilebilir finansal değişkeniymiş gibi görünür. Maliyetlerin üretim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, örgüt kültürünün değiştirilmesi ya da ürün tasarımının ve pazarlama yöntemlerinin değiştirilmesi vb. gibi yöntemlerle kontrol edilmesi yerine ücret giderlerinin azaltılması daha kolay ve daha hızlı gerçekleştirilebilecek bir uygulama olarak algılanır. İşgücü maliyeti en kolay erişilebilir araç olarak görüldüğü için yöneticiler bunu en büyük kaldıraç gücüne sahip manivela sayma yanılığına düşmektedir.

Günümüzde personelinin büyük bir bölümünü işten çıkaran, üretimlerini işçilik ücretlerinin daha düşük olduğu yerlere taşıyan, ücretleri donduran ya da bunların birkaçını bir arada uygulayan işletmelerin sayısının artması bu yanılığın çok yaygın olduğunu göstermektedir.

İşverenler bu yanılığardan kurtulup, hem işletmelerinde çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmayı, hem nitelikli personeli elinde tutmayı, hem de personelin örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkarmayı sağlayacak bir ücret politikası saptanmalıdır. Bunu yaparken doğal olarak gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge sağlamaları ve kendi çıkarlarını korumaları da gerekir (Benligiray, 2003).

Ücretin çalışanların davranışlarını etkilemesi, işverenlerin ücrete bakışında da farklı anlamlar oluşturmaktadır. Thierry (1992: 702-703)'e göre, iş davranışlarındaki etkisi nedeniyle işverenlerin ücret konusunda eğildikleri başlıca alanlar şöyledir:

- İşgücü piyasasında ücret bakımından çekici güç yaratmak ve başvuruları artırmak: ücretin çekiciliği,
- Nitelikli çalışanları elde tutma: kıdeme göre ücret farklılaştırılması,
- İyi performansı teşvik etme: etkin iş davranışı sağlamaya yönelik ücret,
- Becerileri artırma: öğrenme yöntemi olarak ücret,
- Olumsuz stresli ve tehlikeli iş konularını tazmin etme: telafi edici ücret,
- İş uyuşmazlıklarını ve çatışmalarını önleme, çözümüleme: barış aracı olarak ücret,

İş ilişkisinde işveren, çalışana ilişkin olarak gerçekleştirilmesi istenilen görev, bu görev için gerekli nitelikler, çalışma zamanları ve ortaya konulması beklenen normal performans yanında dürüstlük, güven, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler, işletmeye ve işe bağlılık gibi tutumsal ve davranışsal beklentiler içinde olacaktır. Bu beklentiler karşılığında ise belirli bir ücret, sosyal yardım, kişisel gelişim, eğitim ve kariyer olanakları sunulabilecektir (Çakır, 2006: 18-19).

1.1.4.3. Sendikalar Açısından

Sendikaların amaçları, üyelerin ekonomik ve sosyal, hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmektedir. Ekonomik çıkarlık denildiğinde ücret ve ücret ekleri sendikaların önemle üzerinde durdukları konulardır. Çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlıkta işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir (Bingöl, 1996: 342). Üyelerin refah düzeyini yükseltmek isteyen sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde, eğitim, verimlik gibi diğer konulardan çok ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler (Benligiray, 2003: 8).

Ücret artışlarının temel pazarlık konusu olmasının nedenleri arasında yaşam pahalılığı karşısında ücretlerin gerçek değerinin düşmesinin önlenmesi veya yükseltilmesi, verimlilik artışlarıyla yüksek kar durumlarında, bunun çalışanların refah düzeylerine yansıtılması talepleri gelmektedir (Ayaz, 1993: 22). Sendikaların güçlerini koruması bakımından, ücret artışları yanında çalışanların bilgi ve becerilerine, performanslarına göre ödenen ücretlerle ilgilenmeleri ve adaletli ücret yapısının kurulmasına katkı sağlamaları gerekmektedir.

Son yıllarda işçi-işveren ilişkilerinde kavramların çoğu yeniden tanımlanmakta ve yeni kavramlar ortaya atılmaktadır. Bunun temel nedenleri arasında endüstri alanının dinamik bir yapıya sahip olması ve işçi işveren ilişkileri şekillendiren üretim süreçlerinde yapısal değişimlerin meydana gelmesi bulunmaktadır. Bu durumun en iyi örnekleri olarak “endüstriyel ilişkiler” yerine “istihdam ilişkileri”nin tartışılmaya başlaması ve “işgücü eğitimi”nin yerini” çalışanların gelişimi”ne bırakması gösterilebilir. Bazı kavramların yeniden ifade edilmesi, onların güncelleştirilmesi yada imaj değiştirilmesi olarak algılanmamalıdır. Gerçekte dünyada istihdam ilişkilerinin ve işçi-işveren ilişkilerinin doğal yapısı radikal bir değişe uğramaktadır. Bu bağlamda sendikaların ücretlerle ilgilerini sadece toplu pazarlıkla yüksek ücretleri elde etme çabalarıyla sınırlandırmak yetersiz olacaktır. Günümüzde sendikalar, ücret düzeyleri kadar eşitlik ve adalet ile birlikte çalışanların bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ya da performanslarına göre de ücretlendirilmeleriyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Çakır, 2006).

1.1.4.4. Toplum Açısından

Ücretler gerek sosyal ortamı gerek ekonomik ortamı etkileyen önemli bir unsurdur. Gelir dağılımını, istidamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından ücretle büyük önem taşır (Benligiray, 2003: 9).

Gelir dağılımı, iktisadi bir kavram olarak milli gelirin dağılımı anlamında kullanılır. Ekonomik faaliyetleri oluşturan üretim faktörleri ve bunların elde ettikleri gelirini meydana getirir. Bir başka deyişle “milli gelir = ücret + faiz + rant + kar”dır.

Ekonomik faaliyetlerin hızlandırılması ve her faktörün ekonomiye yaptığı katkının artırılması her bir faktöre karşılık gelen gelirin çoğalmasını ve sonuçta milli gelirin artmasını sağlar. Şüphesiz devamlı olarak milli gelirin artırılması kadar tüketici birimler arasında dağılımı ve bu dağılımın adaleti de son derece önemli bir konudur.

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

- Sosyal barışın sağlanması
- Toplumsal refahın artırılması
- Fırsat eşitliğinin artırılması
- Ekonomik istikrarın sağlanması

Adil bir gelir dağılımı bilimsel bir ölçü geliştirmek teorik olarak mümkün olmakla birlikte, uygulamada oldukça güçtür. Daha pragmatik bir yaklaşımla herhangi bir ekonomide gelir dağılımı sosyal barışı sağlıyorsa, toplumsal refahı artırıyorsa, herkese fırsat eşitliği sağlıyorsa yada fırsat eşitsizliklerini gideriyor ve gelir dağılımındaki eşitsizlikler tepkisel hareketlere yol açmıyorsa, o ekonomideki gelir dağılımını adil kabul etmek gerekir. Gelir dağılımı değiştirmek istendiğinde devletin izleyeceği en kestirme yol gelir dağılımındaki eşitsizlik nedenlerini ortadan kaldırmaktır. Bununla birlikte uygulamada devletler gelir dağılımını yeniden dağıtıma dayanarak değiştirmektedirler (Benligiray, 2003).

Yirminci yüzyılın ortalarından bu yana ekonomik ve sosyal hayata devlet müdahalesi kabul edilmiş bulunmaktadır. Devletin ekonomik ve sosyal hayata müdahalesi bazen kendi üretim faktörlerinin fiyatlarını düzenlemek şeklinde de göstermektedir. Bu amaçla devlet ekonomide faiz oranlarını saptamakta, en az ücret

düzyini belirlemekte, bazen kiralari dondurmakta ve karin en üst düzeyini belirlemekte, belirli ürünlerin fiyatını destekleme alımlarıyla belli bir düzeyin altına düşmesini engellemektedir. Bu tür müdahaleler şüphesiz serbest piyasa ekonomisinin mantığı ile çelişmektedir. Fakat genellikle ekonomik dengelerin sağlanması açısından devlet müdahalesi gerekli olmaktadır. Örneğin, faiz oranlarının saptanması ve ucuz para politikasının izlenmesiyle ekonominin dengesi tam çalışmaya yakın bir düzeyde tutulabilmektedir. Faiz oranlarına paralel olarak izlenen asgari ücret politikası, çeşitli iş kollarında asgari ücretlerin birbirine yaklaşmasını mümkün kılmakta, toplu sözleşmeler yoluyla işçiler ücretlerini fiyat artışları dışında reel olarak artırabilmektedirler (Benligiray, 2003).

1.1.5. Ücret Sistemleri

Aynı iş gücü düzeyindeki iş verimleri için ödenecek ücretin hesaplanması yöntemlerine, ücret sistemleri denir. Ancak bu tür işlemlere aynı zamanda ücret türleri hesapları denmektedir. Aslında sistem türün üstünde bir kompleks olduğundan, burada yöntemlerin bütününe sistem ve bunlarla hesaplanan ve dolayısıyla ortaya çıkan ücretin şekline de, ücret türü diyeceğiz.

İyi ve adil bir ücret yönetimi için genel prensip, gerekli ölçüde esnek olabilmesidir. Yani ödenen ücret düzeyinde verim farkları göz önüne alınmalı ve dolayısıyla artan verime artan ücret, azalan verime azalan ücret verilmelidir. Fakat bu arada hemen belirtmek gerekir ki, istenilen bu genel prensip, gerek ölçü birimi ve gerek hukuki, sosyal ve etnik nedenler dolayısıyla, ancak kısıtlı olarak uygulanabilir (Balkan, 1976: 21).

1.1.5.1. Zamana Dayanan Ücret Sistemi

Zamana dayalı ücretleme, geleneksel ve yaygın bir sistemdir. “Günlük/saatlik zaman ücreti” diye de adlandırılan, (Ataay, 1985: 110-111) bu sistemin saf halinde, işgörenin hak ettiği ücret, performansına bakılmaksızın, zaman birimi (saat, gün, hafta, ay) başına önceden belirlenen ücret haddi ile çalışan zaman birimi sayısı çarpılarak hesaplanır (Talas, 1983: 45). Zaman birimi başına ücret haddi veya kök ücretin belirlenmesi, “ücret yapısının oluşturulması” ile ilgilidir.

Geleneksel zaman ücreti, sonuç ya da çıktılarının ölçülmesinin zor veya imansız; verimden çok işin kalitesinin önemli olması, iş çıktılarından miktarı konusunda işgücü katkısının az veya oldukça sınırlı olması, iş akışının kesintili ve iş yükünün zaman içinde dalgalı olması, iş hızının artması halinde kalitenin düşmesi; fire, maliyet, kaza ve arızaların istenmeyen şekilde artması gibi durumlarda, uygundur.

Zamana dayalı ücret sisteminde, işgörenin performansının hiçbir etkisi veya sonucunun olmadığını söylemekte doğru değildir. Aslında tüm sistemlerde, işgörenin performansı, ücret geliriyle bir şekilde ilişkilidir. Zaman dayalı ücretlendirmede bu ilişki daha düşük düzeyde ve dolaylı iken performansa dayalı sistemlerde daha yüksek doğrudan bir etki söz konusudur. Zaman ücret sisteminde ödeme dönemlerine ait ücretlendirme doğrudan ilişkili olmasa da, işgörenlerden beklenen asgari performans düzeyi vardır. Beklenen performansın gösterilmemesi, bazı disiplin yaptırımlarına ve beklide işten çıkarmaya da yol açabilir. Buna karşılık yüksek performans, aylık ücret gelirinə yansımada, ayarlama dönemlerinde daha yüksek bir “ücret artışı” alma, yüksek ücretli bir işe terfi etme ile sonuçlanabilmektedir (Acar, 2007).

Ücret sisteminin zaman esasına göre hesaplanmasının basit olması müteşebbise, çalışma sonunda alacağı ücreti önceden bilmesi de işçiye kolaylık sağlar. Fakat tembel ile çalışkanı, becerikli ile beceriksizi ayırmaması ve randımanın artmasına da engel olması gibi zararları vardır. İşçi, işin sonu ile doğrudan ilgili değildir. Bu ücret sisteminde, elastikiyette yoktur (Dirimtekin, 1966: 24).

1.1.5.2.Verimlilik Esasına Dayanan Ücret Sistemi

Verimlilik esasına dayanan ücret sistemine göre, işçinin ücreti ile randımanı veya mensup olduğu mesleki grubun ortalama randımanı arasında yakın ve devamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki parça başına ücrette olduğu gibi, basit veya muhtelif pirim sistemlerinde olduğu gibi oldukça karışık bir biçimde olabilir. Bu sistem içinde emek randımanın değişmelerinden doğan bütün sonuçların işçiye bırakılması öngörüleceği gibi, bu sonuçlar işçi ile işveren arasında bölünebilir. Verimlilik esasına dayanan ücret sistemi aynı zamanda işçiye en az bir garantiyi vermeyi de kabul edebilir. (<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=v> Erişim 03.04.2008)

Bu sistem, ilke olarak verimlilik artıkça ücretlerinde artmasını kabul etmiş olduğundan, birçok durumda verimlilik teşvik sistemi adıyla anılır.

Bu sistem karşısında işçi ve işverenlerin davranışları başka başladır. İşverenler, işçinin verimini artırmak olanağı sağladığı için, genellikle verimliliğe göre ücret ödemesi sistemine taraftar görünürler. Buna karşılık sendikalar ve işçiler nezdinde bu sistem çeşitli nedenlerden ötürü, fazla rağbet görmemektedir. Çünkü sendikalar genel olarak verimliliğe göre ücret sisteminin kabulü sonunda kişisel ücretlerden doğacak büyük farklılıklar yerine işletme içinde yay belli bir yerde kazançların birbirine yakın olması taraftarıdır (Zaim, 1974: 51).

1.1.5.3. Parça Başına Ücret (Akort Ücret)

Bu ücret türünde, yapılacak veya işlenecek her bir parça için ücret saptanır. Yapılan parça sayısına göre ücret belirlenir (İnce, 1990: 76).

Parça başına ücret sistemi, zaman temeline dayalı ücret sistemi gibi eski ve basit bir sistemdir. bu sistem kullanıldığında işgörenler üretim miktarını artırdıklarında daha fazla ücret kazanma olanağı elde ederler. Sistemin işverenler açısından sağladığı yararlar ise, işgörenlerin çalışma isteklerinin artması, buna bağlı olarak üretim kapasitesinin yükselmesi, zamandan tasarruf sağlanması, makinelerin ve diğer donanımların tam kapasite ile kullanılmasıdır. Ayrıca işgörenlerin daha fazla gelir elde etmek amacıyla çok çalışarak kendilerini fiziksel, sosyal ya da psikolojik açıdan zorlayarak gereğinden fazla yıpratabilir. Bu durum onların morallerini ve buna bağlı olarak iş kazalarının artmasına yol açabilir. Öte yandan üretimde hızın önem kazanması, ürün kalitesinin düşmesine, hatalı ürün sayısının ve firelerin artmasına neden olabilir.

Parça başı ücret sistemi üretimde çıktı birimlerinin bireysel olarak ölçülebildiği, düzenli ve kesintisiz iş akışının bulunduğu, işin standartlaştırılabilir olduğu, kalitenin dikkate alınmadığı ve iyi bir gözetim sistemin kurulmadığı durumlar için uygundur. Ayrıca birim başına işçilik maliyetlerin önceden kesin ve sabit olarak belirlenmesi istendiğinde bu ücret sisteminin kullanılmasından yararlı sonuçlar elde edilmektedir (Benligiray, 2003: 34).

1.1.5.4. Prim Ücreti Sistemleri

Primli ücret sistemleri de performansa dayalı, teşvik edici ve yaygın biçimde uyulama sistemleridir. Tipik primli sistemde, temel ücretin karşılığı olan normal performansın üzerine çıkıldığında, işgörenler temel ücrete ek bir “prim”le ödüllendirilir. Primli sistemlerin tasarıma ilişkin temel karar konuları (Acar, 2007: 52);

- Temel (kök) ücret,
- Primin başlangıç noktası,
- Primin bitiş noktası,
- Primin oranı veya primli ücret doğrusunun eğimi,
- Prime esas performans ölçüsüdür.

Amaç yapılabilirliği önceden saptanmış üretim miktarını aşan ve işletmeye getirisi artan değerini işgörene de yansıtılması ve ilave ücret ile ödüllendirilmesidir. (http://makinecim.com/index.php?page=az_icerik&bilgi_id=5987 Erişim 04.03.2008)

Bu sistemlerde prime esas performans ölçütleri, akord sistemlerde olduğu gibi çıktı miktarı (verimlilik) olabileceği gibi, kalite, devamlılık, tasarruf, yenilikçilik vb. de olabilir. Prime esas performans ücretleri, “prim faktörü” olarak ta adlandırılır. Tek bir ölçüte dayalı tek faktörlü prim sistemleri olabileceği gibi, çok faktörlü veya karma prim sistemleri de uygulanabilir. Sadece verimliliğe dayalı olarak prim verilmesi tek faktörlü, bunun yanı sıra kalite vb. faktörlerinde içeren sistemler çok faktörlü prim sistemlerine örnek olarak verilebilir (Acar, 2007: 52).

Özendirici (Primli) ücret sistemleri deyimi, genellikle ücretlerin ya doğrudan doğruya, ya da dolaylı olarak verimlilik standartlarına veya işletmenin karlılık durumuna bağlandığı durumlarda kullanılır. Bazı özendirici planlar ücretleri kişilerin verimine, bazıları grupların verimine ve bazıları da bütün örgütün, yani işletmenin karlılık verimine bağlar (Schular, 1987).

1.1.5.5. Halsey Sistemi

Halsey tarafından geliştirilmiş bir ücret sistemidir. Zamandan yapılan tasarrufa prim veren bir yöntemdir. Bu sistemde belirli bir isin yapılması için bir standart zaman tespit edilir. Eğer işçi işini bu standart zaman süresi içinde yaparsa normal baz ücretini alır (Saat başına veya gündelik olarak). Buna karşılık iş standart zamandan önce bitirilirse, işçi baz ücretini aldıktan sonra, ayrıca tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış bir de primi hak etmiş olur. Tasarruf edilen zamanın tamamı işçiye verilmektedir. Mesela bir işçi 6 saatte yapacağı işi 4 saatte yapmış ise, tasarruf ettiği 2 saatin yüzdeliğini alır. Bu yüzdelik oran değişebilmektedir. Sistem işçiler tarafından kolayca anlaşılmaktadır. İşçi alacağı primin ne tutacağını aşağı yukarı doğruca tahmin edebilmektedir. Fakat bu sistemde tenkit edilen nokta:

- Standart zamanların kısa tutulması
- Tasarruf edilen zamanın işletme tarafından paylaşılmasıdır (Ergül, 2006).

1.1.5.6. Rowan Sistemi

Norm süresinden işçinin sağladığı tasarruf asgari ücretine yüzde olarak ilave edilir. Mesela, bir saatte yapacağı bir işi 45 dakikada yapmış ise 15 dakikalık tasarrufu olanın ücretine %25 zam yapılır. Şöyle ki; saatte bir alıyor ise %25 ilavesi ile ücreti 1.25 lira olacaktır. Ancak muayyen bir yüzde den sonrası ödenmediğinden, işçi kendisi belirli haddenden sonra zorlanmayacaktır. Böylece üretim artış oranı baş taraflarda yüksek sonra azalarak bir noktada da sıfır olur ki, gayretlerin karşılığı ödenmez (Dirimtekin,1966).

1.1.5.7. Taylor Sistemi

Taylor sisteminde zaman tasarrufu değil, işçinin etkinliği söz konusudur. Taylor ücret sisteminde daha çok parça başına prim verme düzenini getirmiştir. Taylor Sisteminde normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği (parça olarak) kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Burada normal bir işçinin belirli sürede çıkarabileceği Parça sayısı ortaya çıkarılır. Uygulamada, parça başına iki ücret tarifesi

vardır. Standartlara ulaşan işçiler için yüksek ücret tarifesi, bu standartlara erişemeyen işçiler için düşük ücret tarifesi konmaktadır. Standart olarak 20 parça üretimi gerektiğinde; 20 ve yukarısı parça üretenlere örneğin parça başına 3.00 YTL üzerinden ödeme yapılmakta, 17–18 parça üreten işçiye ise, düşük tarifedeki ücret uygulanmakta, örneğin 2,5 YTL üzerinden ücret ödenmektedir. Taylor ücret sistemi parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve daha çok sertleştirilmiş bir modelidir. Gerçi anlaşılması ve uygulanması çok kolay olup fakat işgörenleri otomat gibi sürekli ve çok çalışmaya yöneltmesi ve yıpratıcı bir sistem olması nedeniyle çok eleştirilmiştir. Bu sistemin amacı işgörenleri sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya gitmektir. Ayrıca diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş ana-baz ücret söz konusu değildir.

Çoğu işletmeler Taylor ücret sistemini uygularken standart is kapasitesini çoğu kez normal bir işçinin kolaylıkla varamayacağı bir noktada tutarlar. Bu durumda işgörenler haksız bir uygulama ile karşı karşıya gelmekte, aşırı yorgunluk ve yıpranma kaçınılmaz olmaktadır. Bu gibi sakıncalarından dolayı bu sistem basta işçi olmak üzere sendikalar büyük bir tepki ile karşılamaktadırlar (Ergül, 2006).

1.1.5.8. Gant Sistemi

Bu sistem her iş için, günlük normal bir ücret tespit edilir. İşçiye günlük norm, üretime ulaşsa da, ulaşmasa da bu ücret ödenmektedir. Fakat işçi norm üretime ulaştığında, bir prim almaktadır. Bu %25'den %100'e kadardır (Dirimtekin, 1966: 27)

1.1.5.9. Bedaux Sistemi

Mühendis Charles Bedeux, ilk defa bu sistemi koymuştur. Sistemin esas işin süratine, büyük bir önem vermesine rağmen arada kaybedilen zamanlar, gözetilmez. Bu sistemde görülecek işlere zaman, etüdü yapılır. Aradaki dinlenme, zamanları için, bir ücret zammı ödenir ve ölçülen her iş ünitesine ait dinlenme payı verilir. Normalin üzerinde çıkarılan işlerin geliri %75 işçiye %25 işletmeye katılır (Dirimtekin, 1966).

1.1.5.10. Emerson Sistemi

Emerson sistemi de, Halsey ve Gantt sistemleri gibi işçiye gündelik ücretini garanti etmektedir. Emerson'da tıpkı Taylor ve Gantt'ın yaptığı gibi üretimin bütün evrelerini dikkatle bilimsel incelemeye alarak, işçi için görevlerin tamamı ve yüzdesine ait belirli standartlar saptanmıştır. İşçi bu standartlara erişip erişmemesi ile prim almaktadır. Ücret işçinin verimi ne olursa olsun zaman üzerinden ödenmektedir. Emerson sisteminde üç durum söz konusudur.

Verim standardın %66'sına erişinceye kadar sadece baz ücreti verilmektedir. 2. Verim standardın %66'sını aştığı takdirde bu standardın tamamına kadar (%100'üne) İşçiye belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir. Verim standardın tamamını (%100'ünü) asarsa prim %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti miktarı üzerinden ayrıca ödenmektedir.

Bu sistemin işçilere açıklanması oldukça güçtür. Sistemin kendisi de bir hayli karışık ve uzundur. Ayrıca standartlar işletmelerin inisiyatifinde bulunduğu için hangi düzeyde olduğu tam olarak kestirilmemektedir (Ergül, 2006).

1.1.5.11. Bonus Sistemi

Bu sistemde zaman ücreti ile parça ücretinin birleştirilmesi açık olarak görmekteyiz. Bunda emek sahibinin belirli bir zamanda, belirli bir üretime ulaşması gerekmektedir. Bu gerçekleştiğinde, ücretine yüzde oranında bir ilave yapılır. Muayyen zamanda belirli parça başı âdeti aşılsa, o zaman parça başına ilave ücret ödenir (Dirimtekin, 1966).

1.1.5.12. Barth Sistemi

Barth sisteminde, asgari bir ücret tanınmamaktadır. Verime göre ücret alınmaktadır. Bu sistem Rowan sisteminin düzeltilmiş bir şeklidir. işe yeni giren emek sahipleri, öğrenme ve ilerleme kabiliyetleri sayesinde bundan faydalanırlar. Müteşebbis ise, verimin çok az olması halinde asgari bir ücret ödeme külfetinde bulunmaz (Dirimtekin, 1966).

1.1.6. Ücret Politikaları

1.1.6.1. Politika ve Ücret Yapısının Tanımı

Politika, bir faaliyet veya eylemin kılavuzu, yol göstericisi ya da bir amaca ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır (Tosun, 1990: 4; Budak ve Budak, 2004: 291).

Politika; yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir (Dinçer, 1998: 20; Budak ve Budak, 2004:291).

Belirlenen amaçlar doğrultusunda saptanan strateji ve politikalar, strateji ve politikalara bağlı olarak oluşan bir ücret yapısı ve bu ücret yapısı çerçevesinde gelişen bir ücret sistemi; ister özel isterse kamu olsun tartışılan ücret yönetiminin gelişen yapısını tanımlar.

Ücret politikası yerine ücret politikaları genel başlığının kullanılmasının sebebi her aktörün kendisi için farklı bir politika seçmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Buna rağmen ücret politikasında evrensel ilkeler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Ergül, 2006) :

— Bir görev için yapılan ödeme, benzer işletmelerde aynı nitelikte görev için yapılan ödemeden az olmamalıdır.

— Bir işletmede bir görev için yapılan ödeme, aynı nitelikte olan başka görevlere yapılan ödemeye denk olmalıdır.

— Ödeme işgörenler tarafından adil bulunmalı.

— Normal şartlarda bir işgören bir üst makama geçmekte ise bu yeni görevde aldığı ücret eskisinden daha yüksek olmalıdır.

— Ücret objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücret verilmelidir.

— İşletmenin ücret politikası değişen çevre şartlarına göre uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

— Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olması gerekir. Günümüzde bu durum tartışma konusudur.

1.1.6.2. Ücret Teorisi ve Ücret Politikası İlişkisi

Ücret teorilerinden, ücret politikalarının esası olarak fiilen faydalanıldığından (ücret alan, ücret ödeyen ve denetimi sağlayan) tarafların menfaat uyuşmazlıkları, bu teoriler çerçevesinde izah edilmektedir. (Ücret teorilerine ilişkin ayrıntılar bölüm 1.1.3.'de açıklanmıştır) Söz konusu tarafların her biri şimdiye kadar kendi görüşlerine ve hedeflerine en uygun ve en elverişli olan ücret teorilerini seçmişlerdir. Böylece kendi ücret politikalarıyla ilgili stratejilerine en uygun ve davranışlarını mazur gösterecek olan ücret teorisini seçmeyi menfaatleri açısından uygun görmüşlerdir. Buna örnek olarak sendikaların “ücretlerin satın alma gücü teorisine” dayanarak görüş belirtmeleri ve bunun yanında özellikle ve ısrarla “ücretlerin pazarlık gücü teorisini”ni temsil etmeleri gösterilebilir.

Ücret teorisi, ücretin seviyesini belirleyen esasları ve sebepleri araştırır. **Ücret Politikası** ise, emek piyasasında olması lazım gelen ücret teşekkülü sürecinin neticelerine yaklaşımcı mahiyetteki bir düzenleme politikasının yollarını ve tedbirlerini araştırır. Bu olması lazım gelen (ideal'in) örneğin ahlaki esasları da adaletle ilgilidir (Aksu, 1993: 42; Schreiber, 1972: 3).

1.1.6.3. Ücret Yapı ve Sistemlerinin Tasarlanmasında Ücret Strateji ve Politikası

Ücret strateji ve politikaları ücret sisteminin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde ana çerçeveyi oluştururlar. Acar (2007)'a göre bu strateji ve politikaların kapsamı, tanımı, ücret yapı ve sistemlerinin tasarlanmasıyla ilişkisinin açıklanması şu şekilde yapılabilir:

Ücret stratejisi, işletme amaçlarının başarılmasına ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlayacak ücret politika, uygulama ve süreçlerinin geliştirilmesi ve uygulanması için uzun dönemde örgütün ne yapmak istediğini tanımlayan bir niyet ifadesidir. Ücret stratejisi, ücret politika, uygulama ve süreçlerinin geliştirilmesi için amaç duygusu (sense of purpose), yön ve çerçeve sağlar. İşletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve bunların en iyi biçimde nasıl karşılanabileceğine dayanır. Böylece, stratejiler, ücret programlarını örgütün başarmak istediği amaçlar doğrultusunda yönlendirir. Ücret stratejileri, ayrıca, işgörenlerin nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine ilişkin değerlerin geliştirilmesi ve bu değerlerin hayat geçirilmesini mümkün kılacak rehber ilkelerin formüle edilmesiyle, yani ücret felsefesinin belirlenmesiyle de ilgilidir.

Ücret veya ödül stratejisi, işgörenlerin değeri ve ödülleri neye dayalı olması gerektiği konusunda örgütün inancını ifade eden bir ücret/ödül felsefesiyle de desteklenir. Ücret felsefesi, bir örgütün ödüller konusunda sahip olduğu genel değer ve inançlardır. Bunlar, ücret yönetimi sisteminin temelini oluşturan ve onu şekillendiren varsayımlardır. Ödül felsefeleri, genellikle rehber ilkeler şeklinde ifade edilir (Armstrong, 2006: 643-644).

Ücret stratejisi, örgütün ücret felsefesini uygulamaya nasıl geçireceğine ilişkin bir niyet ifadesidir. Stratejiler, planlardan ayrıdır. Strateji, örgütün ödül süreç ve yapılarını geliştirirken nasıl bir yön izleyeceğini gösterir. Plansa, oraya "nasıl" ulaşılacağını ortaya koyar. Plan sözgelimi, yeni iş değerlendirme süreçleri, yeni ödeme yöntemleri veya farklı ücret yapıları geliştirilmesine ilişkin belirli program veya projeleri içerebilir. Bu programlar, ödül stratejisinde ifade edilmiş bulunan hedefleri gerçekleştirecek şekilde tasarlanmalıdır.

Ücret stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması, aslında stratejik ücret yönetiminin özünü oluşturan bir süreçtir. Bu sürecin başlıca aşamaları, aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Acar, 2007; Milkovich ve Newman,2002:34-41; Armstrong,2006:649-651,Wilson, 2002:57). Bu süreçte, önce, ücretleme açısından iç ve dış çevre koşullarının analiz edilmesi gerekir. Çevresel analiz, örgüt dışı çevre yanında, ücret yönetimi alt sistemini kuşatan iç çevrenin analizini de içerir. Bu bağlamda, dış ekonomik, sosyal,

siyasal vb. etmenler yanında; örgütün genel amaç ve stratejileri, insan kaynakları strateji ve sistemleri de gözden geçirilir. Bu analize dayalı olarak işletmenin ücretleme amaç ve stratejileri ile bunlara uygun politikaları belirlenir. Belirlenen strateji ve politikalar, çevresel talepler ve baskılar ile örgütsel ve insan kaynaklarına ilişkin amaç ve stratejilere uygun olmalıdır.

Daha sonra, belirlenen amaç, strateji ve politikalara uygun olarak, ücret yapı ve sistemleri tasarımı ve uygulanır. En son olarak ta, politika, yapı ve sistemler; koşulların ve stratejilerin değişmesine bağlı olarak tekrar gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılır.

Ücret politikası, ücret felsefesine, amaçlarına ve stratejisine uygun olarak ödüllendirme süreçlerinin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini gösterir. Politikalar, İnsan Kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticiler için özel veya tekrarlayan ödüllendirme konularının nasıl ele alınacağı konusunda rehber vazifesi görür. Politikalar, belirli bir esneklik içinde, farklı durumlarda farklı kişilerce tutarlı kararlar verilmesini sağlarlar(Armstrong,1997:54).

Ücret yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve işletilmesi sürecinde, sistemin temel unsurlarına ilişkin belirli politikaların belirlenmesi gerekir. Politikaların hangi konulara ilişkin olacağı hususunda, bazı farklılıklara rağmen, benzer görüşlerin ileri sürüldüğü gözlemlenmektedir. Gibbs'e göre politikalar;

1. Ücretin düzeyi,
2. Ücret paketinin bileşimi,
3. Ücret ve performans ilişkisine dair temel tercihleri yansıtmaktadır.

Balkin ve Logan'a (1998:18-25) göre, ücret politikaları esas olarak,

1. Ücret düzeyi,

2. Ücretin bileşimi,
3. Ücret yapısı ve
4. Ücret artışlarına ilişkin politikalar, olarak sıralanabilir.

Milkovich ve Nevvman'a göre(2002:15) ise, ücret yönetimi sisteminin temelini oluşturan ve biçimlendiren temel politikalar;

1. İç eşitlik veya uyum,
2. Dış rekabetçilik,
3. İşgören katkıları,
4. Sistemin yönetimine ilişkin politikalar, olarak sıralanmaktadır.

Bunlardan ilki, "ücret yapısı"nın, ikincisi "piyasaya göre ücret düzeyleri"nin; üçüncüsü ise "ücret-performans ilişkisi"nin "nasıl" olacağına ilişkin stratejik tercihleri yansıtmaktadır (Acar; 2007).

Byars ve Rue (2003:277),

1. Taban ve tavan ücret düzeyleri,
2. Düzeyler arası genel ilişkiler,
3. Toplam ücretin bileşimi'ni temel politika konuları olarak belirlemişlerdir.

Bunlardan ilk ikisi, esasen "ücret yapısı"nın nasıl olacağıyla ilgilidir (Acar, 2007).

Görüldüğü gibi, temel veya stratejik ücret politikaları, ücret yönetimini oluşturan ve biçimlendiren temel unsurlarla ilgilidir. İlgili görüşler ışığında temel ücret politikaları:

1. Ücret yapısına,
2. Piyasaya göre ücret düzeylerinin ne olacağına,
3. Toplam ücret paketinin bileşimine,
4. Ücret-performans(katkı) ilişkisine,
5. Ücret yönetimi sisteminin yönetimine(işletilmesine), ilişkin politikalar, şeklinde sıralanabilir.

Ücret yapısına ilişkin politikalar, örgüt içi ücret adaletini veya iç eşitliği sağlama amacı doğrultusunda ücret düzey ve farklılıklarının belirlenmesiyle ilgilidir. Bu konuda, işletmeler, işin değerine veya kişilerin beceri ve yetkinlik düzeyine göre ücretleri farklılaştırabilirler. Yine, düzeyler arası ücret farklılığının az olduğu "basık" veya farklılığın çok olduğu "dik (hijerarşik) bir yapı benimsenebilir. Ayrıca, ücret derece ve aralıklarının nasıl olacağı da, yapılara ilişkin önemli bir politika konusudur.

Diğer bir temel politika konusu, işletme içi ücret düzeylerinin, eşdeğer iş ve işgörenlerin "piyasa ücret hadleri"ne göre konumunun ne olacağıdır. İşletmenin dış rekabete karşı tutumunu veya rekabetçi pozisyonunu tanımlayan bu hususta işletmelerin benimseyebilecekleri üç tipik politika;

1. Yüksek (önder),
2. Eşit ve
3. Düşük ücret politikasıdır (Glueck, 1979:297).

Bunlarda ilkinde, işletme ücret düzeylerinin piyasa ortalamalarının üzerinde; üçüncüsünde ise, altında belirlenmesi söz konusudur. Eşit ücret politikası ise, piyasa ortalamaları civarında ücret verilmesini öngören; dış eşitliği sağlayan ve piyasanın baskısıyla da desteklenen yaygın bir politikadır (Acar, 2007).

Ücret paketinin bileşimi, yani, toplam ücret içinde temel ücret, performansa dayalı değişken ücret, ek yararlar ve sosyal yardımlar şeklinde sınıflandırılan ücret bileşenlerinin miktar ve oranının ne olacağı da, önemli bir politika konusudur. Stratejik ücret yönetimi bakış açısıyla, değişen koşulların, performansa dayalı değişken ücret unsurlarının önemini ve payını artırıcı bir etki gösterdiği söylenebilir.

İşgörenlerin işletmeye sağladıkları katkı veya gösterdikleri performans ile ücretin nasıl ilişkilendirileceği, "ücret sistemleri"yle ilgili stratejik bir karar konusudur. Bu konuda, kişilerin performans ve katkılarını pek hesaba katmayan "geleneksel zaman" ücreti ya da cari ücretlerde kişilerin performansını dikkate alan "özendirici ücret sistemleri"nin uygulanması benimsenebilir. İşgörenlerin katkı ve performansları ile ücretlerin ne oranda ve nasıl ilişkilendirileceğine ilişkin politikalar da, benimsenen strateji ve amaçlara uygun olmalıdır.

Ücret yönetimi sisteminin işletilmesi ve yönetilmesi de, stratejik bir karar veya politika konusudur. Ücretlemede başarılı olmak için, sadece "uygun bir sistem"nin tasarlanması veya oluşturulması yeterli değildir. Kurulan bu sistemin uygun biçimde yönetilmesi veya işletilmesi de gerekir (Acar, 2007; Milkovich ve Newman, 2002: 17) ki, ücret yönetimi sisteminin devamı ve güncelliği sağlanabilsin. Ücretleme amaç, strateji, politika ve yapılarının işgörelere bildirilmesi, dönemlik ücret artışlarının neye göre, nasıl ve kimlerce yapılacağı, ücretleme konusunda "açıklık (şeffaflık)" mı, yoksa "gizlilik politikası" mı izleneceği, ücret yapı ve sistemlerinin kimlerce nasıl güncelleneceği, ücretlerin hesaplanması ve ödenmesiyle ilgili görevlerin kimlerce yerine getirileceği vb. konular, sistemin yönetilmesi ve devamının sağlanmasına ilişkin konular arasındadır (Acar, 2007).

1.1.6.4. Devlet Politikası Düzeyinde Ücret Politikasının Yeri

Devletin, işçi kuruluşlarının ücretlere, çalışma koşullarına, çalışma sürelerine karışmasının temel nedeni, toplumsal adaletin sağlanmasıdır. Emekçi kesimin gönenc düzeyini yükseltmek, gelirin bireyler ve çeşitli toplumsal kesimler arasında dağılımda görülen eşitsizliği gidermek, devletin, işçi kuruluşların en önemli uğraşı olmuştur.

Ücretin yanı sıra, istihdam düzeyi, toplam emeğe yapılan ücret ödemeleri, ücret ödemelerinin ulusal gelir içinde ki payı gibi... öteki ölçütlerde önem kazanmaktadır.

Toplumlar giderek bir endüstri ve hizmet toplumuna dönüştükçe ve dolayısıyla ücretli ve işçilerin sayısı arttıkça, bunların durumunu koruma, geliştirme ve iyileştirme önem kazanmıştır. Her ülke, çeşitli ücret politikaları saptayarak, bu konuları düzenlemeye çalışmaktadır.

Ücret ödemeleri, her zaman, toplumsal görüş açısından simgesel bir değere sahip olmuştur. Aynı zamanda, ücretler, ekonomik gücün genişlemesi, anamal birikimi, sanayinin uluslar arası rekabeti gibi konularda çok önemli bir etken olmuştur. Görüldüğü gibi bir yanda toplumsal bir etken, öte yandan stratejik bir ekonomik bir değişken vardır. Ücret politikaları, tarih boyunca, bu iki kutup arasında gidip gelen bir görünüm vermektedir (İnce, 1990: 44).

Çağdaş devlet anlayışı, toplum içinde gelir dağılımına ilgisiz kalmaz. Bu dağılımın, adil ölçüler içinde yapılmasını sağlamak zorundadır. Fakat devlet, aynı zamanda, ekonomide istikrarı sağlamak ve uygun bir istikrar ortamı yaratmakla da yükümlüdür. İşte bu iki amacı gerçekleştirmek için çeşitli ücret politikaları yaratılmakta ve izlenmektedir (İnce, 1990).

Çağdaş bir ücret politikasının, enflasyonu önleyecek, ona karşı koyacak bir nitelikte olması gerekir. Böyle bir ücret politikası ile aynı anda ekonominin gereksinimlerini ve toplumsal adaletin gereklerini yerine getirerek, ileride patlak verebilecek uyumsuzlukları ortadan kaldıracabilecek bir ulusal ücret yapısı meydana getirilmeye çalışır (İnce, 1990).

1.2. Motivasyon

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece kendisi tarafından yönlendirilir. Motivasyonu, " kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları " şeklinde tanımlamak mümkündür.

Motivasyon, bir insanı belirli amaçlar için harekete geçiren g demektir. Diğer bir deyişle bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabalardır. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bu yüzden çalışanlara hizmetleri karşılığında çeşitli şeyler vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne doğru devamlı olarak özendirilir. İnsanları harekete geçiren, yönlerini belirleyen umutları, inançları ve ihtiyaçları vardır.

Ayrıca motivasyonu çalışana enerji sağlayan, onu yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eder bir g olarak kabul edebiliriz. Bu yönüyle motivasyon iş performansına etki eden çalışmanın zinde ve verilecek gevlere her an hazırlıklı olmasını sağlayan psikososyal bir etkendir. Diğer bir deyişle motivasyon, çalışanları işletmelerin amaçlarına konsantre eden, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcıdır. İş liderleri ve işletme yöneticileri, örgütlerinde görev alan personele bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile etkileyici mesajları aktardıkları sürece iş süreçlerinde kritik başarıların ortaya çıktığını görebileceksiniz. İşletmelerin düşük maliyet-müşteri tatmini denklemini çalışanların motivasyonuna dönük zmlmeleri için konuya aşağdaki boyutları ile yaklaşmaları gerekmektedir.

— Yöneticinin bir örgütte sağlayacağı iş başarımı, motivasyon süreci ile sıkı sıkıya ilişkilidir.

— İyi bir yönetici, iten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon içinde önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

— alışanlarını örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları ile anlayan, yorumlayabilen işletme yönetimi, onlardan verimliliklerini en st seviyeye çıkarması için faydalanma yollarını da bulabilecektir.

— Kişisel güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para, bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık

simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır.

— Günümüz işletmelerinde etki çemberi dar olmakla birlikte öne çıkarılan en önemli motivatör paradır. Bu durum gerçek motivatörlerin göz ardı edilmesine, iş performansının sonuçlarının sadece parayla ilişkilendirilmesine yol açmaktadır.

— Motivasyonun devamlılığı personelin kendisini motive edebilecek düzeye getirilmesi ile söz konusudur.

— İşletmenin başarı ile çalışanların motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki vardır.

— Genel işletme performansını arttırabilmek için takım çalışmalarını ön planda tutarak ait olma olgusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin çalışanlarını motive ederken takım odaklı bir motivasyon modeli ile harekete geçmeleri, verimlilik ve kalite çevirimlerinde başarılı sonuçlar alınmasında etkili olacaktır (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyoncalisan.htm> Erişim 10.03.2008).

1.2.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Türkçede güdülenme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamlarına gelmekte olan motivasyon, (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2000:603) birden çok bilim dalının ilgi alanına girmesi nedeniyle değişik biçimlerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. Motivasyon, dış teşvikin rolü tartışılmakla birlikte, bireyin iş yapma isteğine sahip olmasını anlatmaktadır (Smithers ve Walker, 2000:833). Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Motivasyon, davranış için harekete geçiren iç faktörleri ve bireyi davranışa teşvik eden dış faktörleri ifade etmektedir (Waterman, 2005:165).

Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "Motive" kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (politics.ankara.edu.tr/~aksoy/eky/asdemir.doc Erişim 02.04.2008).

Motivasyon, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Can, 1994:157). Bir diğer tanıma göre motivasyon, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne veya amaca doğru, devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2006:494). Motivasyon, insanların örgüt içinde nasıl hareket ettiğini açıklayan, örgütsel davranış ve performans üzerinde çok önemli olan bir kavramdır. Örgütte motivasyon ortamı; kişiler arası ilişkiler, içsel (zati) ve dışsal unsurlar ve temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç ilke tarafından yönetilmektedir (Raghuvanshi, 2002:374).

Bir organizma olarak her gün çeşitli davranışlarda bulunuruz. Hiçbir davranışın gelişi güzel ve kendiliğinden olduğu söylenemez. Organizmayı davranıma sevk eden bir sebep ya da sebepler vardır. Organizmayı çeşitli davranışlara motifler sevk eder. Motifler insanın içinden gelirler. Davranışlarımız her zaman motiflerin etkisiyle meydana gelir (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> Erişim 02.04.2008).

Motivasyon (güdü), davranışa enerji ve yön veren güçtür; bu güç organizmayı etkileyerek bir amaç için harekete geçmeye sevk eder. Güdü, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü denilmektedir. Bilme ve başarıma isteği gibi

insani dürtülere ise ihtiyaç denir
<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyoncalisan.htm> Erişim 02.04.2008).

Motivasyonla ilgili farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Kutaniş, 2004:49). Motivasyon davranışın, yönelim (tercih), yoğunluk (efor) ve süre (sebatkarlık) olmak üzere üç yönünü etkileyebilir. Motivasyon sadece bireyin hüner ve kabiliyetlerinin kazanımını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu kabiliyetlerini nasıl ve ne ölçüde kullanacaklarını da belirler.

Motivasyonda, motive etmek istenilen kişi için nelerin önemli olduğunu bilmek, sonra da kişinin isteklerine cevap verecek bir yaklaşım oluşturmak gerekmektedir. Bir çalışanın, niteliklerine uygun bir görevde ve iş ortamında çalışması ile motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Bununla birlikte ihtiyaçların çeşitliliği ve sürekliliği, davranışlarda karmaşıklık ve sürekliliğe neden olmaktadır. Bu durum motivasyonla ilgili faktörlerin ve araçların sürekli gözden geçirilmesini gerektirmektedir (Karakaya ve Ay, 2007: 55-56).

Güdüler genel olarak, içsel veya dışsal olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Dışsal güdü, bireyin dışından gelen etkileri içerir. Bir öğrencinin yüksek not aldığı için öğretmeni tarafından övülerek pekiştirilmesi buna örnek gösterilebilir. İçsel güdü ise, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir.

Güdü ve güdülenme kavramı psikolojinin keşfetmiş olduğu en önemli kavramlardan biridir. İnsanların ve hayvanların davranışlarının temelinde güdüler yatar. Güdüler ya bugün bilinen ve rahatlıkla anlaşılabilen, ya da henüz pek açık seçik anlaşılamayan türden olabilir. Nerede olursa olunsun ve ne yapılsa yapılsın, her davranışın altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır.

Organizmanın dürtü ya da ihtiyaçlarının etkisiyle harekete hazır hale gelerek amaca yönelik davranışta bulunmasına ve amacına ulaştıktan sonra rahatlamasına

motivasyon (Güdülenme) denir (<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm>. Erişim 10.03.2008).

Özendirme yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusudur. Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kendi kişisel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları yaratması ile belirlenir. Yönetici bu olanakları yaratır ve kullanırken kendi kişisel kültür seviyesinin, yönetim anlayışının ve ruhsal yapısının etkisi altındadır. İkincisi, yönetici sözü edilen olanakları yaratır ve kullanırken üst düzey yöneticisinin yetki devri ile işletmenin genel felsefesinin sınırlayıcı etkisi altındadır. İnsanları motive eden temel etken geçimlerini sağlayabilecekleri bir iş bulmak ve çalışmaktır. Bu demektir ki insanlar önce çalışmak sonra buldukları işte güvenlik içinde olmak isterler. İşsizlik yalnız bireysel açıdan sakıncaları olan bir sorun değil ekonomik ve toplumsal bakımdan da ciddi sorunlar yaratan bir sorundur. İnsanlar çalışmakla beraber yeterli bir ücret almak isterler. Oysa endüstrileşme süreci şehirleşmeyi hızlandırmış, üretim ve refah düzeyini yükseltmiş, farklı ve çok sayıda ihtiyacı gündeme getirmiş ve tüketim toplumuna geçişi özendirmiştir. Bütün bunların sonucu olarak bireyler, daha çok tüketmek daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bu ise daha etkin bir motivasyona duyulan ihtiyacı arttırmıştır. O halde birey, işletme ve ekonominin tümü açısından büyük önem arz eden motivasyon olgusu nasıl tanımlanabilir. Motivasyon, genellikle çalışanların fizyolojik, güvenlik, toplumsal, benlik ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayarak işe özendirilmeleri şeklinde açıklanabilir (Şimşek, 1999: 193).

1.2.2. Motivasyon Süreci

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevin yerine getirebilmek için çaba harcamağa istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.

Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile

başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olamaz.Harekete geçirilmiş veya uyarılmış ihtiyaçlara psikolojide " Güdü (Motif)" adı verilir.

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü yada itici glerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış,bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç yada istek yönünde olacaktır. Örneğin a bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek almaya girişecektir. Ama toplumda bunu meşru yoldan gidermenin yolu satın alma gücü sağlayacak bir meslek sahibi olma biçiminde olacaktır. (şimşek, 1999)

1.2.3. Motivasyonun Yararları

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır: (şimşek, 1999)

— alışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

— alışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.

— alışanların "ego"larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.

— alışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.

— İşletmelerin, alışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.

— Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

— Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler/arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

— Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri "esnek motivasyon" sistemlerini kabule zorlayacaktır.

— Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar.

1.2.4. Motivasyona İlişkin Kuramsal Görüşler

1.2.4.1. Mc Gregor'un X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları arasında toparlamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında motive etmeye çalışmışlardır (Can, 1999: 174):

X Kuramı:

a- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar.

b- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir.

c- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.

d- İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

e- Kişiler kendilerin düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Mc Gregor'a göre klasik yöneticiler insanı X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.

Y Kuramı:

a- Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme yada oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

b- Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken, burada kendinden geçmektedir).

c- Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül ile birlikte başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir.

d- Normal insan öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

e- Kişilerin yaratıcılık yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp geniş bir biçimde yayılmıştır.

İnsan ilişkileri okulunun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. yönetici insanları Y kuramı ışığı altında görüyorsa onlara esnek iş saatleri uygulayacak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine, işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecektir. Yani kısaca yönetici onları klasikler gibi

korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yönlendirmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaktır.

1.2.4.2. Argyris'in Olgunluk Kuramı

Chris Argyris, insan hakkındaki varsayımlarını bireyin gelişmişlik düzeyine dayandırmıştır. Ona göre, insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan pasif, diğerlerine bağımlı, dar bakış açılı, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine, aktif, bağımsız, uzak görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek iş bölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine taban tabana zıt olduğunu söylemekte ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış bireylerin nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtmektedir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri insanların çalışmaları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısır görüşlü bireyler gibi çalışmalarını rutin birkaç iyi yapmalarını öngörmektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt olduğundan, çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdumduymaz olmayla sonuçlanabilecektir. (Şimşek, 1999: 197)

1.2.4.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon kuramlarının en tanınmış Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramıdır. Maslow, ihtiyaçları bir piramit üstünde aşağıdan yukarıya doğru önem sıralarına göre dizerek beş ana grupta toplamıştır. (Bingöl, 1998: 270)

Bunlar:

a- Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu gruba, insanın yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için gerekli olan gıda, su, hava, dinlenme, cinsel vb. ihtiyaçlar girmektedir.

b- Güvenlik İhtiyaçları: Bu grup, hem fiziksel, hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. Bedenlerimizi ve kişiliklerimizi dış tehlikelerden koruma ihtiyacı bu gruba girmektedir. Örneğin çoğu iş gören fiziksel ve psikolojik tehlikelerden soyutlanmış ve kıdem imtiyazı sağlayan işlerde çalışmayı isterler.

c- Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: Özen gösterilme ve sosyal faaliyet ihtiyacı, bu gruptaki başlıca ihtiyaçlardır. Bir birey, genelde insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler arzu etmekte ve grubunda saygın bir yere sahip olmayı isterler.

d- Saygı İhtiyaçları: Bunlar, öz-saygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içerir. Aynı zamanda bu gruba prestij ve başkalarından saygı görme ihtiyaçları da dahil edilebilir.

e- Kendini-Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu, kendini tamamlama veya bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ya da benim diyebilecekleri bir eser yaratma ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

1.2.4.4. Alderfer'in V-I-G Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak modelin Varlığını sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur. Yazara göre, ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle şiddetlerinden kaybetmelerini karşılık tersine, gelişme ihtiyaçları, tatmin edildikçe daha da şiddete hak gelirler. VİG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor bir duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar. (Şimşek, 1999: 201)

1.2.4.5. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, kurum ortamında bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörler, hijyen ve teşvik edici faktörler olarak

adlandırılmıştır. " Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirle ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşları ile geçimsizlikler, kötü alışkanlıklar, çalışanın kişisel hayatına saygı gösterilmemesi" ve benzeri koşullar, hijyen faktörleri arasındadır. Teşvik edici faktörler ise " Bir işi başarıyla yapmanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma, takdir edilme, özendirilme, arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanağı, işinde gelişme olanağı" biçiminde sıralanmıştır. Bu yaklaşıma göre hijyen ihtiyaçlar bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa, tatminsizliğe yol açar. Ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi tatmin ve motive etmez. Teşvik edici faktörlerde durum farklıdır. Teşvik edici ihtiyaçların giderilmemesi aynı biçimde doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ama bu ihtiyaçların karşılanması durumu yüksek motivasyona yol açmaktadır. Şu halde kurumda temel hijyen ihtiyaçlarının karşılanması önemlidir. İnsan kaynakları bakımından tüm çalışanların ya da birimlerin hijyen ihtiyaçlarının karşılanma oranı önemlidir. Bu durumun sık sık gözden geçirilmesi gereklidir. Hijyen ihtiyaçlarının yetersiz karşılanma durumu tespit edildiğinde, bunların süratle giderilmesi yoluna gidilmelidir. Bunların üzerine devreye sokulacak teşvik edici faktörler ile çalışanların motive olmaları kolaylıkla sağlanabilir. Bir anlamda her iki faktörün birbirini tamamlayıcı rol oynadığı söylenebilir. (Fındıkçı, 2000: 384-386)

1.2.4.6. Mc Clelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı

Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını önerir. Modelin temeli, üç temel güdünün (başarı-güç-arkadaşlık) oluşması için insan davranışlarıyla çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. Yazar işe temel güdülerini (ihtiyacı) tanımlamakla başlar (Can, 1999: 179):

Başarı Güdüsü Olan Bireyler:

a-Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.

b- Amaca yöneliktirler.

c- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.d- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.

e- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç Kazanma İhtiyacı olan Bireyler:

a- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler

b- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.

c- Diğerleriyle karşılaşmaktan zevk alırlar.

Arkadaşlık (Özdeşleşme) İhtiyacında Olan Bireyler:

a- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.

b- Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar.

c- Parti kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

d- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

McClelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin, bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarma olasılığı, (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, (2) görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve (3) o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlıdır.

1.2.4.7. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom, modelini iki temel kavrama dayandırır. Bunlar;

— Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi

— O sonucun kişi için çekicilik derecesi.

Bu iki etmen güdülemeyi belirler. Bunlardan birisi yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir. Örneğin işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya isteklendirilemeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeyleri aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Şimşek, 1999: 205).

1.2.4.8. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

Bu kuram genelde Vroom'un beklenti kuramı üzerine kurulmakla birlikte, onu daha ileriye götürüp detaylandırmıştır. Bu modelde örgütün değerlerine ve olasılığına göre, motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, ödevi algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise belirli bir kazanç ve terfi olabileceği gibi, tatmin olma ve başarma hissi gibi tamamen içe dönük bir durum da olabilecektir. (Şimşek, 1999: 206)

1.2.4.9. Skinner'in Güçlendirme (Pekiştirme) Kuramı (Davranış Değiştirme)

Güçlendirme kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu yada olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasında açıklık getirmeye çalışmıştır. Örneğin bir iş gören ücret artışı istiyorsa ve bunu geçmişte hızlı çalışarak elde etmişse, zorlu çalışmaya devam edecektir. Modele göre kişilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir. İstenmeyen davranışları görmezlikten gelmek yeterli

olup cezalandırılmamalıdır. Cezalandırma başkaldırma ve benzeri eylemlerle sonuçlanır.(Şimşek, 1999: 206,)

Örgütsel davranış değiştirme ise, iki temel kavrama dayanır;

— Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.

— Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilir.

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme-görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüller de farklı olacaktır (Şimşek, 1999: 207).

1.2.4.10. Japon (Z) Modeli

Son yıllarda endüstride ve buna bağlı olarak yönetim teknolojilerinde büyük aşamalar kaydeden birçok Amerikan yönetim bilimcileri, Japon örgütlerini incelemeye ve onları kendi ülkelerinin örgütleriyle karşılaştırmaya yönelmişlerdir. Bu çalışmalar sonucunda 1981 yılında Amerika'lı yönetim bilimci William Ouchi, her iki ülkenin özelliklerini inceleyerek bunları Z tipi bir örgüt modeli altında birleştirmeye çalışmıştır. Ouchi çalışmalarında aşağıdaki konuları incelemiştir,

— Çalışan işçilerin işte kalma süreleri

— Kararların veriliş biçimi

— Sorumluluk kaynakları

— Çalışanların değerlendirilme ve yükselme sıklıkları

— Kullanılan kontrol araçlarının türü

— Çalışanların kariyer yolunda uzmanlaşma dereceleri

— Örgütün çalışanlara karşı gösterdiği ilginin türü

Bu temel konularda Japon ve Amerikan örgütlerindeki özellikleri saptayan yazar, sonuçta etkili bir biçimde kendi ülkesinde de uygulanabilecek Z tipi örgüt modelini sunmuştur. (Can, 1999: 192)

1.3. Ücret ve Motivasyon İlişkisi

Ücret ve motivasyon ilişkisini en somut anlamda tanımlamak gerekirse, ücretin önemi dolayısıyla uygulanan ücret politikaları çalışanın motivasyonunu artırıcı yada azaltıcı biçimde etkiler. Ücret politikasının, kurum içerisindeki ücret dağılımını performans dışı kriterlerle örneğin hizmet yılı yada eğitime bakılarak belirlenmesi sonucu nötr olarak tanımlayabileceğimiz etkisizlik sergilemesi de mümkündür. Kişi böyle bir yapıda ilerlemek için çokta çalışsa azda çalışsa ücretinde artış sağlayabilmesi için belirli bir hizmet yılını doldurması gerekir. Bu durum onu daha istekli bir şekilde çalışmasını sağlamayacağı gibi, beklenen ilerlemenin engellenmemesi için en azından günü kurtaracak (kendine sicilini bozmayacak) kadar çalışması gereğini de beraberinde getirecektir.

İşletme bazında konuyu ele aldığımızda işletmelerin kuruluş ve çalışma sebebi ile iş görenlerin çalışma nedenleri özde ekonomik bir temele dayanır. Girişimci karını maksimize etmeye çalışırken, iş görende kendisi ve varsa ailesi için yaşantısını sürdürmek ve daha iyiye taşıyacak miktarda bir ücret elde etmek ister. Her iki kesimde motivasyon faktörlerine kendi beklentileri açısından bakmaktadır. Burada işveren açısından amaç çalışanın motivasyonunu ekonomik faktörlerle arttırırken, kendisi için bu faktörlere harcadığından fazlasını elde edebilmektir. Burada sağlanmak istenen yararlar çalışanın işletmeye bağlılığını sağlamak, işletmenin gelişim hızını arttırmak, yeni personel yerine mevcut personelin işgücü artışını sağlayarak ek elemen alımından kurtulmak, personelin kendisini geliştirmesini sağlayarak daha ekonomik olarak gelişmiş personel çalıştırmak vb. şeklinde sıralanabilir.

Motivasyon aracı olarak ücretin (ekonomik motivasyon araçlarının) kullanılmasının önemi diğer motivasyon araçlarından farklı olarak çalışanın iş hayatı dışında kalan yaşamını da doğrudan etkilemesidir. Çalışan için daha fazla kazanç,

kendisi ve varsa ailesi içinde daha fazla beklentinin karşılanması anlamına gelmektedir. Beklentileri karşılanan birey işini karşı daha istekli olur, (varsa) beklentileri daha fazla karşılanan aile ve çevre (sorumluluğu altındaki kişiler ve diğer ilişkide oldukları) çalışanı ve işini daha fazla önemserler. Sonuçta bu durum sadece işletmenin değil kişinin, ailesinin ve dolaylı olarak toplumun gelişmişlik ve refah düzeyini arttırarak işletmeye artı bir değer olarak geri yansır.

Motivasyon aracı olarak kullanılacak ücrette farklı yöntem ve yaklaşımlar kullanılabilir. Bunlar ücretin toplam yararına etki eden kök (ana) ücretteki artış, primli ücret artışı, ekonomik güvende oluşacak artış (emeklilik, sağlık, eğitim vb.), ekonomik ödül, kara katılma, çalışanları işletmeye ortak yapma vb. olarak tanımlanabilir. Bu yöntemlere ilişkin sistemler 1.1.4. Ücret Sistemleri bölümünde verilmiştir. Bu bölümde ise amaç ücret ve motivasyon ilişkisi sonucu ortaya çıkacak olumlu, olumsuz ve nötr etkiyi değerlendirmektir.

Günümüzde insanlar toplum yapısı içerisinde kimin ne ücret elde ettiğini merak ederler. Bunun sonucu olarak yüksek ücret alınan işlerde çalışmaya karşı daha istekli ve yüksek ücret ödeyen işletmelere karşı daha saygın bir bakış açısında yaklaşır. Bu bakımdan işletmeler çalışanlarına daha fazla ücret ödeyebilmek için çalışanından daha fazla verim elde etmek zorundadır buda ancak onları motive ederek mümkün gözükmektedir. İşletmenin bunu sağlayabilmesi konumunu sadece çalışan için değil toplum gözünde de farklılaştıracaktır.

İşletmenin dengesiz bir ücret dağılımı ve politikası olması ise hem çalışan nezdinde hem de toplum nazarında konumunu alçaltacak beklide çöküşünü hazırlayacaktır. Bu bakımdan işletmeler dengeli bir ücret politikası ve yapısı oluşturarak personelinin motivasyonunu arttırıcı çalışmalar yapmak mecburiyetindedirler.

Ücret-Motivasyon ilişkisinin Kamu Sektöründeki değerlendirilmesi “2.3.3. Uygulamanın Motivasyona Etkisinin Değerlendirilmesi” bölümünde ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE ÜCRET POLİTİKALARI VE KAMU ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Kamu Personeli Tanımı

Personel mevzuatı açısından, Genel ve katma bütçeli kuruluşlar, İl özel idareleri, belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile bunlara bağlı kuruluşlar. Kanunlarla kurulan fonlar, kefalet sandıkları, üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri ile sermayelerinin yarısından fazlası bunlara ait kuruluşlar, özel kanunla kurulmuş, kuruluşlar ve diğer kamu tüzel kişiliklerini kamu kuruluşu olarak tanımlamak mümkündür. Kısaca, yönetimi ve denetimi kamu hâkimiyetinde olan kuruluşları kamu kuruluşu olarak tanımlamak mümkündür. Bu kuruluşlarda çalışan personel de kamu personeli olarak tanımlanabilir (YDK, 2002).

Kamu görevlisi terimi, genellikle doğrudan bir kamu kurumunda "personel" olarak çalışanlarla, kamu otoritesini kullanarak işgören kişileri kapsayan geniş bir içerikte kullanılmaktadır. Bu terimle seçimle ve atamayla göreve getirilenlerin tümü kastedilebilmektedir. Bir kamu kurumunda herhangi bir biçimde istihdam, edilen memur, işçi, sözleşmeli tüm çalışanlarla, örneğin bakan, belediye başkanı, yerel meclis üyeleri gibi buldukları göreve seçim yoluyla gelenler kamu görevlisi olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte, terimin yalnızca atanmışlarla sınırlı biçimde, kamu personeli terimine özdeş anlamda terimin Türkçeleşmiş hali olarak kullanıldığına da rastlanmaktadır.

Kamu personeli terimi, görece daha açık bir içeriğe sahiptir; bir kamu kurumunda (seçimle değil) atama işlemiyle istihdam edilenleri anlatmaktadır. Bu anlamda kamu personeli, "bürokrat" terimiyle aynı içeriğe sahiptir. Ancak, "bürokrat" terimi üst düzey yöneticileri çağrıştırırken, "kamu personeli" teriminin kapsamı alt kademe çalışanlara doğru genişler. Burada sorun çıkmakta, kamudaki işçilerin terim kapsamına girip girmeyeceği tartışma konusu olabilmektedir. Tartışmayı yaratan sav, işçilerin kamuda istidam edilseler de devlet personeli rejimi kurallarına değil iş hukuku kurallarına bağlanmış olmalıdır. Buna karşılık, Türkiye'de kamu istihdam politikasını belirleyen belgelerde kamu işçiliği politika kapsamı dışında bırakılmakta, işçiler kamu personeli kavramı kapsamında sayılmaktadır. Hukuksal ve hukukun alt dalları bakımından yapılan tartışma bir yana bırakılarak, kamu personeli kamuda istihdam edilenlerin bütünü olarak tanımlanabilir.

Bu tartışmanın farklı bir değerlendirmeyle sonuçlandığı terim, devlet görevlisi (personeli) deyişidir. Kamu yerine devlet sözcüğü geçtiğinde, genel olarak kast edilen doğrudan kamu otoritesini kullanan memur personelidir. Hatta yine çağrışım ve kullanım kaynaklı olarak, Türkiye’de özellikle 1974’e kadar devlet görevlisi deyişi, yerel yönetimlerde çalışanları dışarıda bir kapsama ve çağrışıma sahip olmuştur.

Memur, kamu görevlisi ve kamu personeli halkalarının odağını, en küçük halkasını yada çekirdeğini oluşturan, varlığı kamu hizmeti ve otoritesi ile bütünleşmiş, kariyere bağlı kesim anlamına gelmektedir. Arapça kökenli olan sözcük “emir almış, görevlendirilmiş” anlamına gelir.

Terimlere ilişkin sınır ve tanım belirsizlikleri, genel olarak başka ülkeleri içinde geçerlidir. Tanımlar netleştirildiğinde ise, her ülke yönetiminin tarihsel gelişimi ve kamu hizmetlerinin örgütleniş özelliklerine bağlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Almanya’da merkezi ve yerel yönetimlerde kamu personeli iki sınıfa ayrılmıştır. Bunlardan biri beamte, öbürü angestellte olarak adlandırılmaktadır. Beamte-memur, resmi karar alma ve resmi dokümanlar aracılığıyla bunları uygulamaya koyma yetkisiyle devlete ait görevleri üstlenmiş, devlet iradesini temsil eden, kariyer sistemine bağlı kişilerdir. Bu statüde çalışanlar hemen hemen mutlak iş güvencesine, kamusal sağlık ve emeklilik sistemine, güvenceli ve yüksek gelirlere sahiptir. Kamu hizmeti görevleri beamte statüsünde onlarca sürdürülmektedir. Yargıç, polis, kimi öğretmen ve mesleki hizmetler de bu statüye açılmıştır. Angestellte, kariyer sistemi dışında istihdam edilen personeli içeren ikinci halka kamu personelini kapsamaktadır. İngiltere’de merkezi yönetimde (civil service) kariyer sistemine bağlı olarak istihdam edilenler civil servant-memur olarak adlandırılırken, bu statü dışında çalışanlar public servant/employee-kamu görevlisi/personeli olarak anılmaktadır. Fransa’da memur (beamte, civil servant) karşılığı olarak kullanılan sözcük fonctionnairedir. Bunlar dışında kalanlar, işçilere denk gelecek biçimde ouvriers d’Etat (kamu işçiler) olarak adlandırılmaktadır (Güler, 2005: 63-65).

2.2. Temel Bazda Kamu Sektörü Ücret Politikaları

Kamu yönetiminde ücret politikaları, 20. yüzyılda temel olarak iki ayrı sisteme göre kurulmuştur. Bunlardan birisi ücretlendirmeyi piyasa temelinde belirleyen ve

model uygulaması ABD’de görülen işe göre ücret ilkesine dayalı “eşit işe eşit ücret sistemi”dir. İkinci kamu hizmeti ve kamu yararı kavramlarına açık, uygulamaları Kıta Avrupası’nın refah devletlerinde görülmüş, ihtiyaca göre ücret ilkesine dayanan “sosyal ücret” sistemidir. 21.yy başlarında, bu ilke ve sistemlerin yerlerini neoliberal kamu reformları çerçevesinde üçüncü bir türe, personele göre ücret ilkesine dayanan “performans ücret sistemi” ne bırakma eğilimi sergiledikleri görülmektedir (Güler, 2005: 313).

2.2.1. Eşit İşe Eşit Ücret

Eşit işe eşit ücret kavramı ücret dağılımının; kişisel tercihler üzerine değil, yerine getirilen iş ve hizmetlere göre yapılmasıdır. Kamu sektörlerinde eşit işe eşit ücret kavramı, özel sektöre göre daha önemlidir, zira toplumsal barışın ve kamu düzeninin sarsılması söz konusudur ve ekonomik bir politika değil, toplumsal bilimlerin de konusudur. Kamu kesiminde uygulanan tüm politikaların bütün toplum üzerinde etkileri olduğu bir gerçektir (<http://www.volkanderinbay.net/endustri.asp?sirano=53> Erişim 27.02.2008).

İşe göre ücret etkisi üzerinde kurulan “eşit işe eşit ücret” sistemi; pratik mücadelelerle oldukça farklı anlamda kullanılabilir. Bu sistem değil bir ilke ya da bir hedef haliyle eşit işe eşit ücret, personel yönetimindeki anlamından farklı olarak, Batı Avrupa’da 19. yy başlayarak cinsiyet, yaş, renk-ırk bakımından yapılan ayrımcı ve kayırmacı uygulamalara karşı yükseltilmiş toplumsal ve siyasal bir taleptir. Kadınlara, aynı iş yapılmasına karşın, erkeklere verilen ücretin üçte biri ya da yarısına karşın ücret verilmesine karşın yükseltilen “eşit ücret” istemi, öncelikle beyaz yakalıların arasında yaşama geçirilmiştir.

Eşit işe eşit ücret sisteminin bir başka anlamı, aynı işleri yaptıkları halde yalnızca farklı hukuksal statülerde buldukları için çalışanlara farklı ücret uygulamasıyla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır.

Oysa bu ve benzeri sorunlar, eşit işe eşit ücret ilkesi sorunu değil, “birlik ve denklik” sağlama sorunudur. Birlik ve denklik ilkesi, kamu istihdamında vazgeçilmez

ortak ve adil ilkelere dayandırma amacı güder. İlke, çeşitliliği “tek”leştirme yoluyla ortan kaldırmaya yönelmez. Kamu görevlerini toplumsal ve yönetsel ihtiyaçlara göre değerlendirmeyi ve her görevi bir diğeriyle karşılıklı konumlarını belirleyerek kendi içinde tutarlı bir sistem oluşturmayı hedefler (Güler, 2005: 314-315).

2.2.2. Sosyal Ücret Sistemi

Bu, ihtiyaca göre yapılan ücretlendirmedir. yalnızca işi göz önünde bulundurmaz; hem hizmetin gereklerini(devlet için önemi dahil) hem personele uygun ve gerekli toplumsal yaşam düzeyini sağlama amacı gözetir. Personel, ücretlendirmede tek başına değil ailesiyle birlikte dikkate alınır. Dolayısıyla da ödeme yalnızca hizmetin karşılığı olan aylıktan ya da çıplak ücretten oluşmaz. Aile ve çocuk tazminatları, çocukların öğrenimi için yurt-burs yardımları, lojman-kiralık konut yardımları, evlenme- doğum-ölüm yardımları, yakacak-giyecek yardımları, vb... ödemeler, ücret rejiminin temel parçası olur (Güler, 2005: 316).

Ücretten başka ödemelerin yapılmasını n çalışanlara gerek maddesel gerekse tinsel bazı çıkarlar sağladığı için çağdaş bir ücret politikasının gereğidir (İnce, 1990: 91).

Sosyal ücret, genel olarak eğitim, sağlık, sosyal hizmet, konut destekleri gibi devlet harcamaları yoluyla, kişisel parasal gelire eklenen gelir diye tanımlanır. Dolayısıyla sosyal ücret, iş ortamıyla sınırlı ücretleme bakışını aşip ücretlendirmeyi bir ulusal- toplumsal bölüşüm sorunu olarak ele almayı sağlar.

İhtiyaca göre ücret sosyal bir kavramdır. Burada ücret bir üretim faktörü olan emeğin bedeli olarak değil, insanın yaşamasını mümkün kılan bir gelir kaynağı olarak mütalaa eldir. Fakat işletmeler kar gayesi güden müessesler olduğu için kendiliğinden ihtiyaca göre ücret kavramını kabule yanaşmazlar. Zira ihtiyaca göre ücretin, çalışan işçi ve ailesinin asgari zaruri ihtiyaçlarını karşılayacak nispette olması gerekir. İhtiyaca göre ücret kavramını işverenler kendiliğinden benimsemediği için bu görüşün belirli sistemler halinde tatbikat sahasına geçirilmesine çalışılmıştır.

Bu iki şekilde olmaktadır:

1. normal ücret haddine ilave olarak işçiye, bakmakla mükellef bulunduğu ailenin üye sayısına göre değişen aile tazminatı verilmesi,

2. asgari ücretlerin tayini.

Sosyal ücret kavramının hem toplumsal hizmet olarak “aynı” hemde parasal gelir olarak nakdi uygulamalarının ücretlendirme alnından silinmesi sonucu yaratmıştır. Sosyal ücret yaklaşımının ürünü olan aile-çocuk yardımları, eğitim-burs, lojman destekleri, önemsiz parasal büyüklükler haline gelmiştir ya da kaldırılmaya başlamıştır (Güler, 2005: 316-319).

2.2.3. Performansa Göre Ücret

21.yy. başlarında sönen anlayış yalnızca sosyal ücret anlayışı değildir. Günümüzde işe göre “eşit işe eşit ücret” sistemi de çeşitli eleştirilere uğramakta, ücretlendirmenin personele göre yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. İlginç olan yön işe göre ücrette dönük olan eleştirilerin sosyal ücret yanlılarından değil, performans ücret yanlılarından gelmesidir.

Eleştiriler, iş odaklı ücretlendirmenin standartçı, öznel, çağdaş iş yapısına aykırı olduğu noktalarında toplanmaktadır. Buna göre eşit işe eşit ücret ilkesine dayalı bu sistem iş’e eğilerek, işi gören insanı ihmal etmektedir. Ancak günümüz teknolojisi esneklik gerektirmektedir. Ayrıntılı iş sınıflaması ve hiyerarşiler zinciri bu gerekliliği karşılamayı önlemektedir. İş sınıfları soyut, ölçme bakımından sorunlu, tanımlanışlarındaki nesnellik düzeyi bakımından güvenilirliği düşük yapıdadır.

Her şeyden önce sistemin kendisinin kuruluşu kuruculara güven koşuluna bağlıdır. İş değerlemesi, iş sınıflaması, işe göre ücretlendirme ve eşit işe eşit ücret kavramları takımı, bu nedenlerle eski usul olarak görülmektedir. Kamu personelinin ücreti, yaptığı işe ve başarılarına göre belirlenecektir. Aynı veya benzer işler için aynı ücret ödenecek, eşit işe eşit ücret ilkesi gerçekleştirecek, benzer kurumlar arasındaki kurumsal ücret ayrıcalıkları kaldırılacak, kamu personeline verimlilik ilkesine uygun

yeterli ücret ödenecektir. Kamu personeli ile ilgili mevzuatta yukarıda belirtilen hedefler doğrultusunda gerekli değişiklikler yapılacaktır (AKP Programı,4.4 kodlu başlık, 2002)

Bu paragrafa göre, güncel personel reformunun yönü sosyal ücret ilkesinden vazgeçme; işe göre ücretlendirme sistemini kurma; bu sistemi personele(verimliliğe) göre ücretlendirme ilkesine açık yürütme olarak belirlenmiştir (Güler, 2005).

2.3. Uygulama Bazında Kamu Sektörü Ücret Yapısı

2.3.1. Tarihsel Değişim Süreci ve Oluşan Mevcut Yapı

Kamuda ücret uygulamalarına ilişkin düzenlemeler Kanunular, Kanunun Hükmünde Kararnameler (KHK) ve diğer yasal mevzuat ile yapılmıştır. Mevcut yapıya her müdahale başka bir müdahaleyi gerekli kılarcasına kendi arasında farklılaşmalar meydana getirmiştir. Öztürk'ün Sayıştay dergisindeki çalışmasındaki hukuksal değişim süreci referans alınarak, alıntılarla tarihsel süreçteki değişimin ne kadar fazla olduğu ve başlangıçtan ne kadar uzaklaştığı özet olarak aktarılmaya çalışılmıştır.

Ücret düzenlemelerinin özelliklerine bakıldığında her bir düzenleme, belli toplumsal olaylara denk düşmektedir. Örneğin belli başlı personel düzenlemelerinin yapıldığı tarihlere bakıldığında bu tarihlerin 1925, 1929, 1939, 1958, 1965-70, 1982 ve 1983-2000'li yıllar olduğu görülür. Tüm bu tarihler ülkenin karşılaştığı siyasal ve ekonomik dönüşüm ve krizlere denk düşmektedir. Bu nedenle personel düzenlemeleri, genellikle çıkarıldıkları dönemlerin izlerini taşımakta ve kalıcı çözüm arayışlarından çok günü kurtarma endişesini yansıtmaktadırlar. 1926-2008 yılları aralığında düzenlenen ve uygulanan ücret sistemleri, özellikleri ve meydana getirdikleri oluşumlar açısından genel bir değerlendirmeye tabi tutulacak olursa, bu düzenlemeleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunları; 1926-1965 yılları aralığında kullanılan "barem sistemi dönemi", 1965-1983 yılları aralığında kullanılan "göstergeli sistem dönemi" ve 1983 sonrasını kapsayan "1983-2008 dönemi" olarak adlandırmak mümkündür.

Yaşanan karmaşanın boyutunu görebilmek için ücret düzenlemeleri incelenecek olursa;

I- 1927-1965 DÖNEMİ

A-Dönemin Kullanılan Ücret Sistemi “Barem Uygulaması”:

Barem; dar anlamda personele kadro derecesine göre ödenen ücret miktarıdır. Geniş anlamda bakıldığında ise, kadro derecelerine göre belirlenen ücret listesidir. İlk düzenlemenin yapıldığı 1452 sayılı Kanuna bakıldığında Kanuna ekli II sayılı cetvelde, kadro unvanları ve unvanların hangi dereceler alacağı, I sayılı cetvelde de kadro derecelerine karşılık olan ücretler belirlenmiştir. Ücretli; kadro cetvellerinde yazılı unvanına karşılık olan kadro derecesinin I sayılı cetvelde belirlenen ücretini alacaktır.

Barem sisteminin en belirgin özelliği; derecelerin unvanlara sıkı sıkıya bağlanmış olmasıdır. Öncelikle görev unvanları belirlenmekte sonra belirlenen bu görev unvanı için kadro dereceleri tespit edilmektedir. Ücret skalası da dereceye bağlandığından personele elde ettiği kadro unvanının gerektirdiği derecenin ücreti ödenecektir.

B-Barem Düzenlemeleri:

Cumhuriyetle birlikte personel rejimi konusunda ilk kapsamlı düzenleme 18 Mart 1926 tarih ve 788 sayılı "Memurin Kanunu" ile yapılmıştır. 788 sayılı Kanunla; ilk kez "Devlet Memuru"nun tarifinin yapıldığı gibi memur ve ücretlilerin işe alınışından emekliliklerine kadar bütün çalışma şartlarının, sosyal haklarının ve yükümlülüklerinin neler olduğu belirlenmiştir.

Oldukça kapsamlı olarak yapılan bu düzenlemede; personel rejimi ile ilgili hususların düzenlenmesi yanında 1’inci maddesi ile de Devlet Memurlarının sınıf, derece, unvan ve ücretlerinin birleştirilmesi konusunda 1927 yılı içinde bir kanuni düzenlemenin yapılması istenmiştir.

788 sayılı Kanunun 2’nci maddesi hükmüne de uyularak yaklaşık bir yıl sonra 2.7.1927 tarih ve 1108 sayılı "Maaş Kanunu" düzenlenmiştir. Ancak bu Kanun

hükümlerine bakıldığında; sadece memur ve ücretlilerin maaşlarının ödenmesi ve kesilmesi şartlarının belirlenmiş olup memur ve hizmetlilere ödenecek ücretlerin miktarlarına ilişkin bir düzenleme yapılmadığı görülmektedir.

Maaş ve ücretlerin miktarına ilişkin kapsamlı ilk düzenleme 8.5.1929 tarih ve 1452 sayılı "Devlet Memurları Maaşatının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun"la yapılmıştır. Ücret miktarlarıyla ilgili olarak yapılan bu düzenlemeyle, Devlet Memurları için (Askeri personel hariç) 20 ücret derecesi belirlenmiş ve derecelere ödenecek maaş miktarları da ekli I sayılı cetvelde gösterilmiştir.

Ancak maaş bu demek değildir ayrıca Kanunun 3'üncü maddesinde de, maaş asıllarının çarpılacağı ve toplam ücretin belirleneceği emsaller (katsayılar) belirlenmiştir. Devlet memuruna ödenecek ücret; II sayılı listedeki kadro derecesinin I sayılı listede karşılık gelen asıl ücretinin katsayı ile çarpımı ile bulunacak tutar ücretin toplamını oluşturacaktır.

3656 sayılı Kanunun kabul yılı 1939 yılından itibaren 1945 yılına kadar Kanunda bir dizi değişiklikler yapılmasına rağmen ücretlerin artışı ile ilgili düzenlemeye rastlanmamaktadır. Bu sürenin 2. Dünya Savaşı dönemini kapsamı dolayısıyla bu durumun nedeni daha anlaşılır olmaktadır.

Savaş döneminin kapanmasıyla birlikte ülkemizde de ücretlerle ilgili bir dizi düzenlemelere gidilmiş olup savaş sonrası ilk düzenleme, 21.12.1945 tarih ve 4805 sayılı Kanunla yapılmıştır Bu değişikliklerle; 3656 sayılı Kanunun 1'inci maddesi ile tespit edilmiş ücretler yeniden belirlenmiştir.

Bu Kanunla ilk kez yeni bir düzenlemeye gidilerek yeni belirlenen bu tutarlardan % 5 oranında emekli karşılığının kesilmesi ve ilgili memurun görev yaptığı kurumun bütçesinden de aynı oranda ödeneğin ayrılması kararlaştırılmıştır.

1959 yılına gelindiğinde, ülkemizde yaşanan aşırı enflasyon durumu yeni bir ücret düzenlemesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle de 28.2.1959 tarih ve 7244 sayılı

"Çeşitli Teadül ve Teşkilat Kanunlarıyla Diğer Kanunlarda Mevcut Aylık ve Ücret Tutarlarının Değiştirilmesi Hakkındaki Kanun" kabul edilmiştir

1960 ihtilali sonrası ücretlerle ilgili ilk düzenleme; 27.2.1961 tarih ve 263 sayılı "Çeşitli Teadül ve Teşkilat Kanunlarıyla Diğer Mevcut Aylık ve Ücret Tutarlarının Değiştirilmesi Hakkındaki 7244 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bu Kanuna Bazı Hükümler Eklenmesine Dair Kanunla yapılmış olup 7244 sayılı Kanununun 1, 5, 7, 8, 9 ve 10'uncu maddelerinde belirlenen ücretlere %35 oranında zam yapılması öngörülmüştür.

Böylece, siyasi ve ekonomik çalkantılarla başlayan ücret uyarlamaları sadece son iki yılında doruğa ulaşarak ücretlerde net % 140 varan bir artışı beraberinde getirmiş bulunmaktadır.

Ücret ayarlamalarının en önemli yanlarından biriside 12 kata varan ücret açıklığının giderek daralması ve en son düzenlemede de bunun 6 kata düşmesidir. Bu duruma göre en yüksek devlet memuru ücretinin en düşük ücretin ancak 6 katı olabilmesidir. Yapılan bu düzenleme barem sisteminin son düzenlemesi olmuştur.

II-1965-1983 DÖNEMİ

A-Dönemde Uygulanan Göstergeli Sistem

Cumhuriyetin ilanından 1960'lı yıllara gelinceye kadar hızlı nüfus artışı, endüstrileşme, enflasyon ve demokratikleşme ile çok partili siyasal hayata geçiş yaşanmıştır. Ortaya çıkan bu değişikliklere rağmen, kamu yönetimi sistemi pek az değişiklikle eski geleneksel yapı ve özelliğini korumuştur. Kamu yönetimindeki bu durağanlığa personel rejimi de ayak uydurarak 1965 yılına kadar Devlet Memurluğu rejimini ilk defa düzenleyen 1926 tarihli ve 788 sayılı Memurin Kanunu ile Devlet memurlarının ücret rejimini belirleyen 3656 ve 3659 sayılı Kanunlar çok az değişikliklerle orijinalliklerini yitirmemişlerdir. Toplumsal ve ekonomik yapıda meydana gelen önemli değişikliklere rağmen geleneksel yapı ve özelliğini koruyan bu

personel sistemi gelişmelerin gerisinde kalarak değişik toplumsal ve ekonomik yapıya ayak uyduramamıştır.

Gelişen bu ekonomik ve toplumsal yapıya uyum sağlamayan personel rejiminin çağın gereklerine uyarlanması amacıyla 1960'lı yıllardan sonra personel rejimi ıslah çalışmaları başlatılmıştır. Personel rejimi ıslah çalışmaları ile mevcut rejimin; "hayatın ve özellikle Türkiye'deki şartların gösterdiği değişiklikler karşısında gerçeklerin çok gerisinde kaldığı" düşüncesiyle bütün aksaklıkları, bozuklukları, ahenksizlikleri ve yetersizlikleri ortaya koymak, bunların giderilmesini sağlayacak ve "İkinci Dünya Harbinden sonra kamu görevlilerinin hukuki, sosyal durumları bakımından ortaya çıkan zihniyet değişikliklerini, insan hakları konusundaki, plânlı kalkınmanın gereklerini ve 1961 Anayasasının getirdiği temel ilkeleri" yansıtabilecek yeni bir sistem kurmak ve geliştirmek amaç edinilmiştir.

İstenilen amaçların yerine getirilmesi için Devlet Memurlarının personel rejimi ile ücret sistemi kökten değiştirilerek, gösterge ve katsayı esaslı ücret rejimi 14.7.1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile kabul edilmiştir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanununu üç yeni ilke üzerine düzenlemiş olup bunlar, sınıflandırma, kariyer ve liyakattir. Sınıflandırma ilkesiyle; memurların görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre ayrıma tabi tutulmaları öngörülmüş, kariyer ilkesiyle; Devlet memurlarına, yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde sınıflar içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağı sağlamak ve liyakat ilkesiyle de; Devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkânlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmak amaç edinilmiştir.

B- Göstergeli Sistem Düzenlemeleri

657 sayılı Kanunla yapılan ayrıntı düzenlemelere bakıldığında; 70'den başlayıp 1000'de bitmek üzere bir gösterge tablosu öngörülmüş, çeşitli teadül kanunlarıyla düzenlemelerle yapılan sosyal yardımlar ile yükümlülükler kapsamlı bir şekilde yeniden

belirlenmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunundaki düzenlemelerin büyük bir kısmı çerçeve şeklinde belirlenmiş olup bu konudaki ayrıntı düzenlemelerin sonradan kabul edilecek 500'e yakın yönetmelikler ile yapılması öngörülmüştür. Ancak bu düzenlemelerin yeterli düzeyde yapılmaması sonucu bu açıklığı gidermek üzere 1970 yıllarından sonra bir dizi yeni düzenlemelere gidilmiştir.

İlk kapsamlı düzenleme 31.7.1970 tarih ve 1327 sayılı Kanunla yapılmıştır. Bu Kanunun 9'uncu maddesi ile 657 sayılı Kanunun 36'ncı maddesinde düzenlenmesi öngörülen hizmet sınıfları belirlenmiş olup devlet memurları 8 hizmet sınıfında toplanmıştır.

Yine bu değişiklikle 657 sayılı Kanunun 4'üncü maddesinde yer alan Devlet Memurları, sözleşmeliler ve yevmiyeli personel şeklindeki ayırım, yevmiyeli personel çıkarılarak yerine işçiler eklenmek suretiyle Devlet Memuru, Sözleşmeli Personel ve İşçiler biçimine getirilmiştir.

1327 sayılı Kanunun 71'inci maddesi ile 657 sayılı Kanunun 213'üncü maddesine bir fıkra eklenmek suretiyle, ilk kez İş Riski, İş Güçlüğü ve Temininde Güçlük Zamları uygulaması getirilmiş, sınıfların ilk dört derecelerindeki kadrolara derece yükselmelerindeki süre kaydı aranmaksızın memur atama imkânı yine bu kanunla yapılmıştır. Kariyer sistemini temelden sarsan bu madde ile üst derecelerde bazı önemli yöneticilik konumlarına kıdemi az, yetenekli gençlerin atanmasına, böylece bunların bilgisinden ve girişimcilik yeteneğinden yararlanılmasına imkân kazandırılması düşünülmüştür. Ancak uygulamada bu imkânın orta düzeydeki görevler için de kullanılması maddeyi amacından sapmıştır.

657 sayılı Kanunda kapsamlı değişikliklerin bir kısmının da 12.2.1982 tarih ve 2595 sayılı Kanunla yapıldığı görülmektedir. Kanunla yapılan en önemli düzenlemelerden birisi; yetki, sorumluluk ve memuriyet niteliği dikkate alınarak bazı görevler için "Özel Hizmet Tazminatı" uygulaması adı altında bir ödeme şekli getirilmiştir.

Her iki sistemin bazı özellikleri karşılaştırılacak olursa, barem sistemi kolay uygulanabilir basit bir sistemdir. Buna karşılık göstergeli sistemde ilk başta yalın ve basittir. Ancak 657 sayılı Kanun akabinde yapılan ilk düzenlemeden itibaren inanılmaz bir biçimde karmaşık hal almıştır.

Barem sistemi mutlak anlamda adaletin sağlanmasında daha etkindir. Çünkü personelin aynı kadro derecesinde olması şartıyla hangi kurumda hizmet ederse etsin ücret miktarı değişmemektedir. 10'uncu derecedeki bir daktilograf (A) kurumunda da (B) kurumunda da çalışması halinde aynı ücreti alacaktır. Her ne kadar barem sisteminin uygulandığı dönemin sonlarına doğru personel statülerinde ve kadro cetvellerinde yeni düzenlemeler ile kurumsal bazda farklılaşmaya gidilmesi yanında bir kısım değişik ödentilerin getirilmesiyle sistemde bozulmalar görülsede genel anlamda özelliklerini kaybetmemiştir. Buna karşılık göstergeli sistemle nispi olarak ücrette adalet sağlanmıştır. Personelin aynı derecede geçen kıdemleri de dikkate alınmakta olduğu gibi salt kadroya bağlı kalmaksızın istenilen şartların oluşması halinde dikey olarak yükselmeye bir engel bulunmamaktadır. Aynı zamanda ilk dönemlerde çıkartılan ek ödentilerde hakkaniyete uygun bulunmaktadır. İş riski, iş gücünün ve temininde güçlük zammı bunlara iyi bir örnektir.

Son döneme bakıldığında ise yukarıda sayılan niteliklerin kalmadığı, hakkaniyete uygun bir ücret sisteminden bahsedilemeyeceği gibi ne mutlak ne de nispi anlamda adaletten söz edilemeyeceği görülmektedir. Fazla çalışma yapılmayan bir kurumda personele fazla çalışma ücreti, bir kurumdaki hizmetliye diğer kurumun genel müdürü ücretinin katları, teşvik primleri ödenmesi olağan hal almıştır.

III-1983 – 2008 DÖNEMİ

2595 sayılı Kanundan sonraki dönemi kapsayan 1983-2000'li yılları arasındaki 657 sayılı Kanunda ve diğer personel kanunlarındaki ücretler hususundaki düzenlemelerin neredeyse tamamı KHK ile yapılmıştır. Bu dönem aralığında ücretlere ilişkin kabul edilen KHK'lerin sayısı onlarca olup, önemli sayılabilecek düzenlemeler 242, 243, 265, 269, 270, 272, 281, 281, 285, 333, 351, 418, 433, 469, 486, 547 ve en son olarak da 631 sayılı KHK'ler olmuştur.

Yapılan bu düzenlemelerden sonrada hangi düzenlemenin yürürlükte olduğunun bilinmesinin artık özel bir uzmanlık gerektirdiği gibi liyakat ve kariyerin önceki anlamı kalmamıştır. Diğer yandan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), RTÜK ve Bankacılık Düzenleme Kurulu gibi birimlerin başkanlarına Devletin En Yüksek Memuru'nun maaşının çok üzerinde aylık verilirken (farklı mevzuatlarla günümüzde bilinmez bir hal almıştır) bu kez de En Yüksek Devlet Memuru da kanunda tarif edilen unvanını maaşı yerine, özel olarak çeşitli düzenlemelerle oluşturulan ücret kalemlerinden oluşan bir aylık ödenmektedir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'nde 2008 yılında verilen bir soru önergesi ile durumun vahameti daha net bir şekilde ortaya çıkmıştır. Buna göre düzenlenen verilerde aylık ortalama gelir düzeyinde Merkez Bankası Başkanı 31 bin 831 YTL ile ilk sırada yer aldı. Merkez Bankası Başkanı'na 2007 yılında maaş, tazminat, harcırah, temsil ağırlama, araç ve lojman gideri olarak toplam 381 bin 977.6 bin YTL ödeme yapıldı. Banka Başkan Yardımcıları, Banka Meclis Üyeleri ve Denetleme Kurulu üyelerinin gelirlerinin de oldukça yüksek düzeylerde olduğu görüldü.

Türk Patent Enstitüsü Başkanı yıllık 258 bin 409, aylık 21 bin 534.1 bin YTL ile ikinci, Ziraat Bankası Genel Müdürü yıllık 250 bin 227, aylık 20 bin 852 YTL ile üçüncü sırada yer aldı.

Daha sonraki sıraları yıllık 140 bin 571, aylık 11 bin 714 YTL ile Halkbank Genel Müdürü, yıllık 123 bin 195, aylık 10 bin 266 YTL ile Türk Standartları Enstitüsü (TSE) Başkanı geldi.

Ücret, maaş, ikramiye, huzur hakkı, harcırah, tazminat, temsil ağırlama, araç ve lojman giderleri gibi yıl içinde yapılan ödemeler toplamının aylık ortalama tutarına göre Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (TEDAŞ) Başkanı 9 bin 200, Türk Telekomünikasyon Kurumu Başkanı 8 bin 749 YTL ile üstü sıralarda yer aldı. Daha sonra aylık ortalama 6 bin 790 YTL ile Vakıfbank Genel Müdürü, 6 bin 546 YTL ile Rekabet Kurumu Başkanı, 5 bin 936 YTL ile Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (BDDK) Başkanı, 5 bin 849 YTL ile Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) Başkanı, 5 bin 739 YTL ile Radyo

Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) Başkanı geliyor.
http://www.habertek.net/article.php?article_id=4114 Erişim 05.05.2008)

Ortaya çıkan bu karmaşanın yanında önemli bir sorun da ödenmekte olan ücretleri oluşturan kalemlerde yaşanan enflasyondur. Şu anda bir kısmı uygulanmakta olan ve ancak tespit edilebilen 32 çeşit tazminat kalemi 28 çeşit aylık ve ödenek kalemi ve 26 çeşit yardım ve zamlardan oluşan toplam 86 ödenti kalemleriyle sayıları onlara varan kesinti kaleminden oluşan bir ücret rejiminde, eşit işe eşit ücret veya yaklaşık ücret ödemenin yanı sıra kime ne ödeneceğinin hesaplanmasının güçlükleri yaşanmaktadır. Herhangi bir personelin ücretinin hesaplanabilmesi için artık bu konuda uzman olmayı gerektirmektedir.

2.3.2. Mevcut Karmaşık Yapının Değerlendirilmesi

Ücret rejimindeki yaşanan karmaşa, ücretliler arasında büyük huzursuzluklara yol açmakta, iş verimini önemli ölçüde düşürdüğü gibi kamu hizmetini sunmakla görevli bulunan personelin kanun dışı eğilimler ve eylemlerde bulunmalarına neden olmaktadır. Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan 84 yıl gibi uzun bir dönemin geçmesine ve bu dönem içinde personel rejiminde düzeltmeye yönelik çalışmalar ve düzenlemeler yapılmasına rağmen, her nedense her düzenleme sonucu karmaşa bir kat daha artmış, içinden çıkılmaz hal almıştır. Çeşitli hükümetler döneminde yapılan farklı düzenlemeler de sorunun boyutunu giderek bir kat daha artırmıştır. Ücretlerin sadeleştirilmesi ve hizmet sınıfları arasında iş yoğunluğuna, iş riskine, işin önemine ve personelin işteki sorumluluk ve verim düzeyine göre adil bir ücret sisteminin belirlenmesi gerekmektedir.

Ücret düzenlemelerinin özelliklerine bakıldığında her bir düzenleme, belli toplumsal olaylara denk düşmektedir. Örneğin belli başlı personel düzenlemelerinin yapıldığı tarihlere bakıldığında bu tarihlerin 1925, 1929, 1939, 1958, 1965-70, 1982 ve 1983-2000'li yıllar olduğu görülür. Tüm bu tarihler ülkenin karşılaştığı siyasal ve ekonomik dönüşüm ve krizlere denk düşmektedir. Bu nedenle personel düzenlemeleri, genellikle çıkarıldıkları dönemlerin izlerini taşımakta ve kalıcı çözüm arayışlarından çok günü kurtarma endişesini yansıtmaktadırlar.

2.3.3. Uygulamanın Motivasyona Etkisinin Değerlendirilmesi

Kamu hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi açısından kamu personelinin tatmini çok önemlidir. Ücret, bir çalışanın motive olmasında belki de en temel etmendir. Ücret karşılığı çalışan insanlar yaşamlarını elde ettikleri ücretle devam ettirdikleri içindir ki diğer konulara nazaran ücret konusuna daha ilgilidirler. O yüzden bu konuda ki politikalar dikkatle belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

Avrupa Birliğine adaylığı kabul edilen, çağdaşlaşma ve demokratikleşme açısından önemli adımlar atmaya hazırlanan ülkemiz de, ücret rejiminin de çağdaş ve demokratik bir ülkeye yakışır şekilde olması gerekir.

Ancak ülkemiz ücret rejiminin şu anda bu seviyede olmadığı açıktır. Sorunların kaynağı tez çalışması içerisinde mümkün olduğunca açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca DPT'nin raporlarında, partilerin programlarında, sendikaların yayınlarında ve konu hakkında yazılan makalelerde de sorun açıkça ortaya konmuştur. Teşhis yapıldığı gibi tedavi reçeteleri de çıkarılmıştır.

Genel olarak ücret rejimimizin en temel sorunları asgari geçim haddine dikkat edilmemesi ve “eşit işe eşit ücret” ilkesi olarak da tabir edilen “iç denge” ilkesine uyulmamasıdır. Aynı statüde aynı işi yapan kişilerin arasında iki katı aşan farklar alması, aynı işi farklı statülerde yapanların farklı maaşlar alması ve nitelik olarak daha düşük olmasına rağmen statü farklılığı yüzünden bazı çalışanların daha yüksek ücret alması kişilerin çalışma motivasyonunu düşürmektedir. Ayrıca bu farklılıklar kişiler arasında çalışma barışının bozulmasına neden olmaktadır (www.stratejikboyut.com/files/kamuda_ucret_adaletsizligi.pdf Erişim 10.04.2008)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU ÜCRET POLİTİKALARININ ÖĞRETİM ELEMANLARININ MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN ANALİZİNE YÖNELİK BİR ANKET ARAŞTIRMASI

3.1. Yüksek Öğretim Personeli Ücret Yapısı

3.1.1. Personel Yapısı ve Yasal Mevzuat

Yüksek Öğretim Personelinin ücret yapısını temel olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ve 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu oluşturmaktadır.

2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu 1981 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanun amacı “Madde 1 - Bu kanunun amacı; yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim - öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütünlük içinde düzenlemektir” şeklinde ifade edilmiştir.

32547 sayılı Yüksek Öğretim Kanununun 3. maddesinde öğretim elemanları tanımı yapılmış ve tanım içerisindeki kadro unvanları şu şekilde açıklanmıştır “ 1) Öğretim Elemanları: Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır. m) Öğretim Üyeleri: Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir.

(1) Profesör: En yüksek düzeydeki akademik unvana sahip kişidir.

(2) Doçent: Doçentlik sınavını başarmış akademik unvana sahip kişidir.

(3) Yardımcı Doçent: Doktora çalışmalarını başarı ile tamamlamış, tıpta uzmanlık veya belli sanat dallarında yeterlik belge ve yetkisini kazanmış, ilk kademedeki akademik unvana sahip kişidir.

n) Öğretim Görevlisi: Ders vermek ve uygulama yaptırmakla yükümlü bir öğretim elemanıdır.

o) Okutman: Eğitim - öğretim süresince çeşitli öğretim programlarında ortak zorunlu ders olarak belirlenen dersleri okutan veya uygulayan öğretim elemanıdır.

p) Öğretim Yardımcıları: Yükseköğretim kurumlarında, belirli süreler için görevlendirilen, araştırma görevlileri, uzmanlar, çeviriciler ve eğitim - öğretim planlamacılarıdır.”

Bu kadro unvanlarının ücretlerine ilişkin, halen yürürlükte bulunan yasal düzenleme, 2914 sayılı Yüksek Öğretim Personel Kanunu ile 1983 yılında yapılmıştır. Kanunun amacı 1. madde “Bu Kanunun amacı, 4/11/1981 tarih ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda yer alan öğretim elemanları tanımına giren personeli sınıflandırmak, aylıklarını ve ek göstergelerini düzenlemek, derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesinin şekil ve şartları ile sosyal haklardan yararlanma, ek ders ücreti, üniversite, idari görev ve geliştirme ödeneklerinin miktarını tespit etmek, emekli ve yabancı öğretim elemanlarının sözleşmeli olarak çalıştırılma usul ve esaslarını belirlemektir.” şeklinde ifade edilmiştir.

Yüksek Öğretim Personel Kanununun 3. maddesinde öğretim elemanları 3 sınıfa ayrılmıştır bunlar;

Öğretim üyeleri sınıfı: Profesör, Doçent ve Yardımcı doçent kadrolarından oluşur.

Öğretim görevlileri ve okutmalar sınıfı: Öğretim görevlileri ve okutmanlardan oluşur.

Öğretim yardımcıları sınıfı: Araştırma görevlileri ile uzman, çevirici ve eğitim - öğretim planlamacılarından oluşur.

A) Öğretim üyeleri sınıfı:

Bu sınıf, profesörler, doçentler ve yardımcı doçentlerden oluşur.

a) Profesörler, profesör kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren birinci derecenin,

b) Doçentler, doçent kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren üçüncü derecenin,

c) Yardımcı doçentler, yardımcı doçent kadrosuna atandıkları tarihi izleyen aybaşından itibaren beşinci derecenin,

İlk kademe aylığını alırlar.

Yukarıdaki (a), (b) ve (c) bentlerine göre üst dereceye atananlar, bu dereceleri kazanılmış hak olarak aldıktan sonra geçirecekleri her yıl için bir kademe ilerlemesinden yararlanırlar.

B) Öğretim görevlileri ve okutmanlar sınıfı:

Bu sınıf, öğretim görevlileri ile okutmanlardan oluşur.

C) Öğretim yardımcısı sınıfı:

Bu sınıf, araştırma görevlileri ile uzman, çevirici ve eğitim - öğretim planlamacılarından oluşur.

Öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcılarının giriş dereceleri (657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 36 ncı maddesinin "Ortak Hükümler"i ile getirilen kademe ilerlemesi ve derece yükselmesine ilişkin hükümleri hariç) Devlet Memurları Kanunu hükümleri uyarınca öğrenim niteliğine ve süresine göre tespit edilecek kazanılmış hak aylık derece ve kademelerine iki derece eklenmek suretiyle belirlenir.

Öğretim elemanlarının görev aylıkları:

Madde 4 – Öğretim elemanlarının bu Kanunun 3 üncü maddesine göre tespit edilen görev aylıkları kazanılmış hak teşkil etmeyip, aylık ödemelerine esas tutulur ve bu Kanun kapsamından çıkmaları halinde dikkate alınmaz.

Öğretim üyelerinden 3 üncü maddenin (A) bendinde gösterilen kadrolara atandıkları tarihte kazanılmış hak aylık dereceleri; unvanları için öngörülen giriş derecelerinin üzerinde olanlar ile, bu kadrolara derece yükselmesi suretiyle ulaşanlar hakkında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 161 inci maddesi uygulanır ve kazanılmış hak aylıkları başlangıç derecelerinin ileri kademelerine gelenlerin aylıkları, bu kademeler üzerinden ödenir. Bunların başarılı geçen hizmet süreleri, kazanılmış hak derecelerinde kademe ilerlemesi yapılmak suretiyle değerlendirilir.

Gösterge tablosu ve ek göstergeler:

Madde 5 – Üniversite öğretim elamanlarının aylıklarının hesaplanmasında, Devlet memurlarının aylıklarına esas olan gösterge tablosu ve katsayı dikkate alınır.

(Değişik: 9/4/1990- KHK -418/28 md.; İptal: Ana.Mah.'nin 5/2/1992 tarih ve E.1990/22, K.1992/6 Sayılı Kararı ile; yeniden düzenleme: 18/5/1994-KHK/527/20 md.) Aylıkların hesabında ayrıca, bu Kanuna ekli ek gösterge cetvelinde unvan ve derecelere göre belirlenen ek gösterge rakamları dikkate alınır.

(Üçüncü fıkra mülga : 9/4/1990 - KHK - 418/28 md.)

Doktora veya tıpta uzmanlık öğrenimi, doçent kadrosuna atanma:

Madde 6 – Yükseköğrenimi tamamladıktan sonra, hizmete girmeden önce veya hizmet sırasında yüksek lisans veya yükseköğrenim üstü uzmanlık öğrenimi görenlere, bir kademe ilerlemesi; tıpta uzmanlık belgesi alanlara veya doktora yapanlara ve doçentlik unvanını alarak doçent kadrosuna atananlara bir derece yükselmesi uygulanır.

Derece yükseltilmesi:

Madde 7 – Öğretim elemanları;

a) Yükselebilecekleri derecede aynı unvanla boş bir kadronun bulunması,

b) Derecesi içinde en az üç yıl bulunmuş ve bu derecenin üçüncü kademe aylığını bir yıl fiilen almış olmaları,

c) Bu süre içinde olumlu sicil almış bulunmaları,

Şartıyla bir üst dereceye yükseltilebilirler.

Kademe ilerlemesi:

Madde 8 – Öğretim elemanlarının kademe ilerlemesi, buldukları kademede en az bir yıl çalışmış ve olumlu sicil almış olmalarına ve aynı derecede ilerlenebilecek bir kademenin bulunmasına bağlıdır.

Kademe ilerlemesi, ilgililerin hak kazandıkları tarihten geçerli olmak üzere yapılır.

Derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesinde onay makamı:

Madde 9 – Derece yükseltilmesi ve kademe ilerlemesi, üniversite rektörünün onayı ile yapılır.

Haklardan yararlanma:

Madde 10 – Öğretim elamanları, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 187- 213 üncü maddeleri ile düzenlenen sosyal hak ve yardımlardan faydalanırlar.

Ek ders ücreti:

Madde 11 – (Değişik : 27/6/1989 - KHK - 375/17 md.) (1)

(Değişik birinci fıkra : 26/6/2001 - 4689/4 md.) 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 36 ncı maddesine göre haftalık okutulması mecburi ders yükü saati dışında, kısmi statüde bulunanlar dahil öğretim elamanlarına görev unvanlarına göre Maliye Bakanlığının görüşü üzerine Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen mecburi ve

isteğe bağılı dersler ve diğer faaliyetler için bu ders ve faaliyetlerin haftalık ders programında yer alması ve fiilen yapılması şartıyla en çok yirmi saate kadar, ikinci öğretimde ise en çok on saate kadar ek ders ücreti ödenir. Ders yüklerinin tamamlanmasında öncelikle normal örgün öğretimde verilen ders ve faaliyetler dikkate alınır.(2)

(Değişik : 26/6/2001 - 4689/4 md.) Öğretim elemanlarının teorik derslerle yaptırdıkları uygulama, yönettikleri tez, seminer ve doktora çalışmalarının ve ara sınavların ne ölçüde ders yükünden sayılacağı Yükseköğretim Kurulunca belirlenir. Ara sınavlar için Yükseköğretim Kurulunca öğrenci sayısı gözönünde bulundurulmak suretiyle tespit edilecek ders yükü beş saati, diğer faaliyetler için belirlenecek ders yükü ise bir saati geçemez. Teorik dersler dışındaki faaliyetlerin ders yükünün tamamlanmasından sonraki kısmı ek ders ücretinin hesabında dikkate alınır. Ancak mecburi ders yükünün tamamlanmasında ve ek ders ücretinin hesabında, teorik dersler dışındaki faaliyetlerin haftalık en fazla on saatlik kısmı dikkate alınır, kalan kısmı ise maaş karşılığı sayılır.

(Değişik: 9/4/1990 - KHK - 418/29 md.; İptal: Ana.Mah.nin 5/2/1992 tarih ve E.1990/22, K.1992/6 Sayılı Kararı ile; Yeniden düzenleme: 18/5/1994-KHK/527/21 md.) Dersi veren öğretim elemanına her ders için ayrı ayrı olmak üzere yarı yıl ve yıl sonu dönemlerinde her 50 öğrenci için 300 gösterge rakamının Devlet Memurları Kanununa göre aylıklar için belirlenen katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak tutarda sınav ücreti ödenir. Öğrenci sayısının hesabında küsurlar tama iblağ edilir ve 500 öğrenciden fazlası dikkate alınmaz. Ara sınavlar ve bütünleme sınavları için sınav ücreti ödenmez.

Ek ders ücreti, aşığıdaki göstergelerin Devlet Memurları Kanununa göre aylıklar için belirlenen katsayı ile çarpımından oluşur.

Unvanı	Ek Ders Ücreti Göstergesi
Profesör	300
Doçent	250
Yardımcı Doçent	200
Öğretim Görevlisi ve Okutman	160

(Beşinci fıkra mülga : 9/4/1990 - KHK - 418/29 md.)

Yükseköğretim Kurumlarının kadrolarında olmayıp bu unvanları taşıyanlardan ders saati başına görevlendirilenlerin sosyal güvenlik kuruluşlarından almakta oldukları aylıklar bu şekilde görevlendirilmeleri nedeniyle kesilmez.

Müfredat programları uyarınca normal çalışma günlerinde çalışma saatinin bitiminden ve saat 17.00'den sonra başlayan gece öğretimi ile hafta tatili, yarı yıl veya yaz tatillerinde yapılan öğretimde yukarıdaki şekilde hesaplanan ek ders ücretleri % 60 zamlı ödenir. Yaz ve yarı yıl tatillerinde yapılan öğretim için verilecek ek ders ücretinin hesabında ders yükü dikkate alınmaz.

Üniversite Ödeneği

Madde 12 – (Değişik: 20/3/1997 - KHK - 570/4 md.)

657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi en yüksek Devlet memuru bürüt aylık (ek gösterge dâhil) tutarının;

1) Profesörlerden Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan,

Dekan Yardımcısı, Yüksekokul Müdürü olanlar ile

Profesör kadrosunda üç yılını tamamlamış bulunanlara % 245'i,

2) Diğer Profesör kadrosunda bulunanlara % 215'i,

3) Doçent kadrosunda bulunanlara % 175'i,

4) Yardımcı Doçent kadrosunda bulunanlara % 165'i

5) Diğer Öğretim elemanlarından;

a) Birinci dereceden aylık alanlara % 130'u,

b) İkinci dereceden aylık alanlara % 117'si,

c) Üçüncü dereceden aylık alanlara % 110'u,

d) Dördüncü ve beşinci dereceden aylık alanlara % 104'ü,

e) Diğer derecelerden aylık alanlara % 98'i,

Her ay üniversite ödeneği olarak ödenir.

Bu ödenek damga vergisi hariç herhangi bir vergiye tabi tutulmaz ve kısmi statüde görev yapanlara ödenmez.

İdari görev ödeneği:

Madde 13 – (Değişik birinci fıkra: 20/3/1997 - KHK - 570/5 md.) Almakta oldukları aylık gösterge ve ek gösterge brüt tutarının; Rektörlere %70'i, Rektör Yardımcıları ve Dekanlara %30'u, Dekan Yardımcıları, Enstitü ve Yüksekokul Müdürleri, Konservatuar Müdürleri ile Bölüm Başkanlarına %20'si, Enstitü, Yüksekokul ve Konservatuar Müdür Yardımcılarına %15 'i idari görev ödeneği olarak

ayrıca ödenir. Birden fazla idari görevi bulunanlara İdari Görev Ödeneğinden en yüksek olanı verilir.

Bu Kanuna tabi olmayan kişiler arasından tayin olunan rektörlere, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre birinci derece memur son kademe aylığı (en yüksek ek gösterge dahil) ile bunun bir katı tutarında ek ödemede bulunulur. Bu Kanunun 10 uncu maddesi hükümleri, bunlar hakkında da uygulanır. Bunlardan emekli iken atananların emekli aylıklarının ödenmesine devam olunur, diğerleri genel hükümlere göre T.C. Emekli Sandığı ile ilgilendirilir.

Geliştirme ödeneği:

Madde 14 – (Değişik: 3/4/1998 - 4359/15 Md.)

Diğer yükseköğretim kurumlarına göre sosyo-ekonomik açıdan daha az gelişmiş yerlerde öğretim yapan ve/veya yeterli sayıda öğretim elemanı sağlanamayan yükseköğretim kurumları ile bunların bölümlerinde görevli öğretim elemanlarına; almakta oldukları aylık gösterge ve ek gösterge toplamının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca belirlenen aylık katsayı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın beş katına kadar geliştirme ödeneği ödenebilir.

Geliştirme ödeneği verilecek yükseköğretim kurumları, ödeneğin verilmesine ilişkin usul ve esaslar ile oran veya miktarları, bu ödenekten yararlanma süresi ile yararlanamayacak olanlar ve diğer hususlar Yükseköğretim Kurulu ile Milli Eğitim Bakanlığının görüşü ve Maliye Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulu Kararı ile tespit edilir.

Bu ödenek damga vergisi hariç herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaz.

(3)

Devlet konservatuarlarının öğretim elemanları:

Madde 15 – (Değişik: 22/8/1989 - KHK - 378/8 md.)

Yükseköğretim kurumlarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik ek geçici 16 ncı maddesinde unvanları belirtilen personeli, Yükseköğretim Kurulunun onayı ile sözleşmeli olarak istihdam edilebilir. Bu elemanların sözleşme esasları, bunlara ödenebilecek ücretin üst sınırları ve sağlanacak sosyal yardımlar ile diğer mali haklar; Yükseköğretim Kurulunun önerisi, Maliye ve Gümrük Bakanlığının görüşü üzerine Bakanlar Kurulunca kararlaştırılır.

Yabancı öğretim elemanlarına ödenecek ücretler:

Madde 16 – 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun 34 üncü maddesine göre sözleşmeli olarak çalıştırılacak yabancı uyruklu öğretim elemanlarına ödenecek ücret, Bakanlar Kurulunca belirlenecek esaslar dahilinde Yükseköğretim Kurulunca tespit edilir.

Emekli öğretim elemanlarının sözleşmeli istihdamı:

Madde 17 – Üniversiteler, ihtiyaç duydukları dallarda 5434 sayılı T. C. Emekli Sandığı veya 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa göre 65 yaşını doldurmak suretiyle emekli olmuş öğretim elemanlarını emekli aylıkları kesilmeksizin ve yaş kaydı aranmaksızın sözleşme ile çalıştırabilirler. Bu gibilere ödenecek ücret Bakanlar Kurulunca belirlenecek esaslar dahilinde Yükseköğretim Kurulu tarafından tespit edilir.

Geçici görev:

Madde 18 – Öğretim elemanları ile tabi oldukları özel kanunlarda mani hüküm bulunmayan diğer kamu görevlileri, rektörün görüşü veya ilgili kuruluşun muvafakatı ile yükseköğretim üst kuruluşlarında her seferinde altı ayı geçmemek üzere geçici olarak görevlendirilebilirler.

Diğer kurum mensuplarını ilgilendiren hükümler:

Madde 19 – Bu Kanun hükümleri, 7163 sayılı Kanunla kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü kadrosunda çalışan profesörler, öğretim ve

araştırma mütahassısları (doçentler gibi), öğretim görevlileri, okutmanlar ve asistanlar hakkında da uygulanır.

Bu Enstitüde görevli asistanlar hakkında araştırma görevlisi gibi işlem yapılır.

Bu Kanun hükümleri gereğince Yükseköğretim Kurulu, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu gereğince de Üniversitelerarası Kurul tarafından alınan kararlar bu Enstitü mensuplarına da aynen uygulanır.

Uygulanacak diğer kanun hükümleri:

Madde 20 – Bu Kanunda hüküm bulunmayan hallerde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanır.

Kaldırılan hükümler:

Madde 21 – 25/6/1973 tarih ve 1765 sayılı Üniversite Personel Kanunu ile bu Kanunda değişiklik yapan diğer kanun hükümleri yürürlükten kaldırılmıştır.

Eğitim Öğretim Ödeneği

Ek Madde 1 – (Ek: 24/11/1994 - 4048/4 md.; Değişik: 20/3/1997 - KHK-570/6 md.)

4.11.1981 tarih ve 2547 sayılı Kanunun 33 üncü maddesi ve 39 uncu maddesinin ikinci fıkrası uyarınca yurtdışına gönderilenler ile anılan Kanunun 38 inci maddesine göre diğer kurum ve kuruluşlarda görevlendirilenlerden yüksek öğretim kurumlarındaki kadro görevini yapmayanlar hariç olmak üzere Yükseköğretim Kurumlarında görevli öğretim elemanlarına en yüksek Devlet memuru aylığı (ek gösterge dahil) brüt tutarının on ikide biri, her ay aylıklarla birlikte Eğitim Öğretim Ödeneği olarak ödenir. Bu ödenek damga vergisi hariç herhangi bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaz.

Makam Tazminatı

Ek Madde 2 – (Ek: 20/3/1997 - KHK - 570/7 md.)

Bu Kanuna ekli Makam Tazminatı Cetvelinde yazılı kadro ve görev unvanlarına atananlara hizalarında belirtilen gösterge rakamlarının memur aylıklarına uygulanan katsayı ile çarpımı sonucu bulunan miktarda Makam Tazminatı ödenir. Makam Tazminatı damga vergisi hariç herhangi bir vergiye tabi tutulmaz. Makam tazminatının hak edilmesinde ve ödenmesinde aylıklara ilişkin hükümler uygulanır. Bu tazminattan yararlananlara ayrıca diğer kanunlarda belirtilen Yüksek Hâkimlik Tazminatı ve Makam Tazminatı ödenmez.

EK GÖSTERGE CETVELİ: (Ek:18/5/1994-KHK-527/19 md.; Değişik: 24/11/1994- 4048/3 md.)

Unvanı	Derece	1.1.1995'den itibaren uygulanacak ek gösterge
a) Profesörlerden Rektör, Rektör Yardımcısı, Dekan, Dekan Yardımcısı, Yüksekokul Müdürü olanlar ile Profesörlük kadrosunda dört yılını tamamlamış bulunanlar,	1	6400
b) Profesörler	1	5300
c) Doçentler	1-3	4800
d) Yardımcı Doçentler	3-5	3600
e) Öğretim Görevlisi, Okutmanlar, Diğer Öğretim Yardımcıları	1	3600
	2	2700

	3-7	2300
--	-----	------

MAKAM TAZMİNATI CETVELİ (Ek: 20/3/1997-KHK-570/7 md.)

Sıra No	Kadro ve Görev Unvanı	Tazminat göstergeleri
1	Rektörler	7000
2	Profesörler (Bu kadroda üç yılını tamamlamış olmak şartıyla)	6000
3	Profesörler	4500
4	Doçentler (Kazanılmış hak aylıkları birinci derece olmak şartıyla)	2000

3.1.2. Maaş Hesaplaması

3.1.2.1. Maaş Hesaplama Yöntemi

Kamuda çalışan işçi sınıfı dışındaki tüm sınıfların maaşları ufak farklılıklar dışında aynı yöntem ve metotla yapılmaktadır. Kamuda çalışan işçilerin sözleşmelerinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa atıfta bulunulması halinde bunların ücret ve kıdem tazminatlarında da etkisi olmaktadır.

Temel olarak her sınıf için farklı olmak üzere oluşturulan giriş ve yükselme derecelendirme sureti ile yapılmaktadır. Her derece 3 kademedен oluşmakta olup her kademe genel olarak eğitimde ve hizmet süresinde geçen zamana karşılık olarak en alt 15. derece, en üst 1. derece aralığında oluşmaktadır.

Kademe ilerlemesi aynı unvanlı kadroda eğitim durumu değişmeksizin geçen sürelerde her yıl 1 kademe, her 3 yıl 1 derece olmak üzere hesap edilir. 4 yıllık bir süreçte 7.derecenin 1. kademesinde bulunan bir kişi, ilk yılsonunda 7.derecenin 2. kademesine, ikinci yılsonunda 7.derecenin 3. kademesine, herhangi bir engel yok ise üçüncü yıl 6.derecenin 1. kademesine ve dördüncü yıl 6.derecenin 2. kademesine

yükseltilerek ilerlemesi yapılır. Bu durum 1 derecenin son kademesine kadar devam eder.

Yukarıda belirtilen hesap kadro derecesi için geçerli olup bunun dışında farklı pozisyonlarla ilişkili olan hizmetleri, buldukları sınıfa sayılmayanların, emeklilik derece hesabında dikkate alınır.

Yüksek öğretim personelinin maaşlarının gelir kalemini, Taban Aylık tutarı, Ek Gösterge tutarı, Maaş esas tutarı, Üniversite Ödeneği tutarı, Geliştirme ödeneği tutarı, Aile Yardımı Tutarı ve Çocuk Yardımı Tutarı gibi tutar kalemleri oluşturmaktadır.

Genel olarak Memur maaşlarının hesaplanmasında da aynı temel yaklaşım vardır. Örneğin Genel İdari Hizmetler sınıfı olarak tanımladığımız ve her kamu kuruluşun bulunan personelin ve birçok hizmet sınıfa dair personelin maaşları da aynı yöntemle hesaplanmakta olup sadece isimsel farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin Üniversite ödeneğinin adı Özel Hizmet tazminatı olmaktadır yada farklı bir kalemin adında ve kurum içerisindeki oransal değişimi farklılaşarak aynı hesap yöntemine dahil olmaktadır.

Maaşlardan yasal kesinti olarak Emekli Sandığı (Sosyal Güvenlik) Kesintisi, Gelir Vergisi kesintisi ve Damga Vergisi (Binde 6) kesintisi yapılmaktadır.

Bir çalışanın bütün ücrete dair verileri yasalar ve diğer yasal belgelerle düzenlenmiş ve aleni olmasına karşın, kişi hesaplamadaki karmaşıklık dolayısıyla genel olarak kendi maaşını hesaplayamamaktadır.

Kamu ücret politikasında genel olarak maaş artışları her yıl belirlenen maaş katsayısı, taban aylık katsayısı ve yan ödeme katsayıları ile yapılmaktadır.

3.1.2.2. Hesaplamaya İlişkin Verilerin Ayrıntıları

Emeklilik Esas Tutarının Belirlenmesi:

Emeklilik Derece Göstergesi x Maaş Katsayısı = Emeklilik Esas Tutar

Maaş Esas Tutarının Belirlenmesi:

Maaş Derece ve Kademesi x Maaş Katsayısı = Maaş Esas Tutarı

Ek Gösterge Tutarının Belirlenmesi:

Ek Gösterge x Maaş Katsayısı = Ek Gösterge Tutarı

Taban Aylık Tutarının Belirlenmesi:

Taban Aylık Göstergesi x Taban Aylık Katsayısı = Taban Aylık Tutarı

Aile Yardımı Tutarının Belirlenmesi:

1500 x Maaş Katsayısı = Aile Yardımı Tutarı

Çocuk Yardımı Tutarının Belirlenmesi:

0 – 6 yaş çocuk için 500 x Maaş Katsayısı = Çocuk Yardımı Tutarı

6 yaşından büyük çocuk için 250 x Maaş Katsayısı = Çocuk Yardımı Tutarı

Geliştirme Ödeneğinin Hesaplanması:

Bakanlar Kurulunca tespit edilen oran.

Maaş Esas tutarı + Ek Gösterge Tutarı = Toplamın Sonucu % 'de oran.

Üniversite Ödeneğinin Hesaplanması:

9500 x Maaş Katsayısı = Bulunacak sonucun kadro unvanı, dereceye ve hizmet yılına göre 2914 sayılı kanununun 12.maddesi oranları ile hesaplanır.

2914 sayılı Kanunun Yüksek Öğretim Personelinin ücretlerine ilişkin hesaplama yöntem ve verilerini genel hatlarıyla göstermiştir. Bunları yukarıda özetledik. Ancak Kanunun birçok alanında olduğu gibi ücrete etki eden bir çok farklılık Üniversiteler arasında da olmaktadır. Temel verilerden Üniversite geliştirme ödeneği Üniversiteler arasında hatta Üniversitelerin ilçeleri arasında dahi farklı oranlarla tespit edilmiştir.

Bilecik Üniversitesinin merkez ilçede bulunan personellerinden, Öğretim üyeleri için %30, diğer öğretim elemanları için % 15 olarak belirlenmiştir. Buda 2008 yılında yaklaşık olarak %30 için 74,00.-YTL, %15 için 37,00.-YTL tutarında oluşmaktadır. Bozüyük ilçesinde bu oran Öğretim üyeleri için %20 diğer öğretim elemanları için % 10 olarak belirlenmiştir.

Aşağıda anket çalışmasının yapıldığı 3 İle ait, Üniversite geliştirme ödeneği oranları verilmiştir. Bu oranlar 19/04/2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2005/8681 sayılı Bakanlar Kurulu Kararından alınmıştır.

Geliştirme ödeneğinin gerekçesi ilgili kararda şu şekilde tanımlamıştır “Diğer yükseköğretim kurumlarına göre sosyo-ekonomik açıdan daha az gelişmiş yerlerde öğretim yapan ve/veya yeterli sayıda öğretim elemanı sağlanamayan yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim elemanlarına; almakta oldukları aylık gösterge ve ek gösterge toplamının memur aylık katsayısı ile çarpımı suretiyle hesaplanacak tutara, ekli cetvelde yükseköğretim kurumlarının bulunduğu yerleşim yerlerine göre belirlenen oranların uygulanması sonucu bulunacak miktarda geliştirme ödeneği ödenir.”.

BİLECİK		
	Merkez	30
	Bozüyük	20
	Osmaneli	20
	Pazaryeri	20
	Söğüt	20
	Gölpazarı	25
	İnhisar	30
	Yenipazar	35

ESKİŞEHİR		
	Büyükşehir	0
	Alpu	20
	Beylikova	20
	Çifteler	20
	İnönü	20
	Mahmudiye	20
	Mihalgazi	20
	Mihalıççık	20
	Sarıcakaya	20
	Seyitgazi	20
	Sivrihisar	20
	Günyüzü	30
	Han	35
KÜTAHYA		
	Merkez	30
	Gediz	35
	Simav	35
	Tavşanlı	35
	Altıntaş	40
	Aslanapa	40
	Çavdarhisar	40
	Domaniç	40
	Dumlupınar	40
	Emet	40
	Hisarcık	40
	Pazarlar	40
	Şaphane	40

3.1.2.3. Öğretim Elemanlarının Yaklaşık Olarak Maaşları

Kamu-Sen'in araştırmasına göre, 1/4'teki bir profesör, 585 YTL'lik görev tazminatıyla birlikte 2 bin 505 YTL, 1/4'ündeki bir doçent ise 316 YTL'lik görev tazminatıyla birlikte 2 bin 288 YTL maaş alıyor. 3/1'deki doçent maaşı 1590 YTL, 3/5'teki yardımcı doçent maaşı 1332 YTL, 1/4'teki öğretim görevlisi maaşı 1301 YTL ve 5/2'deki araştırma görevlisi maaşı ise 1184 YTL' de kalıyor. Üniversitedeki 1/1'deki memur, aile yardımıyla birlikte 1055 YTL, 9/2'deki hizmetli de 949 YTL maaş alıyor. (<http://www.drtus.com/modules.php?name=News&file=article&sid=925> Erişim 01.05.2008)

3.2. Analiz Çalışması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi

İncelenecek konuya ilişkin veriler literatür ve anket çalışması yapılarak toplanmıştır.

3.2.1. Anket Çalışması Hakkında

Anket çalışmasında toplam 23 soru, örneklem grubu olan belirlenen Bilecik Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi ve Osmangazi Üniversitesinde çalışan öğretim elemanlarına yönelmiş, sonuçlar SPSS (Statistical Packet for Social Science) 15.0 for Windows programından yararlanılarak değerlendirilmiştir.

4 üniversiteden toplam 200 anketin cevaplanması hedeflenmiş ancak 156 anketin cevapları alınabilmiştir. Anketler, Bilecik Üniversitesinde İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ve Meslek Yüksekokullarında, Osmangazi Üniversitesinde Mühendislik Fakültesinde, Anadolu Üniversitesinde Eczacılık ve Hukuk Fakülteleri ile Porsuk Meslek Yüksekokulunda, Dumlupınar Üniversitesinde İşletme, Yabancı Diller ve Arkeoloji bölümlerinde görev yapan öğretim elemanlarınca cevaplanmıştır.

Anket çalışmasında sorulan 23 sorudan ilk 8 soru anketi cevaplayanlara ait tanımlayıcı bilgi sağlamaya yönelik demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu demografik sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, çalışılan üniversite, çalışma yılı, eğitim durumu ve akademik pozisyonunu belirlemek için sorulmuştur.

Geriye kalan 15 soru ise olgusal ve yargısal soruların bir karışımı halinde tasarlanmıştır. Bu sorularda; buldukları meslekteki çalışma memnuniyetleri, meslek seçiminin kendi kararları olup olmadığı, almış oldukları ücretten duydukları memnuniyet, akademik kadrolar arasındaki ücret dengesini nasıl değerlendirdikleri, motivasyon artırma çalışmalarının yapılıp yapılmadığı ve ne ölçüde bunun memnuniyet verdiği, kendilerini etkileyen motivasyon faktörlerinin ve bu faktörler içerisinde ücretin önemi, ücret politikasını nasıl değerlendirdikleri, almış oldukları ücretin temel gereksinimler ile sosyal ve kültürel açıdan ihtiyaçları karşılama düzeyi, kurumsal bağlılık düzeyleri, miktar olarak ücret beklentileri, motivasyonu etkilemesi yönünden

ücret ve diğer etmenlerin değerlendirilmesi, ücretin yaşamlarındaki alanları etkileme önceliği ile ilgili hususlarda bilgi toplamaya yönelik sorulmuştur. Anketi son bölümünde katılımcıların sorulan sorular dışında araştırılan konuya eklemek istedikleri sorulmuş ve geniş bir yazım alanı tanınmıştır.

3.2.2 Analiz Sonuçları

Anket sorularına verilen cevaplar SPSS 15.0 for Windows programında frekans ve yüzdeleri, ağırlıklı ortalaması, T-Testi, Anova (Varyans Analizi), Ki-kare Testi ve frekansa dayalı aritmetik ortalama bulunmak suretiyle ilgili yöntemlerle analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.2.2.1. Demografik Özellikler

Tablo 3.1: Ankete katılanların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları.

	ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	Frequency (n)	Percent (%)	Valid Percent (Geçerli %)
CİNSİYET	Bayan	61	39,1	39,1
	Bay	95	60,9	60,9
	Toplam	156	100,0	100,0
YAŞ	24 – 30	38	24,2	22,5
	31 – 35	31	19,8	20,1
	36 – 40	38	24,4	24,6
	41 – 45	28	17,9	18,1
	46 – 50	10	6,5	6,5
	51 – 55	6	3,7	3,7
	56 – 60	2	1,2	1,2
	61 – 65	2	1,2	1,2
	Toplam	155	99,4	100,0
	Kayıp veri	1	0,6	
MEDENİ DURUM	Evli	100	64,1	64,1
	Bekâr	53	34,0	34,0
	Dul / Boşanmış	3	1,9	1,9
	Toplam	156	100,0	100,0

ÇOCUK SAYISI	Çocuğu olmayan	73	46,8	46,8
	1 Çocuğu olan	47	30,1	30,1
	2 Çocuğu olan	29	18,6	18,6
	3 Çocuğu olan	7	4,5	4,5
	Toplam	156	100,0	100,0
ÇALIŞILAN ÜNİVERSİTE	Bilecik	62	39,7	39,7
	Dumlupınar	30	19,2	19,2
	Anadolu	51	32,7	32,7
	Osmangazi	13	8,3	8,3
	Toplam	156	100,0	100,0
GÖREV YILI	0 – 5	36	23	23,1
	6 – 10	57	36,5	36,8
	11 – 15	39	25	25,2
	16 – 20	10	6,4	6,4
	21 – 25	7	4,4	4,4
	25 – 30	4	2,5	2,5
	30 – 35	2	1,2	1,2
	Toplam	155	99,4	100,0
	Kayıp veri	1	0,6	
EĞİTİM DURUMU	Üniversite	32	20,5	20,6
	Yüksek Lisans	47	30,1	30,3
	Doktora	76	48,7	49,0
	Toplam	155	99,4	100,0
	Kayıp veri	1	0,6	
MESLEKİ POZİSYON	Araştırma Gör.	41	26,3	26,3
	Öğretim Gör./ Okutman / Uzman	69	44,2	44,2
	Yardımcı Doçent	27	17,3	17,3
	Doçent	7	4,5	4,5
	Profesör	12	7,7	7,7
	Toplam	156	100,0	100,0

3.2.2.2. Olgusal ve Yargısal Soruların Analiz ve Değerlendirmeleri

Çalışılan kurumsal yapının çalışanın motivasyonu üzerinde etkisi bulunduğu kabul edilerek, bundan bahisle ankete katılanların çalıştıkları üniversiteden memnuniyetleri sorulmuş ve algılanan memnuniyet seviyesi ve motivasyona olumlu ve olumsuz katkısı yönünden incelenmiştir.

Çalışanların çalışmakta oldukları kurumlardan (üniversitelerden) genel olarak memnun oldukları sonucuna, memnuniyet sınırının üzerinde olanların oranının %94,2 olduğundan, varılmıştır. Cevaplayıcılar farklı üniversitelerden olmasına rağmen genel bir memnuniyetin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. (Tablo 3.2)

Tablo 3.2: Kurumdan duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Çok memnunum	42	26,9	27,1
Memnunum	104	66,7	67,1
Memnun değilim	7	4,5	4,5
Hiç memnun değilim	2	1,3	1,3
Toplam	155	99,4	100,0
Kayıp veri	1	0,6	

Öğretim elemanlarının çalışma motivasyonuna etkisi olacak bir diğer unsur ise yapmakta oldukları mesleğe bakış açıları oluşturmaktadır. Bunun için bu gün yeniden meslek seçme imkânları olsa yine aynı mesleği isteyerek seçip seçmeyecekleri araştırılmıştır. Buna göre;

Yaptıkları meslekten farklı bir meslek seçmek isteyenlerin oranı %11,6'lı bir oranı oluşturmaktadır. %36,1'lik bir grup ise kararsızlıklarını belirtmiştir. %52,3'lük bir grup yeniden meslek seçme imkânları olsa yine aynı mesleği seçeceklerini belirterek, mesleklerine karşı sevgi ve bağlılıklarını göstermiştir.

Ücretlerini az, akademik kadrolar arası ücret dengesinin bozuk, temel gereksinimlerini ve sosyal-kültürel gereksinimlerini tam anlamıyla karşılayamamalarına rağmen öğretim elemanları mesleklerini yapmaktan memnun oldukları sonucuna varılmıştır. (Tablo 3.3)

Tablo 3.3: Meslekten duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Evet	81	51,9	52,3
Emin değilim	56	35,9	36,1
Hayır	18	11,5	11,6
Toplam	155	99,4	100,0
Kayıp veri	1	0,6	

Çalışma motivasyonunu hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyen bir unsorda ücrettir. Ücret, çalışanı tekrar çalışmaya başlaması için ihtiyacı olan giderleri karşılamasını sağlar. Bu bakımdan çalışmasını doğrudan etkilediği gibi aile, çevre ve toplum gibi katmanlarla ilişkiler ve bu ilişkilerin çalışanı sosyal, ekonomik ve psikolojik birçok etmen vasıtasıyla etkisi bakımından dolaylı olarak da etkilemektedir.

Ücret, temel gereksinimleri karşılaması bakımından, birincil öncelikli motivasyon aracıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre; ihtiyaç basamakları karşılandıkça ücretin birincil önemi de azalmaya başlayacaktır.

Öğretim elemanlarının aldıkları ücretten duydukları memnuniyeti ölçtüğümüzde 156 kişiden 49'u çok memnunum ve memnunum olarak cevap vermiştir. 68 kişi ise almış oldukları ücretten memnun olmadıklarını 39 kişi ise hiç memnun olmadıkları şeklinde cevap vermiştir. Memnuniyet sınırının üzerinde olanlar %31,4, memnuniyet sınırının altında olanlar %68,6 olarak gerçekleşmiş, alınan ücretten duyulan genel bir memnuniyetsizlik olduğu net bir şekilde ortaya çıkmıştır. (Tablo 3.4)

Tablo 3.4: Alınan ücretten duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Çok memnunum	5	3,2	3,2
Memnunum	44	28,2	28,2
Memnun değilim	68	43,6	43,6
Hiç memnun değilim	39	25,0	25,0
Toplam	156	100,0	100,0

Alınan ücretlerden duyulan memnuniyetsizlikte akademik kadrolar arası ücret dengesizliğinin etkisinin olup olmadığı analiz edildiğinde;

Ankete cevap verenlerin yarısının “adaletli değil” şikkına yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Çok adaletli bulanların oranının çok küçük olduğu ve kadrolar arası ücret dengesinde genel bir adalet algısının olmadığı ancak bu adaletsizliğin çok derin olmadığı söylenilebilir. (Tablo 3.5)

Tablo 3.5: Akademik kadrolar arası ücret adaletinin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Çok adaletli	5	3,2	3,3
Adaletli	46	29,5	30,1
Adaletli değil	77	49,4	50,3
Hiç adaletli değil	25	16,0	16,3
Toplam	153	98,1	100,0
Kayıp veri	3	1,9	

Çalışılan üniversitelerde motivasyonu artırmak için özellikle yapılan yada bu amaca yönelik çalışmalar olup olmadığı sorulmuş, cevaplardan farklı algılamalar olduğu anlaşılmıştır

Aynı üniversite içerisinde farklı cevaplar verilmiştir özellikle Bilecik Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesinde bu durum daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Anadolu Üniversitesinde motivasyonu artırma çalışmaları yapıp yapılmadığına dair soruya 25 kişi evet yapılmaktadır 24 kişi hayır yapılmamaktadır cevabını vermişlerdir. Bilecik Üniversitesinde ise 16 kişi evet motivasyonu artırma çalışmaları yapılmaktadır, 45 kişi hayır yapılmamaktadır şeklinde cevap vermişlerdir.

Buradan üniversitelerin genelinde motivasyonu artırma çalışmaları yapılmadığı ancak bu şekilde yorumlanabilecek durumların olduğu sonucuna varılmaktadır. (Tablo 3.6.)

Tablo 3.6: Motivasyon artırma çalışmalarının frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Evet	45	28,8	30,0
Hayır	105	67,3	70,0
Toplam	150	96,2	100,0
Kayıp veri	6	3,8	

Motivasyonu arttırmak için çalışma yapıldığını düşünenlere bu çalışmalardan memnun olup olmadıkları sorulmuş; Tablo 3.7'yi incelediğimizde 48 kişiden 37'sinin memnun, 7'sinin çok memnun olmak suretiyle, toplam 44 kişinin memnuniyet sınırının üzerinde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Buradan motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmasa da bu şekilde algılanabilecek olumlu davranışların bulunduğu ve bu durumun bazı öğretim

elemanlarınca, bir motivasyon artırma çalışması olarak değerlendirildiği sonucuna varılmıştır.

Memnuniyet sınırının üzerinde olanların oranı 93,7'dir. Bu oran soruya cevap verenlerden (motivasyonu artırma çalışmaları yapıldığını belirten) elde edilen bir orandır.

Yapılan araştırmada kurumlarda genel olarak doğrudan motivasyonu artırma çalışmaları yapılmadığı ancak bazı personelin yapılan bazı uygulamaları bu kapsamda gördüğü anlaşılmıştır. Bu yaklaşımda olan personelin genelde yönetici pozisyonunda olanlar olduğu anket cevaplama sürecinde doğrudan gözlemlenmiştir.

Buna rağmen aynı üniversite içerisinde ve birlikte çalışan personeller arasında algılama farkının nereden kaynaklandığını net olarak açıklayabilecek bir bulguya rastlanmamıştır. (Tablo 3.7)

Tablo 3.7: Motivasyonu artırma çalışmalarından duyulan memnuniyetin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Çok memnunum	7	14,6	14,6
Memnunum	37	77,1	77,1
Memnun değilim	4	8,3	8,3
Hiç memnun değilim	0	0	0
Toplam	48	100,0	100,0

Ücret, Sosyal imkânlar, Kurum imajı, Fiziki çalışma mekânı, Personeller arası ilişkiler, Üst-ast ilişkileri ve diğer olmak üzere oluşturulan faktörler kendi arasında çalışma motivasyonu üzerinde etkisi bakımından sıralanması istenmiştir.

Motivasyon faktörleri arasında T-Testi uygulayarak bulunan ortalamalar p değerleri incelendiğinde $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. (Tablo 3.8)

Buna göre motivasyon faktörleri arasında Ücret faktörünün ortalaması 7'li düzeyde 5,11 ortalama ile birinci sırada gelmektedir. Ücret faktörünün 5,11'lik ortalamasını, 4,52 ortalama ile fiziki çalışma mekânı ve 4,28'lik ortalama ile sosyal imkânlar izlemektedir. Sonuçların tahminlerimizle uyduğu gözlemlenmiştir.

Ücretin motivasyon üzerinde ki en önemli faktör olduğunu söyleyebiliriz. Ancak ücretin tek başına motivasyon sağlama da yetersiz kalacağı da muhakkaktır. Öyleyse motivasyonu ve bağlı verimliliği artıracak ücret politikaları geliştirilmeli ve bu politikalar diğer faktörlerle bütünlük oluşturacak şekilde desteklenmelidir.

Tablo 3.8: Çalışma motivasyonunu etkileyen faktörlerin T-Testi uygulanarak ortalamalarının bulunması ve anlamlılık düzeyinin test edilmesi

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Ücret	151	5,11	1,77	35,37	150	0,001
Sosyal imkânlar	151	4,28	1,45	36,23	150	0,001
Kurum imajı	149	4,16	1,70	29,86	148	0,001
Fiziki çalışma mekânı	151	4,52	1,76	31,54	150	0,001
Personeller arası ilişkiler	150	4,26	1,73	30,09	149	0,001
Üst-ast ilişkileri	150	4,04	1,92	25,75	149	0,001

Analizlerde motivasyon üzerinde en önemli faktör olarak ortaya çıkan Ücret faktörünün (Tablo 3.8.), ücret politikaları vasıtasıyla uygulamada motivasyonu olumlu, etkisiz ve olumsuz olmak üzere nasıl etkilediği incelendiğinde, ücretin bu özelliğinden yararlanılmadığı gözlemlenmektedir (Tablo 3.9).

Ücreti, motivasyona etkisi bakımından en önemli faktör olarak kabul eden öğretim elemanlarının %35,5'i ücret politikasının motivasyonu azalttığını, %44,7'si etkilemediğini belirtmiştir. Buradan ücret faktörünün motive etme gücünden %82,3 oranında yararlanılmadığı sonucuna ulaşılabılır.

Mevcut ücret politikası %35,5'lik bir kesimin motivasyonunu azaltmasına rağmen %19,7'lik bir kısmın motivasyonunu arttırmasının sebepleri arasında %19,7'lik kesimi oluşturan 30 kişiden 21'ini Anadolu Üniversitesinde çalışan öğretim elemanları oluşturduğu görülmektedir.

Anadolu Üniversitesinde döner sermayeden dağıtılan pay dolayısıyla ücretler diğer üniversitelerden fazla oluşmaktadır. Bu bakımdan, döner sermaye dışı alınan ücretlerin motivasyon için yetersiz olduğu söylenebilir. Döner sermaye olması ücret ve motivasyon algısı bakımından olumlu olmasına karşın yeterli değildir.

Tablo 3.9: Ücret Politikasının iş motivasyonuna etkisinin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Arttırmaktadır	30	19,2	19,7
Etkisi yoktur	68	43,6	44,7
Azaltmaktadır	54	34,6	35,5
Toplam	152	97,4	100,0
Kayıp veri	4	2,6	

Çalışılan üniversite ile ücret politikası arasında Ki-Kare testi uygulanarak ilişki olup olmadığı araştırılmıştır (Tablo 3.10.). P değerleri incelendiğinde $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre üniversiteler ile ücret politikası arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bilecik, Dumlupınar ve Osmangazi Üniversitelerinde verilen cevaplarda ağırlığın etkilemez ve azaltır şıklarında olduğu ancak Anadolu Üniversitesinde bu ağırlığın artırır ve etkilemez şıklarında olduğu gözlemlenmiştir.

Bu farklılığın Anadolu Üniversitesinde uygulanan ücret politikasındaki farklılığın yansımaları olarak değerlendirmek mümkündür. Anadolu Üniversitesinde öğretim elemanlarına, Üniversite Senatosunca belirlenen oranlarda, döner sermaye verilmektedir. Buda Anadolu Üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının uygulanan ücret politikasına daha olumlu bakmalarını sağlamaktadır.

Bu durum katılımcılar tarafından anket formlarının sonunda yer alan açıklama bölümünde de belirtilmiştir. Anadolu Üniversitesi personeli döner sermaye bakımından kendilerini şanslı gördüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 3.10: Çalışılan Üniversite ile Ücret Politikası Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Uygulanarak İncelenmesi

$\chi^2 = 25,74$ $P < 0,001$		Üniversite				Toplam
		Bilecik	Dumlupınar	Anadolu	Osmangazi	
Ücret Politikası	Arttırır	7	2	21	0	30
	Etkilemez	29	15	17	7	68
	Azaltır	24	13	11	6	54
Toplam		60	30	49	13	152

Ücret politikası ile kadrolar arası ücret adalet ve dengesinin arasında Ki-Kare testi uygulanarak ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Chi-Square Test tablosundaki p değerleri incelendiğinde $p < 0,003$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre ücret politikası ile kadrolara arası ücret adaletsizliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Buradan ücret politikasının motivasyonu olumsuz etkilemesinin sebeplerinden birinin de kadrolar arası ücret adaletsizliği (dengesizliği) sonucuna varılabilir.

Birincil eğilim olarak, toplam 149 kişiden 32'si kadrolar arası ücret dengesinin adaletli olmadığını ancak bu durumun motivasyonu etkilemediğini belirtmektedir. İkincil kanı ise kadrolar arası ücret dengesinin adaletli olmadığını ve motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir.

Bu durum uygulanmakta olan ücret politikasının motivasyon üzerindeki olumsuz etkisinde kadrolar arası ücret adaletinin etkisi olduğunu ancak tamamıyla bundan kaynaklanmadığını göstermektedir.

Tablo 3.11: Ücret Adaleti ile Ücret Politikası Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Testi Uygulanarak İncelenmesi

		Adalet				Toplam
		Çok Adaletli	Adaletli	Adaletli Değil	Hiç Adaletli Değil	
$X^2 = 19,79$						
$P < 0,003$						
Ücret Politikası	Arttırır	4	10	13	3	30
	Etkilemez	1	25	32	9	67
	Azaltır	0	9	30	13	52
Toplam		5	44	75	25	149

Alınan ücretin temel gereksinimleri karşılama oranının, frekans ve yüzde dağılımları incelendiğinde, ağırlığın %41-60 oranında olduğu gözükmektedir. 156 kişiden 95 'i (%60,9 'u) temel gereksinimleri karşılama %60 seviyesinin altındadır. (Tablo 3.12.)

Genel olarak değerlendirildiğinde, ücretin temel gereksinimleri karşılama yetersiz kaldığı bu bakımdan başka kurumlara geçme eğiliminde ücretin en önemli faktör olmasının doğal olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Alınan ücretin temel gereksinimleri karşılama yetersiz kalması, teorik olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen bir alt tabakadaki gereksinimlerin giderilememesi sonucu bir üst tabakadaki beklentilerin ön plana çıkmasını ve daha fazla önemli hale gelmesini engellemekte, dolayısıyla da ücretin öneminin yüksekliğine de bir sebep oluşturmaktadır.

Buna göre ücretin temel gereksinimleri karşılama oranının artmasıyla, ücret faktörünün motivasyon üzerindeki etkisinin azalacağı varsayılabilir. Ücretin gereksinimleri karşılama düzeyi arttıkça beklentiler bir üst tabakaya yönelecektir.

Tablo 3.12: Ücretin temel gereksinimleri karşılama düzeyinin frekans ve yüzde dağılımları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
%0-20	6	3,8	3,8
%21-40	24	15,4	15,4
%41-60	65	41,7	41,7
%61-80	46	29,5	29,5
%81-100	15	9,6	9,6
Toplam	156	100,0	100,0

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği temel gereksinimlerin karşılanmasından sonra bir st basamakta yer alan sosyal ve kültürel ihtiyaçların karşılanmasının daha yetersiz olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 3.13: Ücretin sosyal ve kültürel gereksinimleri karşılama düzeyinin frekans ve yüzde dağılları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
%0–20	61	39,1	39,4
%21–40	31	19,9	20,0
%41–60	37	23,7	23,9
%61–80	13	8,3	8,4
%81–100	13	8,3	8,4
Toplam	155	99,4	100,0
Kayıp veri	1	0,6	

Çalışılan kurumdan başka bir kuruma geçme eğiliminin frekans ve yüzde analizi (Tablo 3.14.). Öğretim elemenlarının kurumlarındaki ücrete ilişkin yaklaşımları olumsuz olması rağmen, %78,7'sinin kurum değiştirmeyi düşünmemeleri niversite kurumuna ekonomik sebepler dışında da bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.14: Kurum değiştirme eğiliminin frekans ve yüzde dağılları

ÖZELLİKLER / DEĞİŞKENLER	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Evet	33	21,2	21,3
Hayır	122	78,2	78,7
Toplam	155	99,4	100,0
Kayıp veri	1	0,6	

Motivasyon etkisi bakımından analiz edilen, Ücret, Sosyal İmkânlar, Kurum imajı, Fiziki çalışma mekânı, Personeller arası ilişkiler ve Üst-ast ilişkileri, faktörleri iş değiştirme eğilimi bakımından analiz edilmiştir.

İş değiştirmeye sebep bu faktörlere, T-Testi uygulanarak bulunan ortalamalar ve p değerleri incelendiğinde $p < 0,001$ anlamlılık düzeylerinde oldukça anlamlı bulunmuştur.

Buna göre ücret faktörü 7 üzerinden 6,6 ortalama değerle iş değiştirmeye neden olan en önemli faktördür. Ücret faktörünün motivasyona etkisi Tablo 3.8’de 5,11 iken iş değiştirme nedenleri arasındaki önemi 6,6’ya yükselmiştir. Buradan ücretlerin iş/kurum değiştirme eğilimine sebep olacak kadar yetersiz kaldığı sonucuna varılabilir.

Bu sonuç ücretlerin temel gereksinimleri karşılama düzeyinin analiz edildiği Tablo 3.12. ve sosyal - kültürel gereksinimleri karşılama düzeyinin analiz edildiği Tablo 3.13. incelendiğinde beklenen bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Ücretlerin, gereksinimleri karşılama yetersiz kalması insanlarda daha yüksek ücretli iş bulma eğilimi oluşturmaktadır.

Tablo 3.15: Kurum değiştirme eğilimine sebep olan faktörlerin T-Testi uygulanarak ortalamalarının bulunması ve anlamlılık düzeyinin test edilmesi

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Ücret	24	6,62	0,87	37,07	23	0,001
Sosyal imkânlar	13	5,38	1,12	17,32	12	0,001
Kurum imajı	24	5,43	1,26	17,21	15	0,001
Fiziki çalışma mekânı	11	3,81	1,53	8,23	10	0,001
Personeller arası ilişkiler	12	3,91	1,62	8,36	11	0,001
Üst-ast ilişkileri	9	3,55	2,18	4,88	8	0,001

Aşağıda akademik kadrolar için öğretim elemanlarınca beklenen ücret düzeylerinin ortalaması verilmiştir. Buna göre Araştırma Gör. için 1.944-YTL, Öğretim Gör./ Okutman /Uzman için 2.105-YTL, Yardımcı Doçent için 2.815-YTL, Doçent için 3.516-YTL ve Profesör için 4.481-YTL ortalama değerleri, $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.16: Ücret beklentilerinin, pozisyona dayalı ortalamalarının ve anlamlılık düzeyinin T-Testi uygulanarak analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Araştırma Gör.	144	1944,09	657,43	35,48	143	0,001
Öğretim Gör./ Okutman /Uzman	147	2105,44	689,47	37,02	146	0,001
Yardımcı Doçent	140	2813,57	909,97	36,58	139	0,001
Doçent	141	3516,80	1131,50	36,90	140	0,001
Profesör	140	4481,42	1561,28	33,96	139	0,001

Faktörlere T-Testi uygulayarak bulunan ortalamalar p değerleri incelendiğinde $p < 0,001$ anlamlılık düzeylerinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışma motivasyonuna etkisi bakımından faktörlerin değerlendirilmesinde toplumun çalışmaları takdir etmesi, ücretteki artıştan daha fazla motive edici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Akademik unvan yükseldikçe ücretin motivasyon üzerindeki etkisinin düştüğü gözlemlenmiştir. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi unvan yükseldikçe, ücrette artmaktadır ve ücret arttıkça gereksinimler daha fazla karşılanmakta ve diğer faktörler arasında ücretin önemi azalmaktadır. İkincisi unvan yükseldikçe yükseline bilecek basamaklarda azalmaktadır. Basamaklar azaldıkça yükselme ve beraberinde daha fazla ücret alma beklentisi de azalacaktır. Bu konumdan sonra diğer faktörlerin önemi artmaktadır.

Tablo 3.17: Motivasyona bağlı çalışma isteğinde faktörlerin ortalamalarının ve anlamlılık düzeyinin T-Testi uygulanarak analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	T	df	p
İş arkadaşlarının takdiri	148	2,75	1,02	32,84	147	0,001
Yöneticilerden gelecek takdir	148	3,37	1,03	39,79	147	0,001
Maaştaki artış	153	3,50	1,19	36,39	152	0,001
Toplum takdiri	151	3,98	1,20	40,48	150	0,001

Faktörlere T-Testi uygulayarak bulunan ortalamalar p değerleri incelendiğinde $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Ücretlerdeki artışın öncelikle ilk olarak aile yaşantısını 4 üzerinden 3,35 ortalama ile etkileyeceği, ikinci olarak toplumsal yaşantıyı 2,78 ortalama ile etkileyeceği gözlemlenmiştir. Bunlardan sonra 2,75 ortalama ile iş yaşantısını etkilemesi gelmektedir.

Sonuç olarak gerek temel gereksinimler gerekse sosyal ve kültürel gereksinimler karşılanmaksızın ücretlerde yaşanacak artışın iş yaşantısına ve iş motivasyonuna doğrudan etki etmesi beklenmemelidir.

Tablo 3.18: Ücret faktörünün etkilediği alanların, ortalamalarının ve anlamlılık düzeyinin T-Testi uygulanarak analizi

	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Aile yaşantısı	152	3,35	0,87	47,43	151	0,001
İş yaşantısı	151	2,75	0,71	47,58	150	0,001
Mesleki toplumsal saygınlığı	151	2,78	0,88	38,57	150	0,001

Motivasyona olumlu etkisi olabilecek faktörlerin önem algılamasının, eğitim durumu ile ilişkisi analiz edilerek; Üniversite mezunları ile Doktora mezunları arasında $p < 0,005$ anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna varılmıştır.

4,19 ortalama değer ile Doktora mezunları için çalışmalarının toplum tarafından bilinmesi ve takdir edilmesinin, maaş artışı ve yönetici takdirinden daha önemli olduğu saptanmıştır. Üniversite mezunları için ise maaş artışının diğer faktörlerden daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.19: Motivasyona olumlu etkisi olan faktörlerin önem sıralamasının, eğitim durumu ile ilişkisinin Anova Testi (Benforroni) uygulanarak analizi

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	N	Ortalama	F	p
Yöneticilerin takdiri	Üniversite	29	3,79	5,64	0,004
	Yüksek Lisans	46	3,79		
	Doktora	72	3,11		
Maaş artışı	Üniversite	31	4,09	5,61	0,004
	Yüksek Lisans	47	4,09		
	Doktora	74	3,44		
Toplum takdiri	Üniversite	31	3,38	5,14	0,007
	Yüksek Lisans	46	4,02		
	Doktora	73	4,19		

Öğretim elemanlarının almış oldukları ücretten duydukları memnuniyet ile pozisyonları arasındaki ilişki analiz edilmiş ve anlamlı bir ilişki olmadığı sonuca ulaşılmıştır.

Çalışılan üniversite ile alınan ücretten duyulana memnuniyet arasındaki ilişki analiz edilmiş ve anlamlı bir ilişki olmadığı sonuca ulaşılmıştır.

Demografik bilgilerle ücretten duyulan memnuniyet arasındaki ilişki analiz edilmiş ve anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Evli olsun ya da olmasın, çocuğu olsun ya da olmasın, genç ya da yaşlı ilerlemiş olsun her grup içerisinde ücretten duyulan memnuniyet çeşitlidir. Belirli bir eğilimin oluşmadığı sonucuna varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ücret en önemli motivasyon faktörüdür. Ancak bu faktör kamuda motivasyonu arttıracak nitelikte dizayn edilmemiştir. Çalışanlar ücretlerini az bulmanın yanında ücretler arasındaki dengesizlikten dolayı da demotive olmaktadır. Ücret çalışan için adaletli paylaşılmayan bir değer olarak ortaya çıkmaktadır.

Kamu ücret hesaplamalarında motivasyonu ve verimliliği arttırmaya yönelik hiçbir ücret bileşeni bulunmamaktadır. Ücret bileşenleri tamamen sosyal devlet ilkesi üzerine kurulmuş tanımlamalardan oluşmaktadır. Bunlar örnek olarak, taban ücret, aile yardımı, çocuk yardımı, denge tazminatı ve asgari geçim indirimini gibi kalemler gösterilebilir. Bunlara ek olarak kategorik olarak ayrılmış olan ek göstergeler ve tazminatlar gelmektedir. Bunlar ise yapılan iş değil bulunulan, sınıf, unvan ve derece üzerine oturtulmuştur. Kamu ücret yapısı kendini geliştiremeye müsait olmayan sabit temeller üzerine kurulmuştur.

Anket katılımcılarından bir kısmı yetiştirdikleri öğrencilerin yeni işe başlamalarına ve yine kamuda çalışmalarına rağmen, akademik unvan olarak en üstte bulunan profesörden daha fazla ücret almalarını eleştirmiştir.

Öğretim elemanlarının aldıkları ücretten memnun olmaksızın hatta birçok gereksinimlerini karşılayamamaksızın mesleklerine bağlı olmaları, Mc Gregor'un Y kuramını destekleyici niteliktedir.

Herzberg'in Çift Faktör kuramında belirttiği hijyen ve teşvik edici faktörlerin etkileri araştırma sonuçlarına yansımıştır. Hijyen faktörleri arasında sayılan ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, temel ihtiyaçların karşılanamaması anlamına gelir, bu durum doyumsuzluğa ve tatminsizliğe yol açar. Ancak tek başına bu faktörlerin karşılanması da yeterli değildir, hatta bunlar karşılanmaksızın dahi teşvik edici ihtiyaçların karşılanması insanı motive edebilir. Bunu çalışma motivasyonuna etkisi bakımından çalışmaların toplum tarafından bilinmesi ve takdir edilmesinin, ücretteki artıştan daha önemli görülmesiyle açıklayabiliriz. Bununla birlikte analizlerde ücret kurum değiştirmeye zorlayan en önemli faktör olarak görülmektedir.

Ücret politikasının motivasyona etkisiyle Üniversiteler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Burada Anadolu Üniversitesinin ücret politikasına olumlu bakışının, kurumda uygulanan döner sermaye katkısıyla ilgili olduğu düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bir başka önemli sonuç ise ücretlerde gerçekleşecek artışın iş yaşantısından önce aile ve toplumsal yaşantıyı etkileyecek olmasıdır. Bu sonuç temel gereksinimlerin ve sosyal ve kültürel gereksinimlerin karşılanma düzeyinden bakıldığında da anlamlıdır.

Demografik verilerle ücret faktörüne yaklaşım arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Gelişen dünyada beklenti kamunun organizasyon yapısının değişerek motivasyonu ve verimliliği ön planda tutan bir yapıya yönelmesidir. Kamudaki bu değişim beklentisi ve gerekliliği çeşitli hükümet programlarına da yansımaktadır. Ancak bu konuda yeterli düzeyde literatürümüz mevcut değildir. Bu açığın kapanması ise ancak bu konuda yapılacak çalışmalarla ve konunun irdelenmesiyle mümkündür.

Kamu ücret yapımıza baktığımızda karmaşık bir yapının olduğu gözlemlenmektedir. Onlarca farklı tazminat türü, farklı adlar altında farklı kurumlarda bulunmaktadır. Bu karmaşıklık kamu ücret sisteminin kontrol edilebilirliğini ve yönetilebilirliğini azaltmaktadır.

Motivasyonu arttırmak için; ücret paketlerinin anlaşılır, şeffaf, değerlendirilebilir ve performans gözetilerek dizayn edilmesi önemlidir.

Ücret düzeyleri arasında denge kurularak ve ücretin bir bölümünün kurumsal performansa dayalı olarak verilmesi de motivasyona katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Motivasyona katkısı olabilecek bir başka hususta, aynı görevi yerine getirenler arasında eşitlik gözetilmesi, bölgesel farklılıklar dışında, farklı tazminatların eşitlenmesidir.

Üniversiteler için işletmeleri dışında görev yapan personelin döner sermayeden kaynaklanan ücret farklılıkları ortadan kaldırılması eşitlik algısını kuvvetlendirerek motivasyona katkı sağlayacağı değerlendirilmekte ve bu bakımdan önerilmektedir.

Araştırma Bilecik, Anadolu, Osmangazi ve Dumlupınar Üniversiteleri olmak üzere 4 üniversitede 156 kişi üzerinde yapılmıştır. Daha kapsamlı yapılamamasında zaman, emek ve finans kısıtlılıkları bulunmaktadır. Özel üniversiteler de araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu bakımdan araştırma sonuçları incelenen üniversiteler ile sınırlıdır.

Gelecekte bu tür uygulamaların daha geniş bir alanda yapılması ve özel üniversiteler ile kamu üniversitelerinin birlikte analiz edilmesi, hedeflenen sonuçlara ulaşılmasında ve üniversiteler ile genel kamu yapılanmasında ihtiyaç duyulan motivasyonun oluşmasına yardımcı olacak verileri sağlamada son derece önemlidir.

EKLER

1- Maaş Hesaplama Cetveli

2- Anket Formu

EK : 1 MAAŞ HESAPLAMA CETVELİ

MAAŞ HESAPLAMASINA İLİŞKİN PRATİK BİLGİLER		657 S. KANUN 36. MADDESİ GÖSTERGE TABLOSU											
AYLIK MAAŞ BODROSU DÜZENLEME		DRC/KDM	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Taban Aylığın Hesaplanması		1	1320	1380	1440	1500	0	0	0	0	0		
Taban Aylık Puanı x Taban Aylık Katsayısı		2	1155	1210	1265	1320	1380	1440	0	0	0		
		3	1020	1065	1110	1155	1210	1265	1320	1380	0		
		4	915	950	985	1020	1065	1110	1155	1210	1265		
Maas (Aylık Tutar)hesaplaması		5	835	865	895	915	950	985	1020	1065	1110		
Aylık Gösterge x Maas katsayısı Emek.Mük.		6	760	785	810	835	865	895	915	950	985		
		7	705	720	740	760	785	810	835	865	895		
		8	660	675	690	705	720	740	760	785	810		
Ek gösterge Hesaplaması		9	620	630	645	660	675	690	705	720	740		
Ek gösterge puanı x Maas katsayısı Emek.Mük.		10	590	600	610	620	630	645	660	675	690		
		11	560	570	580	590	600	610	620	630	645		
		12	545	550	555	560	570	580	590	600	610		
Kıdem Aylığının Hesaplanması		13	530	535	540	545	550	555	560	570	580		
Kıdem Aylık Puanın x Çalıştığı Yıl x Maas kat.		14	515	520	525	530	535	540	545	550	555		
		15	500	505	510	515	520	525	530	535	540		
Emekli kesenekleri Hesaplaması		AYLIKLARA İLİŞKİN NAKİT DÜZENLEME FORMU											
Emekli müktebesine göre + Taban aylık + Kıdem Aylığı		AYLIKLAR		SOS.YARD.			TAZMİNATLAR			ÖDENEKLER			
Ek gösterge + En Yüksek Devlet Mem.Maaşı X Yüzde oranı çarpımı toplanacak		01	1	1	01	01	1	3	01	01	1	3	01
		T.Maaş,		Aile Yard.		Her Türlü Tazmi.			Geliştirme Öd.				
		Ek Gösterge		Çocuk yard.		Yan Ödeme			Eğt.Öğrt.Öd.				
		Kıdem Aylığı							Üniversite Öd.				
		Taban Aylık											
Yan Ödemenin hesaplanması		NOT. İlk işe başlayanlarda Emekli Keseneği % 25 kesilir. Terfilerde Emekli Keseneği % 100 kesilir											
Yan ödeme puanı x Yan ödeme katsayısı													
Özel hizmet tazminatını hesaplanması													
En Yük.Dev.Mem.Maaşı (446,36) nın													
Yardımcı hiz. = % 7.dereceye kad-%44 7.dereceden sonra %45													
Genel idari hiz. =% 7.dereceye kad-%48 7.dereceden sonra %49													
Hesaplama; Yılı Yan Ödeme Kararnamesinde Ünvanlar İçin Belirlenen Tazminat Oranı Esas alınır.													
Eğitim Öğretim Ödenegi hesaplaması		ÜNİVERSİTE ÖDENEĞİ											
En.Yük.Dev.Mem.Maaşı nın		Kadro Ünvanı										Oran %	
(Ar.Gör.) 12'de 1'i alınır.		1-Rektör,Rektör Yrd.Dekan,Dekan Yrd.Yük.ok.müd.											
		Proförsörlük kadrosunda 3 yılı tamamlamış olanlar										245	
		2-Diğer Profösör kadrosunda Bulunanlar										215	
		3-Doçent kadrosunda bulunanlar										175	
		4-Yrd.Doç.Kadrosunda bulunanlar										165	
		5-Diğer öğretim elemanlarında											
		a) - 1. Dereceden aylık alanlarda										130	
		b) - 2. Dereceden aylık alanlarda										117	
		c) - 3. Dereceden aylık alanlarda										110	
		d) - 4. - 5. Dereceden aylık alanlarda										104	
		e) - Diğerleri										98	
9500x0.046985=En.Yük.Dev.Mem.Maaşı'nın Orana çarpımının Yüzdesi		Prof.Rektör,Rektör.Yrd.Dekan.Dekan Yrd.Y.O.M.olan ve Profesör kadrosunda 4 yılını tamamlayanlar										6.400	
GELİR VERGİSİNİN HESAPLANMASI		Profesör										5.300	
Gel. Ver. Matrahı =Taban aylık + Maaş + Ek gösterge + Kıd.Aylığı+Yan Ödeme =.....YTL.x %		Doçent (1 - 3)										4.800	
Gelir vergisi Matrahından indirilecek tutarlar = % 16 em.san.kes+ Özel Sigorta =.....TL.		Yrd.Doçent (3 - 5)										3.600	
Gelir Vergisine giren değerlerden,		Öğ.Görevlisi Okutman (1)										3.600	
Gelir Vergisinden çıkan değerler çıkarılacak kalan rakamı		Öğ.Görevlisi Okutman (2)										2.700	
% 15 'i alınıp Gelir Vergisi Tespit Edilir. Matrah'a Göre Oranlar Her Yıl Maliye Bakanlığınca Belirlenir. (%15 İlk Dilim İçin)		Öğ.Görevlisi Okutman (3-7)										2.300	
DAMGA VERGİSİNİN HESAPLANMASI		Emekli kesenekleri											
Taban aylık + Maaş+Ek gös.+Kıd.Ay.+Yan Öd.+Tazminatlar (Lojman,Özel Hiz.		8400 - Yukarısı										% 240	
Yabancı dil,+Ödenekler (Ün.ödenegi,Eğitim öd,Geliştirme ödenegi.) Toplanarak		7600 ile 8400 Arası										200	
Binde Altısı alınır (%0 6'sı) alınır.		6400 ile 7600 Arası										% 180	
		4800 ile 6400 Arası										% 150	
Makam tazminatının hesaplanması		3600 ile 4800 Arası										% 130	
Rektörler 7000, kıdemli prof.3 yıl üstü 6000, yeni prof.4500, 1.doç.2000, genel sekreter 2000		2200 ile 3600 Arası										% 70	
mak.taz.puanı*maaş katsayısı=tutar*%0,6 damga vergisi		Diğerleri										% 40	
Makam taz. alan ögr.gör.aynı zamanda görev taz. alırlar													
Görev Tazminatı(maaş katsayısı*gör.taz.puanı)													
Denge Tazminatı 2260*maaş katsayısı													
Yabancı Dil Tazminatı													
Yabancı Dil Puanı x Katsayı													

EK 2: Anket Formu (2/1)

Sayın : Akademisyen

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacak olup, araştırmanın başarısı sizin katılmıza bağlıdır.

Cevaplarınız toplu halde analiz edilecek olup, kişilerin mahremiyeti korunacaktır.

Katkılarımız için şimdiden teşekkür ederim.

Ozan BAKKAL

DPÜ Yük. Lis. Öğr.

- 1) Cinsiyetiniz
 Bayan Bay
- 2) Yaşınız
- 3) Medeni durumunuz
 Evli Bekar Boşanmış Dul
- 4) Evli iseniz çocuk sayınız
- 5) Çalıştığınız Üniversite
 Bilecik Üni. Dumlupınar Üni. Anadolu Üni.
 Osmangazi Üni. Diğer belirtiniz.....
- 6) Bu Üniversitede kaç yıldır görev yapıyorsunuz?
- 7) Eğitim durumunuz
 Üniversite Yüksek Lisans Doktora
- 8) Üniversitedeki Akademik Pozisyonunuz?
 Araştırma Gör. Öğretim Gör. / Okutman / Uzman
 Yardımcı Doçent Doçent Profesör
- 9) Genel olarak dış dünyanızda, görev yaptığınız üniversitede çalışmaktan ne ölçüde memnunsunuz?
 Çok memnunum Memnunum değilim
 Memnun değilim Hiç memnun değilim
- 10) Bugün yeniden meslek seçme imkânınız olsa tekrar akademisyenliği seçer misiniz?
 Evet Ermin değilim Hayır
- 11) Abnış olduğunuz ücretten ne ölçüde memnunsunuz?
 Çok memnunum Memnunum değilim
 Memnun değilim Hiç memnun değilim



AKADEMİK PERSONELE UYGULANAN
 ÜCRET POLİTİKASININ PERSONELİN
 MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN
 ARAŞTIRILMASI

EK 2: Anket Formu (2/2)

21) Türkiye standartlarında aşağıdaki akademik personel ünvanları için ücret düzeyi ne olmalıdır?

- a) Araştırma Gör. _____ .00.-YTL
 b) Öğretim Gör., Okutman _____ .00.-YTL
 c) Yardımcı Doçent _____ .00.-YTL
 d) Doçent _____ .00.-YTL
 e) Profesör _____ .00.-YTL.

22) Aşağıdaki faktörleri çalışmalarınızdaki olumlu etkisi yönünden önem sırasına göre sıralayınız (1= en önemli, 5=en az önemli)

- İş arkadaşlarımızın takdiri
 Yöneticilerden gelecek takdir
 Maaşınızdaki artış
 Çalışmalarınızın toplum tarafından bilinmesi ve takdir edilmesi
 Diğer (Belirtiniz).....

23) Ücretinizdeki artış yaşantınızın öncelikli olarak hangi alanı etkilediğini, önem sırasına göre sıralayınız (1= en önemli, 4=en az önemli)

- Aile yaşantısı
 İş yaşantısı
 Mesleğinizin toplumsal saygınlığı,
 Diğer (Belirtiniz).....

Verdiğiniz cevaplara ek olarak belirtmek istediğiniz konuları bu bölüme ya da ayrı bir kâğıda yazabilirsiniz.

12) Akademik kadroler arasında bulunan ücret dengesinin ne ölçüde adaletli olduğuna inanıyorsunuz?

- () Çok Adaleli () Adaleli
 () Adaleti değil () Hiç Adaleti değil

13) Kurumunuzda çalışanların motivasyonunu arttırmak için çalışma yapılmakta mıdır?

- () Evet () Hayır (Aşağıdaki soruyu atlayarak devam edin)

14) Cevabınız evet ise bundan ne ölçüde eminsiniz?

- () Çok eminim () Memnunum
 () Memnun değilim () Hiç memnun değilim

15) Çalışma motivasyonunuz üzerinde etkisi olan faktörleri önem sırasına göre sıralayınız (1= en önemli, 7=en az önemli)

- Ücret
 Sosyal imkânlar
 Kurum imajı
 Fiziki çalışma mekânı
 Personeller arası ilişkiler
 Üst-ast ilişkileri
 Diğer (Belirtiniz).....

16) Şuan kurumunuzda uygulanan ücret politikası iş motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?

- () Motivasyonu arttırmaktadır.
 () Motivasyon üzerinde etkisi yoktur.
 () Motivasyonu azaltmaktadır

17) Almış olduğunuz ücret temel gereksinimlerinizi ne ölçüde karşılayabilmektedir?

- () % 0-20 () %21-40 () %41-60 () %61-80 () %81-100
 () % 0-20 () %21-40 () %41-60 () %61-80 () %81-100

18) Almış olduğunuz ücret sosyal ve kültürel (kitap, sinema, tiyatro, spor, tatil vb.) gereksinimlerinizi ne ölçüde karşılayabilmektedir?

- () % 0-20 () %21-40 () %41-60 () %61-80 () %81-100

19) Çalışmanız kurumdan başka bir kuruma geçmeyi düşünüyor musunuz?

- () Evet () Hayır (Aşağıdaki soruyu atlayarak devam edin)

20) Eğer cevabınız "Evet" ise bunda en önemli faktör hangisidir?

- Ücret
 Sosyal imkânlar
 Kurum imajı
 Fiziki çalışma mekânı
 Personeller arası ilişkiler
 Üst-ast ilişkileri
 Diğer (Belirtiniz).....

KAYNAKÇA

ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007

AKSU Ömer A., **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3693, s.47, İstanbul, 1993

ALAYOĞLU Nihat, **Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**; Yayınlanmamış Doktora Tezi, İÜ. SBE. İşletme A.B.Dalı, İstanbul, 2005:309'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007

ARI Ramazan, ÜRE Ömer, YILMAZ Hasan, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** (Eğitimin Psikolojik Temelleri), Mikro yayınları:2. baskı, Konya,1999, s.169'den aktaran _____

ARMSTRONG Michael, **Handbook of Human Resource Management Practice** (10th Edition). London, GBR: Kogan Page, Limited, 2006. p 643; <http://site.ebrary.com/lib/İstanbul/doc?id=10124811&ppg=670> 2006:231)'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007

ARMSTRONG Michael, Employee Reward; 2nd. Ed.; **Institute of Personnel and Development**; London, 1997:54'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007

ATAAY İsmail Durak, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1985.

ATAOĞLU Arif, **Teoride ve Uygulamada Ücretlerin Belirlenmesine Etki Eden Faktörler**, Anadolu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998

AYAZ Nükhet, **Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi**, Belediye-İş Yayını, İstanbul, 1993.

BALKAN Gündüz, **Ücret Sistemleri**, Ege Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Fakültesi, Ya. No.12, Ankara, 1976, s.21

BENLİGİRAY Serap, **Ücret Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi yayınları no:178, Eskişehir, 2003.

BİNGÖL Dursun, **İnsan kaynakları Yönetimi**, 4.Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, 1996

BOGARDUS Anne, **Human Resources Jumpstart; Alameda, CA, USA: sybex, Incorporated, 2004.p100**<http://site.ebrary.com/lib/istanbul/doc?id=10131913&ppg=121>’den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.10

BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004

BYARS Lloyd L., LESLIE W.Rue; **Human Resource Manegement; 7th. Ed.;** McGraw Hill, Boston. (2003:277), ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.45

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999.

CHERRINGTON David J., **The Managment of Human Resources; 4th. Ed.;**Prentice Hall;New Jersey,1995 1995:403’den aktaran ACAR Ahmet Cevat,

İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.9

ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

DALRYMPLE Douglas J., William L.Con, Thomas E.De:Corlo; **Sales Management**, Eighth Ed.,John Wiley&Sons, Inc.,New Jersey,2004:499-509'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.13

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998'den BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004

DİRİMTEKİN Halil, **Ücret ve Asgari Ücret**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No. 36/12, İstanbul, 1966

DUNN J.D. ve Frank M. RACHEL, **Wage and Salary Administration: Total Compensation Systems**, McGraw Hill Book Company, USA, 1971'den aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s.4

ELLIG Buruce R.; **The Complete Guide to Executive Compensation**; McGraw-Hill; New York; 2002'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.12

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş., 2000

EREN, Erol., **Yönetim ve Organizasyon** (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınevi, Ya. No. 1433-133, B.6., 2006'dan aktaran KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık

Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007 Cilt : 31 No:1 55-67

ERGÜL Hüseyin Fazlı, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz -2006 C.5 S.18(92-105)

EVREN Öcal Kemal; **İş Hukukunda Ücret ve Uygulaması**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007:28-31'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.15

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul, Alfa Yayın Dağıtım Ltd., 2000

GLUECK William F.; **Foundations of Personnel**; Business Publications Inc.; Dallas, 1979:297'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.46

GOLDSMITH A.H., VEUM J.R., DARITY W. (1997). “**The Impact of Psychological and Human Capital on Wages**”, Economic Inquiry, Vol. 35, No. 4, s.815-829.'dan aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

GOMEJ-MEIJA, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy; **Human Resources Management**; 3rd ed.; Prentice Hall; New Jercey,2001 ve diğ.'ne göre (2001:325)'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.11

GRIMM G., **Die Spirale als Problem der Lohnpolitik**, Winklers Verlag Darmstadt, 1958'den aktaran AKSU Ömer A., **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3693, İstanbul, 1993, s.48

GÜLER, Birgül Ayman, **Kamu Personeli Sistem ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005

ILO, **Ücretler**, İşçi Eğitimi El Kitabı, Çev: Ahmet Gökdere, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Ankara, 1987.'den aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

İNCE Ergun, **Her Yönüyle Ücret**, Milliyet Yayınları, , İstanbul, 1990

KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007 Cilt : 31 No:1 55-67

KORAY Meryem, **Sosyal Politika**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.'den aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

KORKMAZ Adem, **Çağdaş Gelişmeler Açısından Asgari Ücret**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2003.

KUTAL Metin; “**Ek Ücret**”, Ak İktisat Ansiklopedisi, C.I, Ak Yayınları, İstanbul, 1973:266-267'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.15

KUTANIŞ, Ö. Rana. (2004), “Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği”, **Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.IV, S.1.'den aktaran KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007 Cilt : 31 No:1 55-67

LORDOĞLU Kuvvet ve ÖZKAPLAN Nurcan, **Çalışma İktisadı**, Der Yayınları, İstanbul, 2003

MILKOVICH George T; JERRY M. Newman; **Compensation**, 7th ed., McGraw Hill, Boston, 2002: 289'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde**

Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.10

MOORHEAD, Greorge ; RICKY W. Griffin, **Organizational Behavior: Menaging People and Organizations**; Houghton Mifflin Company, Dallas, 1992 992:369-375; Newstrom ve Davis,2002: 134'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.10

MOW International Reserch Team, **Meaning of Working, Organizational and Occupational Psychology**, Edt: Peter Warr, Academic Pres, London, 1987' den aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

NASH Allen N., CARROL Stephan J., **The Management of Compansitation Brooks/Cole Publ., Comp.**, 1975'den aktaran ATAAY İsmail Durak, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1985, s.19-20

OKYAY Engin, "Satışçıların Ücretlendirilmesi"; **Satış Gücü Yönetimi** (Satış Yönetimi); İÜ İşletme Fak. Pazarlama Enstitüsü Yayın no:12, İstanbul, 1979:122-123'den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.13

ÖZELMAS Ekrem, **Ücret ve Ücretlerde Farklılık**, İ.İ.T.İ.A. Türkiye Ekonomisi Enstitüsü, İstanbul, 1976.

ROTHMAN Robert A., **Working**, Sociological Perspectives, Prentice-Hall, New Jersey'den aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

SELÇUK Ziya, **Gelişim ve Öğrenme**, Nobel yayın; 8.baskı, ANKARA, Kasım 2001, s.211.

SCHREIBER W., **Lohn und Lohnpolitik**, 1971-1972 Wiso Seminar, Universitat zu Köln, s.3'den aktaran AKSU Ömer A., **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3693, s.47, İstanbul, 1993

SCHULAR Randall S. **Personal and Human Resource Management**. 3rd.ed. St. Paul: West (ERGÜL Hüseyin Fazlı, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz -2006 C.5 S.18(92-105)

SMITHERS Guinevere, L., Walker, Derek, H., T. (2000), "The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals", **Construction Management and Economics**, S. 18.'den aktaran KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007 Cilt : 31 No:1 55-67

ŞAFAK Can, ÇALIK Şefik ve YALÇINER Aydın, **İş Yasası Uygulaması**, 5.Basım, İstanbul ,1995'den aktaran ATAÖĞLU Arif, **Teoride ve Uygulamada Ücretlerin Belirlenmesine Etki Eden Faktörler**, Anadolu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1998, s.4

ŞİMŞEK M.Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., 1999

TALAS Cahit, **Toplumsal Politika**, İmge Kitabevi, 5.baskı, Ankara, 1997

TALAS Cahit, **Sosyal Ekonomi**, S Yayınları, Sevinç Matbaası, Ankara, 1983

TANNENBAUM Arnold S., **İşletmede Sosyal Psikoloji**, Wadsworth, Belmont, Çeviren: Nilüfer Sağtürk, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki ve Teknik Eğitim Müdürlüğü, Ankara, 1966.'dan aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006, s.4

THIERRY H. (1992). “**Payment: Which Meanings are Rewarding?**”, American Behavioral Scientist, Vol. 35, No. 6, s.694-707.’den aktaran ÇAKIR Özlem, **Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri**, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara, 2006.

TINAR Mustafa Yaşar, “**İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, s.1-20, 1988

TOSUN Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını No: 232, İstanbul,1990’ dan aktaran BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2004

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Türk Dili Kurumu Yayınları, B.2. Ankara: 2000

UYARGİL Cavide; Ö. Sadullah, A.C.Acar, A.O.Özçelik, G.Dündar, L. Tüzüner; Cranfield **Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması: 2005 Türkiye Raporu**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul,2006:49-51’den aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.14

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154, İstanbul, 1994:125

WATERMAN, Alan S., “When Effort Is Enjoyed: Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities”, **Motivation and Emotion**, 2005, C. 29, S. 3.’den aktaran KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007 Cilt : 31 No:1 55-67

YDK, **Kamu Personeline İlişkin Mevzuat**, T.C. Yüksek Denetleme Kurulu Denetçi Yardımcıları Eğitim Notları, Mehmet ÖKSÜZ, Ankara, 2002.

ZAIM Sabahattin, **Türkiye’de Ücret ve Gelirler Siyaseti**, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, 1974.

ZINGHEIM Patricia K.; Jay R. Schuster, Pay People Right: **Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies**; Jossey-Bass Publishers, San Francisco;2000:44’dan aktaran ACAR Ahmet Cevat, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2007, s.13

İnternet Kaynakları

<http://www.genbilim.com/content/view/2987/89/> Erişim 02.02.2008

<http://www.genbilim.com/content/view/2987/89/> Erişim 02.02.2008

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> adresindeki Yunus DURSUN’un “Motivasyon ve Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler” makalesinden alıntılanmıştır. (Erişim 10.03.2008)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> adresindeki, Ramazan ARI, Ömer ÜRE,Hasan YILMAZ, Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi (Eğitimin Psikolojik Temelleri),(Mikro yayınları:2. baskı, Konya,1999),s.169’daki alıntı. (Erişim 02.04.2008)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> adresindeki Ziya SELÇUK, Gelişim ve Öğrenme,(Nobel yayın; 8.baskı, Ankara, Kasım 2001),s.211’deki alıntı. (Erişim 02.04.2008)

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm> (Erişim 10.03.2008)

<http://www.volkanderinbay.net/endustri.asp?sirano=53> (Erişim 27.02.2008)

<http://www.drtus.com/modules.php?name=News&file=article&sid=925> (Erişim 01.05.2008)

<http://www.mpm.org.tr/sozluk/default.asp?dict=v> (Erişim 03.04.2008)

http://www.habertek.net/article.php?article_id=4114 (Erişim 05.05.2008)

www.stratejikboyut.com/files/kamuda_ucret_adaletsizligi.pdf (Erişim
10.04.2008)

politics.ankara.edu.tr/~aksoy/eky/asdemir.doc (Erişim 02.04.2008)

DİZİN

- A -

Artık Değer.....x, 17

Avrupa.....73

- Ç -

çalışanın 5, 17, 18, 21, 50, 54, 55, 73, 93

- D -

Değişken Ücret.....x, 12

- E -

Ekonomik2, 18, 20, 24, 25, 26, 121

Emek.....2, 3, 15

- G -

gelirv, 2, 14, 15, 16, 18, 25, 26, 29, 40,
41, 43, 50, 59, 61, 62, 92, 116

Gelir.....20, 25, 26, 92

Gerçekte.....24

göreceli21

- İ -

işçilik.....22, 23, 29

İşveren.....22, 126

- M -

Maliyetler.....22

Marjinalistler.....16

Markxist.....5

memnuniyet21, 97, 100, 102

mesleki..... xvi, 6, 28, 59

motivation..... vi

Müteşebbiş.....3

- Ö -

ödül5, 8, 9, 35, 36, 48, 55

- P -

Pazarlıkx, 17

performansxiv, xv, 8, 11, 12, 13, 21, 24,
27, 30, 37, 38, 39, 42, 54, 60, 62, 117

Performans.....	13, 126	ücretv, vi, vii, xiv, xv, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,
Prodüktivite	x, 16	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,
- R -		20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29,
rekabet	15, 22, 46	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,
- S -		40, 41, 44, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 59,
sosyalviii, 3, 6, 11, 13, 14, 16, 18, 19,		60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 71,
20, 21, 24, 25, 26, 27, 29, 36, 39, 42,		72, 73, 74, 76, 85, 91, 93, 97, 101,
46, 49, 52, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 69,		102, 103, 105, 106, 107, 108, 109,
77, 80, 82, 85, 89, 97, 101, 105, 109,		111, 112, 114, 116, 117, 118
110, 115, 116, 117		Ücret
- T -		v
Toplumsal.....	25, 68, 125	Ücret Bileşenleri.....
- Ü -		x, 6
		ücretliler.....
		3, 72
		Üretim.....
		2
		- Y -
		Yarar
		13
		yüksek öğrenim.....
		xiv