

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

**KOBİ'LERDE ÜCRET YÖNETİMİ
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zehra EROL

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri
İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

EYLÜL 2006

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KOBİ'LERDE ÜCRET YÖNETİMİ
MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zehra EROL

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri
İlişkileri**

Bu tez 20/09/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkaların eserlerinden yararlanması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zehra EROL

31.05.2006

ÖNSÖZ

“KOBİ’lerde Ücret Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Alan Araştırması” başlığı altında, günümüz toplumlarında çalışanlar açısından çok yönlü, güncel ve birincil, belki de tek gelir kaynağı olan ücret konusu, bu çalışma ile, kuramsal ve uygulamalı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

Türkiye’de çalışan işgücünün %80’lik bölümünün KOBİ’lerde istihdam edildiği dikkate alınırsa bu tür işletmelerde: ücret, ücret düzeyleri ve ücretlendirme tekniklerinin dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yılmaz’a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca çalışmalarım süresince desteğini esirgemeyen rehber öğretmen Musa Şimşek’e, dayım Hasan Alyeşil’e, uygulama aşmasında yardımlarıyla beni destekleyen arkadaşım Semra Öskürcü’ye şükranlarımı sunarım.Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Zehra EROL

31.05.2006

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR	10
1.1.Ücret Kavramı ve Tanımı.....	10
1.2.Ücretle İlgili Kavramlar	10
1.2.1. Ana-Kök Ücret.....	11
1.2.2. Gayrisafi (Brüt) Ücret.....	11
1.2.3. Safı(Net) Ücret.....	11
1.2.4. Nominal Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret.....	11
1.2.5. Ücret Geliri	11
1.2.6. Maaş	12
1.2.7.Ücret Düzeyi	12
1.2.8. Ücret Yapısı	12
1.2.9. Ücret Yönetimi	12
1.2.10. Emek	12
1.2.11. Ücret Sistemleri	12
1.2.12. Asgari Ücret	13
1.3. Ücret Yönetiminin Fonksiyonları ve İlkeleri.....	13
1.3.1. Ücret Yönetiminin Fonksiyonları.....	13
1.3.2. Ücret Yönetiminin İlkeleri.....	13
1.3.2.1. Eşitlik İlkesi	14
1.3.2.2. Dengeli Ücret İlkesi.....	14
1.3.2.3. Kıdeme Göre Ücret İlkesi.....	14
1.3.2.4. Bütünlük İlkesi.....	14

1.3.2.5. Objektiflik İlkesi.....	14
1.3.2.6. Esneklik İlkesi	14
1.3.2.7. Açıklık İlkesi	15
1.3.2.8. Piyasa Ücretiyle Karşılaştırma İlkesi.....	15
1.3.2.9. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi.....	15
1.4. Ücretleme ve Ücretleme Sistemleri	15
1.4.1. Ücretlemenin Tanımı.....	15
1.4.2. Ücretleme Süreci	16
1.4.2.1. İş Analizleri	16
1.4.2.2. İş Tanımları	16
1.4.2.3. İş Değerlemesi	17
1.4.2.4. Performans Değerleme.....	18
1.4.2.5. Piyasa Ücret Araştırması.....	18
1.4.2.6. Yasal Düzenlemelerin Dikkate Alınması.....	21
1.4.2.7. Ücret Yapısı.....	21
1.4.2.8. Ücret Politikasının Oluşturulması.....	22
1.4.3.Ücret Sistemleri:.....	22
1.4.3.1. Zamana Göre Ücret Sistemleri	23
1.4.3.2. Hasılaya Dayanan, Teşvik Edici Ücret Sistemleri	24
1.4.3.3. Çağdaş Ücret Sistemleri.....	26
1.4.3.4. Kardan Pay Alma.....	30
1.4.3.5 Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri.....	31
1.5. Ücret Konusunda Bilinen Yanlış Varsayımlar	32
1.6.Ücretin Önemi	33
1.6.1. İşçi Açısından	34
1.6.2. İşverenler Açısından.....	35
1.6.3. Ekonomik Açısından.....	36
1.7. KOBİ’lerde Ücret Yönetimi	36
1.8. KOBİ’lerde Ücret Yönetiminin Önemi ve Temel Amaçları	38
1.8.1. KOBİ’lerde Ücret Yönetiminin Önemi	39
1.8.2. KOBİ’lerde Ücret Yönetiminin Temel Amaçları	40

BÖLÜM 2: KOBİ'LER VE KOBİ'LERİN TANIMI.....	43
2.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı	43
2.2. Bazı Uluslararası Kuruluşların KOBİ Tanımlamaları	46
2.3. Ülkemizde Yapılan KOBİ Tanımlaması	47
2.4. KOBİ'lerin Sınıflandırılması	48
2.4.1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma.....	48
2.4.1.1. İmalat işletmeleri	48
2.4.1.2. Ticaret İşletmeleri	49
2.4.1.3. Hizmet İşletmeleri.....	49
2.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Özellikleri.....	49
2.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi.....	50
2.6.1. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları	50
2.7. KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi	51
2.8. KOBİ'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	54
2.8.1. KOBİ'lerin Güçlü Yönleri	54
2.8.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri	56
2.9. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları	57
2.9.1. Tedarikleme Sorunu	58
2.9.2. Teknoloji Sorunları.....	58
2.9.3. Bürokrasi ve Mevzuat Sorunları	58
2.9.4. Pazarlama Sorunları	59
2.9.5. Finansman Sorunları.....	59
2.9.6. Yönetim ve Personel Sorunları	60
2.9.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme ile İlgili Sorunlar.....	61
2.10. KOBİ'lerin Sorunlarının Çözüm Yolları.....	63
2.10.1. Teknik Destek ve Teknoloji Yenileme	63
2.10.2. Uluslararası İşbirliği ve İhracat Geliştirme.....	64
2.10.3. Finanssal Çözüm Yolları	65
2.10.4. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi	67
2.10.5. Sağlıklı Bir Ücret Yönetim Sisteminin Kurulması	67

BÖLÜM 3: İSTANBUL MODOKO'DA MOBİLYA İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERDE ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİNE YÖNELİK UYGULAMA.....	68
3.1. Çalışmanın Amacı	68
3.2. Çalışmanın Önemi	69
3.3. Çalışmanın Yöntemi	70
3.4. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi.....	71
3.5. Bulgular ve Değerlendirme	71
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	96
EKLER	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

KISALTMALAR

KOBİ	:Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
OECD	:Ekonomik ve Kalkınma İşbirliği Teşkilatı
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli Sanayii Geliştirme Başkanlığı
AR-GE	:Araştırma- Geliştirme
TÜBİTAK	:Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
MODOKO	:Mobilya Doğramacılar Koparatifi
İGEME	:İhracatı Geliştirme Merkezi
TOBB	:Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
İMKB	:İSTANBUL Menkul Kıymetler Borsası
BM	:Birleşmiş Milletler

TABLO LİSTESİ

Tablo1: İşçi Sayısı.....	71
Tablo 2: İşletmelerin Ticaret Unvanları.....	72
Tablo3: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu.....	72
Tablo 4: Faaliyette Buldukları Dönem İtibariyle İşletmeler	72
Tablo 5: Ücretleme Sisteminin Kurulması ve Yönetilmesi Yetkisini Elinde Bulunduranlar.....	73
Tablo 6: Ücret Yönetim Kriterleri	73
Tablo 7: Planlanan Ücretlendirme Sistemleri.....	74
Tablo 8: Temel Ücret Politikaları	76
Tablo 9: Gizlilik Politikası	77
Tablo 10: Ücret Memnuniyetsizliği	78
Tablo 11: Memnuniyetsizliği Önlemeye Yönelik Girişimler.....	78
Tablo 12: İşverenlerin Ücret Algılamaları	79
Tablo 13: Ücret Artırmama Nedenleri	79
Tablo 14: Ödüllendirme Araçları.....	80
Tablo 15: Ücret Artış Sıklığı	80
Tablo 16: İşverenlerin Ücret – Verimlilik - Performans Algılamaları	81

Tezin Başlığı: KOBİ'LERDE ÜCRET YÖNETİMİ MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Tezin Yazarı: Zehra EROL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Kabul Tarihi: 20/09/2006

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+101(tez)+2(ekler)

Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve End. İliş. **Bilimdalı:** İnsan Kaynakları Yön. ve End. İliş.

Günümüzün anahtar sözcüklerinden biri olan ücret kavramı işgörenin bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği maddi değer anlamını taşır. Ücret işgören için gider anlamını taşırken işçi için gelir anlamını taşımaktadır. Günümüzde ücret şirketin hedeflerini gerçekleştirmek ve maliyetlerini beklenen seviyede tutmak için etkin olarak kullanılması gereken bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır.

İşletmeler, minimum maliyetle maksimum kar elde etmek amacını güderler. İşgörenler ise öncelikle yaşam standartlarını karşılayabilecek yeterli bir ücret beklentisi içerisindeyler. İşgörenlerin bu ücret beklentisinin karşılanmaması durumunda öncelikli olarak onların iş tatmini, performansı, iş motivasyonunu bunun neticesinde ise işgörenin kendisi ve dolayısıyla işletme adına üstlendiği görev etkilenecektir.

Kar amacı gütsün yada gütmesin bir örgütün ayakta kalabilmesi insan kaynağının etkin kullanımına bağlıdır.

Şirketin ücret yönetimi politikası denildiğinde özellikle maddi karşılığı hesaplanabilen unsurların dışında, iş yaşamı kalitesi, gelişim fırsatları ve aidiyet duygusu gibi maddi olmayan ancak bazen çok daha önemli hale gelen unsurlar, şirketin ücret politikalarının belirlenmesinde kritik önem taşımaktadır.

Günümüzde küçük büyük tüm işletmeler küresel pazarlarda uluslar arası rekabet ortamında çalışmak zorundadırlar. Bu da işletmelerin çağımızın değişen şartlarına, yeniliklerine hızla uyum sağlamalarını gerektirmektedir. KOBİ'ler de çağımızın değişen şartlarına ve yeniliklerine hızla uyum sağlayabilmeleri ve toplumun üretken potansiyelinin ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmeleri açısından büyük öneme sahiptir.

Çalışmada işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi' nin önemli işlevlerinden biri olan ücret ve maaş yönetimi ölçü kriterlerinin küçük ölçekli işletmelerde ne derece tatbik edildiği uygulamalı olarak tespit ederek sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, küçük ve orta ölçekli işletme, ücret politikası

The Title of Thesis: SME's Wage Management A Zone Research İn Furniture Sector	
Author: Zehra EROL	Supervisor: Assis. Prof. Tuncay YILMAZ
Date: 20/09/2006	Nu.Of Pages: viii (pre.text)+101(main body) +2 (appendices)
Department: Labour Economics and Ind. Rel. Subfield: Human Resource Man. and Ind. Relation	
<p>Term of wage as one of the key words of this century, states tangible asset what is the result of an economical operation recognized by employers. Wage means income for employees, in contrast it means outcome for employers. Also wage is one of the most important issues in business life. Today, wage is a management tool that has to be used effectively in order to accurate objectives of companies and put costs at expected levels.</p> <p>Companies aim minimum cost, maximum profit. Before all else; employees expect enough and appropriate wage for their life standard. If the expected wage is not paid; first of all their job satisfaction, motivation, performance and the company are affected negatively.</p> <p>Profit aimed or nonprofit, each organization has to use human resource effectively for being alive.</p> <p>In an effort to determine wage policy; organizations have to take into account not only physical assets; but also business life quality, development opportunities and belonging as intangible assets.</p> <p>Today, all companies have to be active in global competition. So it requires to adapt changeable conditions and newness. SME s have an important role regarding adapting to changeable conditions and newness and coming out productivity potential of public.</p> <p>In this study; as an important function of human resource management, applications of managing wage principles were searched in SME s.</p>	
Keywords: Human Resource Management, SME s (Small and Middle-Sized Entrepreneurs), Wage Policy	

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin hedeflerine ulaşmak için kullanmak zorunda oldukları çeşitli üretim faktörleri vardır. Bu faktörler teşebbüs, emek, sermaye ve doğadır. Emek faktörünün üretim faaliyetlerine katılan toplamına işgücü denmektedir

“İşgörenin bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği maddi değer” olarak en genel anlamda tanımlanan ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgöreninin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı, olarak tanımlanır. Aynı zamanda ücret ve ücret düzeyi, istihdam hacmini ve ekonominin gelişme hızını doğrudan etkileyen bir etkidir.

İşletmeler, minimum maliyetle maksimum kar elde etmek isterler. İşgörenler ise öncelikle yaşam standartlarını karşılayabilecek yeterli bir ücret beklentisi içerisindeyler. İşgörenlerin bu ücret beklentisinin karşılanmaması durumunda ilk olarak onların iş tatmini, performansı, iş motivasyonunu bunun neticesinde ise ilk önce işgörenin kendisi ve dolayısıyla işletme adına üstlendiği görev etkilenecektir.

Ekonomik ve sosyal yaşamın tüm yönlerini etkileyen ücret çok yönlü bir kavramdır. İşgören, işveren ve ekonomi açısından büyük öneme sahip olan ücret işgören için en önemli ve tek gelir kaynağı ve yaşam seviyesini belirlemede önemli bir ölçüt olması, bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statüsünü sembolize etmesi, işgörenlerin performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş olduklarını ölçmenin bir aracı olması açısından önemlidir.

İşgören açısından ücret, ne derece öneme sahipse çalışanlar için de aynı derece öneme sahiptir. Fakat işgören ve çalışan kesimin ücrete bakış açısında farklılık vardır. Ücret işgören için bir gelir iken işveren için bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücreti sadece bir maliyet unsuru olarak görmeleri onların kalifiye işçilerini zamanla kaybetmelerine neden olur. Aynı zamanda işveren açısından ücret bir rekabet unsurudur. Bu bakış açısında nitelikli işgörenleri işletmede tutmak ve işletmeye çekmek yatmaktadır.

Özellikle işletmelerin temelinde kendi çıkarlarını korumak olan, gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge kurulması yoluyla belirledikleri ücret politikaları olmalıdır. Bu politikada amaç ise istekli personel potansiyeli oluşturmak, nitelikli

işgörenleri ellerinde tutmak ve işletmelerine çekmek, işgörenlerin örgüte katkısını en yüksek noktaya çıkarmak olmalıdır.

İşgörenler için ücretin maliyet unsuru olmasının ana nedeni ücret artışlarının verimlilikten bağımsız olarak yalnızca yasalarla ve sendikal baskılarla belirlenmesidir. İşveren çalışanını daha verimli çalışmaya, daha fazla ve kaliteli üretmeye teşvik etmede ücret artışını kullanabilir. Bu durum işverene rekabet etme imkanı sağlar.

Ekonomik açıdan çalışanın emeğinin karşılığında aldığı ücret, kişinin beden gücüne dayandığı, gelir dağılımını yakından ilgilendirdiği için öneme sahiptir.

Ücretler, genel ekonomik yaşantı içinde gelir dağılımını etkilediği, üretim miktarını yakından ilgilendirdiği, devlet açısından önemli bir maliyet unsuru olması bakımından değerlendirildiğinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden biri olan ücret ve maaş yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işletmenin ekonomik şartlarını çok fazla zorlamadan, fakat çalışanın tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve sonuçta verimli ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktada işgörenlere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücreti belirlemektir.

Çalışanların katkılarının değerlendirmesi anlamına gelen ücretlendirme sistemini işverenlerin işgörenlerine sağladığı para, mallar ve/veya hizmetler oluşturur. Bu sistemin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesi de “ücret yönetimi” olarak adlandırılır. İşletmeler açısından ücretlendirme sistemi azımsanmayacak öneme sahiptir.Yapılan araştırmalar işletmelerin kullandıkları ücretlendirme sistemi ile rekabet edebilirliği arasında sıkı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

İşgörenler açısından ücret yönetimin önemi; işlerinin gereklerine göre ödemede bulunulur, ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma olasılığı büyük ölçüde en aza indirilir, iş süreçleri ve terfi hatları uygun bir biçimde oluşturulur. Aynı zamanda ücret programı açıklanabilir nitelikte olup gerçeklere dayandırıldığı için işgörenin moralini yükseltir ve iş yapma isteğini artırır.

İşveren açısından önemi ise; işveren, işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilir ve onları denetim altında tutabilir, ücret programı sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmış olduğu için sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilir. Ücret programı, ücret eşitsizliklerinden kaynaklanan uyuşmazlıkları ortadan kaldırır, bütün işler için yeterli düzeyde ücret ödeyerek nitelikli işgücünü çekmede yardımcı olur, işgören motivasyonunu güçlendirir.

Ücret yönetiminin amaçları arasında öncelikle ücret tatmini ve adaletini sağlamak vardır. Diğer amaçları ise; nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmek, mevcut işgücünü işletmede tutabilmek, çalışanların işletmeye olan katkısını en üst seviyeye çıkarabilmek, çalışanlara hakkettiği ücretin ne üstünde ne altında bir ödeme yapılmaması yoluyla maliyetlerin kontrol altına almak, çalışma ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyerek, üretim ve verim kaybının önlenmesi ve toplumda geçerli olan yaşam standardı ve refah seviyesinin yükseltilmesini sağlamaktır.

Ücret yönetiminin fonksiyonları arasında , işletmenin ücret politikasını belirlemek, iş analizi ve iş değerlemesi yapmak, yapılan iş değerlemesine göre ücret seviyesini belirlemek piyasa araştırması yaparak ücret ödemelerini ayarlamak teşvik ve pirim ücretlerini belirlemek ve uygulamak yer almaktadır.

İşletme, ücret yönetiminin bu fonksiyonlarını yerine getirmesinin kendi lehine sonuçlanması için işletmenin uyması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler; eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, kıdeme göre ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, objektiflik ilkesi, esneklik ilkesi, açıklık ilkesi, piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi, maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesidir.

Bilimsel çalışmalara dayalı ve adalette işgörenleri motive eden bir ücret sistemi ve ücret politikası gerçekleştirilebilmek için aşağıda belirtilen aşamalardan geçilmelidir.

Ücretleme genel olarak iş analizleri ile başlayan ve analiz sonucunda iş tanımlarının yapılması, iş etüdü, iş değerlemesi, performans değerlendirme, piyasa ücret araştırması, yasal düzenlemelerin dikkate alınması, ücret yapısı, ücret politikasının oluşturulması safhalarından meydana gelir.

Günümüzde küçük büyük tüm işletmeler küresel pazarlarda uluslar arası rekabet ortamında çalışmak zorundadırlar. Bu da işletmelerin çağımızın değişen şartlarına,

yeniliklerine hızla uyum sağlamalarını gerektirmektedir. KOBİ'ler de çağımızın değişen şartlarına ve yeniliklerine hızla uyum sağlayabilmeleri ve toplumun üretken potansiyelinin ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmeleri açısından büyük öneme sahiptir.

Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmış olan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" e göre küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler şeklinde tanımlanmıştır.

KOBİ'ler heterojen bir yapıya sahip olması onların bir grupta toplanmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle KOBİ'leri fonksiyonel ve işgören sayısı bakımından sınıflandırabiliriz. Çünkü fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsamaktadır.

Ülkemizde sosyo-ekonomik yapımıza uygun kuruluşlar olan KOBİ'ler hem ülkemizde hem de dünyada ekonominin dinamiği niteliğindedir. Aynı zamanda istihdam, üretim, yatırım ve ihracatta en fazla paya sahip işletmelerdir. KOBİ'ler tüketici ile doğrudan ilişki kurarak toplumun tüm kesimlerinin günlük ve sürekli ihtiyaçlarını karşılamaktadır ve toplumun büyük bir bölümünün ekonomik durumuna göre üretimde bulunmaktadır. KOBİ'lerin bu sebeplerle de ülke kalkınmasında önemi yere sahiptir.

Günümüz koşulları küçük işletmelere bile bilimsel ve sistematik politikalara ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Rekabet ortamında işletmelerin gelecekte hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri ancak stratejik planlar geliştirmeleri ile mümkündür.

Ayrıca küçük büyük tüm işletmeler küresel pazarlarda uluslararası rekabet ortamında çalışmak zorundadır. Çağımızın değişen şartları, yenilikleri KOBİ'lere farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren sonuçta verimlilik, kalite, iş doyumu, yaşam standardı gelişme ve başarıyı artıran bir ücret yönetimi sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitimi ve geliştirilmesi ve insan kaynakları

yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ve diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır.

Çalışmanın Amacı

“KOBİ’lerde Ücret Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Alan Araştırması” adlı bu çalışmanın amacı, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi’ nin önemli işlevlerinden biri olan ücret ve maaş yönetimi ölçü kriterlerinin Türk ekonomisinde üretime ve istihdama olan katkıları, değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlamaları, esnek ve dinamik yapıya sahip olmaları bakımından büyük önem taşıyan küçük ölçekli işletmelerde önemini ortaya koymak, ne derece uygulandığını uygulamalı olarak tespit ederek yöneticilerin ücret yapısına yönelik düşüncelerini tespit etmek ve ücret yapısına yönelik önerilerde bulunmaktır.

Bu bağlamda, araştırma üç temel amaca hizmet edecektir

Birinci olarak, ücret yönetiminin ve politikasının yapısına ilişkin sorunsalların ortaya konulması,

- Ücret işgörenler ve işverenler için neden önemlidir?
- Ücret yönetimi hangi süreçler sonrasında bir işletmede kurulabilir?
- Ücret politikası ve yönetiminin temel amacı nedir?
- Bir işletmede ücret yönetimi sistemi oluştururken hangi ilkelere dikkat edilmelidir?
- Bir işletme için neden ücret politikasını belirlemiş olması önemlidir?
- Ücret ile motivasyon arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Ücret ile verimlilik arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Ücret ile performans arasında nasıl bir ilişki vardır?
- Ücret konusunda bilinen yanlış varsayımlar nelerdir? gibi temel sorulara bu bağlamda cevap aranacaktır.**
- KOBİ’lerde ücret yönetiminin önemi ve temel amaçları nelerdir?

İkinci olarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal sisteme katkıları nelerdir? KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki yeri ve önemi nedir? KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yanları nelerdir? Küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel özellikleri nelerdir? Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları ve KOBİ'lerin sorunlarının çözüm yolları nelerdir?

Son olarak, ücret yönetiminin İstanbul Ümraniye Modoko'da mobilya sektöründe mobilya imalatında faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmeler bazında uygulanabilirliğinin tartışılmasıdır. Küçük ölçekli işletmelere ücret yönetim sisteminin kurulabilmesi yönünde önerilerde bulunmak. Küçük ölçekli işletmeler bağlamında konu incelenirken araştırmanın sorunsalları ise şunlardır;

- Uygulama kapsamına giren küçük ölçekli işletmelerin demografik özellikleri nelerdir?
- Küçük ölçekli işletmelerde uygulanmakta olan ücret sisteminin getirileri nelerdir? Küçük ölçekli işletmelerde en etkin ve uygun ücret sistemi ne olabilir?
- Küçük ölçekli işletmelerde etkin bir ücret ve maaş programı var mıdır?
- Küçük ölçekli işletmelerde etkin bir ücret ve maaş programı kurulabilir mi? Bu nasıl gerçekleştirilebilir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman eleman var mı?Varsa unvanı ve görevleri nelerdir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret yapısı sistemi kim tarafından kurulmakta ve yönetilmektedir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret ve maaş yönetimi kriterleri nelerdir?
- Küçük ölçekli işletmelerde tanımlanmış ücret yönetimi kriterleri mevcut mudur?

- Küçük ölçekli işletmelerde ücretlendirmede en çok esas alınan kriterler nelerdir? Esas alınması gereken ücretlendirme kriteri neler olmalıdır?
- Küçük ölçekli işletmelerde çalışanların ücret memnuniyetsizliklerini belirtme sıklıkları nedir? Bu memnuniyetsizliğin ortadan kalmasına yönelik neler önerilebilir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret yönetim kriterlerinin uygulanmaktadırmı yada ne derece uygulanmaktadır?
- Küçük ölçekli işletme yöneticileri ücret ile verimlilik ve performans arasında ne yönde bir ilişki kurmaktadırlar?

Bu temel oniki sorunsal ile araştırmanın kuşatıcılığı sağlanmak istenmektedir.

Çalışmanın Önemi

İşletmelerde etkin bir ücret ve maaş yönetiminin olması çalışmanın kuramsal kısmında bahsedilen bilgilerden dolayı önemi büyüktür. Bu çalışmayla işletmeler için önemi büyük olan ücret ve maaş yönetimi konusunu küçük ölçekli işletme yöneticilerin nasıl algıladıklarını işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığı, ne derece önem verildiği, ücret ve maaş ölçü kriterlerinin ne derece uygulanabildiği tespit edilecektir. Aynı zamanda mikro işletmelerde ve küçük ölçekli işletmelerde bir ücret yönetim sisteminin kurulabilirliği ortaya konmuş olacaktır.

Çalışmanın kuramsal bölümünde; işletmelerde, ücret yönetimi, ücret yapısının kurulması, ücret sistemleri v.b. konulara göre düzenlenmiş görüşme soruları yöneticilere yöneltilmiştir. Görüşmeler yöneticilere, işletmenin demografik özellikleri, işverenin işletmelerinde uyguladıkları ücretlendirme yöntemi, bu yöntemle ilgili görüşleri ve gelecekte işletmelerinde olmasını istedikleri ücretlendirme yönteminin ne olduğu ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Elde edilen veriler değerlendirilerek mevcut durum saptanmış, sorunlar ortaya konmuş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir. İşverenlerin, yöneticilerin geleceğe yönelik düşüncelerinde ise mevcut sorunlar için çözüm yollarının yattığı tespit edilmiştir. Bu uygulama ile işletmelerin ücret politikalarında düzenleme yapıp yapmayacakları yönünde tespit yer almaktadır. Bu sorularla amaç küçük ölçekli işletmelerde ücret yönetiminin ne derece uygulanabildiğini

tespit ederek işverenlerin mevcut durum hakkında ne düşündüklerini gelecek için ne planladıklarını ortaya koymaktır. Çalışmayla günümüzde güncelliğini koruyan ücret yönetimi ve ücret yapısının küçük ölçekli işletmelerde durumu tespit edilmiş olacaktır. Ayrıca bu çalışma ile mikro ve küçük ölçekli işletme yöneticilerinin veya sahiplerinin çalışanın ücreti hakkında ne düşündüğü ortaya konulmuştur.

Çalışmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın evrenini Türkiye'nin mobilya sektöründe %18'lik paya sahip olan İstanbul Ümraniye Modoko'da mobilya üretiminde faaliyet gösteren KOBİ kapsamında 300 işletme oluşturmaktadır. Örnekleme ise "kolayda örnekleme" yöntemi ile mülakat yapılan 45 mikro ve küçük ölçekli işletme oluşturmaktadır.

İstanbul'da 1975'e kadar bu sektörde geleneksel yöntemlerle faaliyet gösteren küçük işletmeler mevcut iken 1975'den itibaren bu işletmelerin yanında orta ölçekli imalat atölyelerinde de hızlı artış olmuştur. Fakat hala bu sektörde küçük işletmelerin payı büyüktür. Günümüzde Modoko içerisinde 350 satış mağazası bulunmakta iken üretim tamamen sitenin dışında yapılmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemlerinden mülakat (görüşme) metodu kullanılmıştır. Mülakatta çalışmanın kuramsal kısmında bahsedilen ücret ve maaş politikalarına esas kabul edilen teorik kısmı içeren 38 sorudan oluşan soru formu hazırlanmıştır. Uygulamada 45 mikro ve küçük ölçekli işletmeden 30 yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. 15 işletme ise konunun ücretle ilgili olması nedeniyle görüşmeyi kabul etmemişlerdir. Fakat soru formunu cevaplandırmak üzere kendilerine bırakılmasını istemişlerdir ve daha sonra cevaplar alınmıştır.

Araştırmanın İçeriği

Çalışmanın birinci bölümünde; ücret ve ücretle ilgili kavramlar, ücret yönetiminin fonksiyonları ve ilkeleri, ücretleme ve ücretleme sistemleri, ücretlemenin tanımı, ücretleme süreci, ücret sistemlerinden, zamana göre ücret sistemleri, hasılaya dayanan, teşvik edici ücret sistemleri, çağdaş ücret sistemleri, kardan pay alma, dolaylı ücret

ödeme sistemleri ve ücret konusunda bilinen yanlış varsayımlar, KOBİ'lerde ücret yönetimi, KOBİ'lerde ücret yönetiminin önemi ve temel amaçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; KOBİ'ler ve KOBİ'lerin tanımı, KOBİ kavramı ve tanımı, bazı uluslararası kuruluşların KOBİ tanımlamaları, ülkemizde yapılan KOBİ tanımlaması, KOBİ'lerin sınıflandırılması, fonksiyonları bakımından sınıflandırma, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genel özellikleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemi, KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal sisteme katkıları, KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki yeri ve önemi, KOBİ'lerin güçlü ve zayıf yönleri, Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin sorunları, tedarikleme sorunu, teknoloji sorunları, bürokrasi ve mevzuat sorunları, pazarlama sorunları, finansman sorunları, yönetim ve personel sorunu, insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme ile ilgili sorunlar ve KOBİ 'lerin sorunlarının çözüm yollarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise "KOBİ'lerde Ücret Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Alan Araştırması" konusu üzerine bir araştırma, bu araştırmanın çözümlenmesi ve KOBİ'lerde bir ücret yönetim sisteminin kurulabilmesi üzerine öneriler yer almaktadır.

BÖLÜM 1: ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. Ücret Kavramı ve Tanımı

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. İhtiyaçların karşılanması ise belirli bir gelirin varlığına bağlıdır. Çalışma sonucu elde edilen gelir, verilen karşılığa göre değişmektedir. Sermaye sahibi faiz, müteşebbis kâr, toprak sahibi de rant geliri elde eder. Üretim faktörlerinden en önemli olan emeğin geliri de ücrettir (Fidan,1996:19).

Genel anlamda; “işgörenin bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” olarak bilinen ücret kavramı, ekonomik açıdan emeğin fiyatı; sosyal siyaset açısından ise işgöreninin bedeni ve fikri faaliyetlerinin bir karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ücret olarak alınan bedel, parasal olabileceği gibi aynı (mal yada menfaat) şeklinde olabilmektedir. Ya da aynı, hem nakti ödeme bir arada söz konusu olabilir. Uygulama da karşılaşılan ve sosyal yardım, prim, yan ödeme, fazla mesai ücreti, kök saat ücreti gibi tam ödemeler bu anlamda ücret olarak değerlendirilmektedir (Uğur,2003:139,140).

İşletmelerin minimum maliyete maksimum kar elde etme hedefi olduğu gibi, işgörenlerin de işe başlarken kişisel beklentileri vardır. Bu beklentilerin başında işgörenin yaşam standartlarını karşılayacak yeterli bir ücret beklentisi gelmektedir. İşgörenlerin bu ücret talebinin gerçekleşmemesi onların iş tatminini, performansını, iş motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumdan öncelikle işgörenin kendisi ve dolayısıyla işletme adına üstlendiği görev etkilenecektir (Bakan ve diğ., 2004:461,462).

Hızla değişen talep ve teknolojilere kısa sürede uyum sağlamak ve yenilik, esneklik, verimlilik ve kaliteyi zorunlu kılan piyasa baskıları işletmelere etkin bir insan kaynakları yönetiminin kurulmasını gerekli kılmaktadır.

1.2. Ücretle İlgili Kavramlar

Ücret kavramının ve ücret yapısının daha iyi anlaşılması için ücretle ilgili bazı kavramların açıklanması faydalı olacaktır.

1.2.1. Ana-Kök Ücret

Esas ücret yada temel ücret olarak da bilinen ana-kök ücret, bir üretim başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. Zaman esasına dayanan ücret sistemlerinde bu tutar, saat başına ücret, gündelik ücret, haftalık ücret, aylık ücret şeklinde olabilir. Üretime dayanan ücretler ise, parça başına, metre başına, ton başına belirlenen ücret tutarıdır (Benligiray, 2003:4).

1.2.2. Gayrisafi (Brüt) Ücret

Brüt ücret işverenin çalıştırdığı bir işgöreni için yapmış olduğu tüm ödemelerdir. Diğer ifadeyle işgörenin işverene olan maliyetidir. İşgörene yapılan ödemelerin içine esas ücretten başka sosyal yardımlar, yasal kesintiler ve ödemelerde girmektedir. Aynı zamanda işgörenin ücretinden gelir vergisi, sosyal sigortalar primi, zorunlu tasarruf, işsizlik sigortası fonları gibi kesintiler yapılır.

1.2.3. Safi(Net) Ücret

İşletme tarafından belirli bir devre için (mesela haftalık, on beş günlük) tediye edilen ücret gelirinden vergi, sosyal sigorta primleri, sendika aidatı, vs. kesintiler yapıldıktan sonra işçinin üzerinde tasarruf edebileceği ücret gelir yekunu safi(net) ücrettir. Net ücret işçinin cebine giren para tutarıdır (Keleş, 2000:12). Ücret denildiğinde asıl anlaşılması gereken çıplak ücrettir ve bu ücret işçinin satın alma gücünü belirler.

1.2.4. Nominal Ücret ve Reel (Gerçek) ücret

İşverenlerce yapılan ve maliyetlere intikal eden ödemeler tutarına parasal (nominal) ücret denir. Reel ücret ise nominal ücretin satın alma gücüdür. Ücretlileri ilgilendiren ücret reel ücrettir. Çünkü birey için önemli olan gelirin piyasadaki satın alma gücüdür (Zengin, 2005:40).

1.2.5. Ücret Geliri

Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, iş süresi ile ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır (Aldemir ve diğ., 2001:325).

1.2.6. Maaş

Ücret ile maaş kavramı genellikle birlikte kullanılmaktadır. Teorik olarak maaş da bir ücrettir. Bu iki kavram içerik olarak farklı değildir. Maaş kavramı, zaman itibariyle daha uzun devreyi kapsar. Maaş badeni karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara bir aylık süre için ödenen ücret olarak tanımlanabilir.

1.2.7. Ücret Düzeyi

Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücret düzeyinin yüksek yada düşük olduğunun anlaşılması için kullanılır. Ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslar arası düzeyde ücret karşılaştırmak mümkündür. Bölgesel ve uluslar arası düzeyde ücret karşılaştırmalarında ortalama ücretler kullanılır. Aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde yapılan karşılaştırmalar da nominal ücretlerin karşılaştırılması yeterlidir. Farklı bölge, farklı ülke, farklı zaman dilimleri için yapılan karşılaştırmalarda ise, reel ücretlerin esas alınması gerekir (Benligiray, 2003:5).

1.2.8. Ücret Yapısı

Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. Ücret yapısının oluşturulması, “eşit işe eşit ücret ödenmesini” mümkün kılar (Bayraktaroğlu, 2003:155).

1.2.9. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Aldemir ve diğ., 2001:325).

1.2.10. Emek

Emek, bireylerin gereksinimlerini giderme yani verim yoluyla gelir sağlamayı amaç edinen zihinsel ve bedensel çalışmalar olarak tanımlanır (Aldemir ve diğ., 2001:325).

1.2.11. Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimidir. Günümüzde büyük değişikliklere uğrayan geleneksel ücret sistemleri ve bunun yanında yeni, alternatif ücret

sistemleri geliştirilmiştir. Bu değişimlerin ve gelişmelerin temelinde işverenlerin yönetim yaklaşımlarındaki değişimler, işgörenlerin ücrete ilişkin ihtiyaçlarında ve düşüncelerinde gerçekleşen değişimler ve sendikaların düşüncelerindeki değişimler yer almaktadır.

1.2.12. Asgari Ücret

Asgari ücret işçiye insan haysiyetine yaraşır asgari bir yaşama seviyesi sağlamaya elverişli bir nitelikte olması gereken, aynı zamanda işverenleri daha düşük ücret ödemekten men eden mecburi karaktere sahip bir ücrettir. Sosyal politika araçlarından biri de asgari ücrettir (Zengin, 2005:40).

1.3 Ücret Yönetiminin Fonksiyonları ve İlkeleri

1.3.1. Ücret Yönetiminin Fonksiyonları

Bir işletmedeki ücret yönetiminin başlıca fonksiyonları şu şekilde sayılabilir (Uğur, 2003:151);

- 1) İşletmenin tüm birim ve düzeylerinde görev yapan personele adil bir ücret ödenmesi için ücret politikaları geliştirmek,
- 2) İş analizi ve iş değerlemesi yapmak,
- 3) Yapılan iş değerlemelerine göre ücret seviyesini tespit etmek,
- 4) İşgücü piyasasına göre ücret ödemelerini ayarlamak,
- 5) İşçi alımı ve eğitimi, geliştirilmesi programlarına yardımcı olmak,
- 6) Teşvik ve prim ücretlerini belirlemek ve uygulamak,
- 7) Toplu sözleşmeyle esas olarak ücretleri belirlemek ve yönetime gerekçeleri ile sunmak.

1.3.2. Ücret Yönetiminin İlkeleri

Verim ile ücret arasında ilişkinin olduğu bilinmektedir. Ancak çalışanlardan verim alabilmesi için ve bu ilişkinin işletmenin lehine sonuçlanması için ücret konusunda işletmenin uyması gereken bazı ilkeler vardır.

1.3.2.1. Eşitlik İlkesi

Yapılan işin ve işi yapan işgörenin kapasitesi saptanarak “eşit işe eşit ücret” uygulanmaktadır. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedef tutar (Avder, 2002:10). Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise aynı parayı almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, aynı işleri görenler değişik ücret alırlar (Eren ve diğ., 2000:821).

1.3.2.2. Dengeli Ücret İlkesi

Verilen ücret tarafların hak ve çıkarlarını olumsuz yönde etkilemeyecek nitelikte olmalıdır. Yani hem çalışan hem de işveren açısından “dengeli” olmalıdır (Özgen ve diğ., 2002:218).

1.3.2.3. Kıdeme Göre Ücret İlkesi

Ancak unutulmamalıdır ki, bir işletmede eğer verim, prim gibi başka ücret politikaları uygulanıyorsa kıdem esas alınmalı, ücret de buna göre artırılmalıdır. Ast üstten yüksek ücret almamalıdır ve makam farkı göz ardı edilmemelidir.

1.3.2.4. Bütünlük İlkesi

İşletmede beyaz yakalılar olarak ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm elemanları kapsamina alan bir ücret politikası izlenmelidir (Bayraktaroğlu, 2003:157).

1.3.2.5. Objektiflik İlkesi

Bütün işgörenler hak ettiği hiçbir şekilde ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde “nesnel” olan ücreti almalıdır.

1.3.2.6. Esneklik İlkesi

İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

1.3.2.7.Açıklık İlkesi

Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücretleme konusunda tüm işgörelere işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmelidir (Avder, 2002:11). Ücret gizliliği, çalışanların gerçek bilgilere dayanarak karşılaştırma yapmalarını engelleyecektir.

1.3.2.8. Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi

İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. İşgören piyasa ücretinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek için fırsat kollar. İşletme işe bu gibi durumlarda yeni işgören bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya gelir.

1.3.2.9. Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi

Doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek iş görme standartlarını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek modern yönetim ilkelerinden birisidir (Bayraktaroğlu, 2003:158).

1.4. Ücretleme ve Ücretleme Sistemleri

1.4.1. Ücretlemenin Tanımı

Ücretleme; Ücretin saptanması; ücret yapısının belirlenmesi çalışmaları; öncelikle işin değeri ile işin ücreti arasındaki ilişkiyi gösterir. Belirli bir işe ödenecek ücretin, işin ücret sınırı veya derecesine göre saptanması için yapılacak çalışmaları içermektedir (Kaynak ve diğ., 2002:265).

Bu şekli ile ücretlenme, aynı zamanda işletmenin ücret politikasını da yansıtan bir çalışma olmaktadır. İşletmenin ücret politikası ise işgören üzerinde etkileri nedeniyle son derece önemlidir. Buradan hareketle ücretleme çalışmalarının, işletmenin personel üzerinde yol açacağı etkileri ile çalışma başarısı, işletmeye bağlılık, verimlilik ve dolayısı ile işletmenin başarısı ile doğrudan ilişkili olduğu rahatlıkla söylenebilir. Ancak uygulamada genellikle (gelişmiş ülkeler dışında) yöneticilerin tercihine bırakılmaktadır.

Bu durumda ise yöneticinin bilgisi, kabiliyeti ve tecrübesi ücret politikasının başarısını önemli ölçüde belirlemektedir (Uğur, 2003:155). Ücret politikalarının belirlenmesinde ise asıl düşünce gerçek ve uygulanabilir ücret yapısının kurulması yönünde olmalıdır.

1.4.2. Ücretleme Süreci

Bilimsel çalışmalara dayalı ve adalette işgörenleri motive eden bir ücret sistemi ve ücret politikası gerçekleştirilebilmek için aşağıda belirtilen aşamalardan geçilmelidir.

1.4.2.1. İş Analizleri

Eğer ücret işi yapmaya dayandırılıyorsa, organizasyonda bu yönetime, farklı işler arasındaki farklılıklar ve benzerliklerin belirlenmesinde ihtiyaç duyulur (Bratton, Gold,1999:250).

İş analizi yapılarak, iş tarifleri belirlenir ve iş nitelikleri oluşturulur. İşler uygun şekilde sınıflandırılır. İş analizi; bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler, işin cinsini, harcanan zamanı, kullanılan iş araçlarını, malzemeleri, işin gerektirdiği yetenekleri, tecrübeleri, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar. İş analizi bilgileri detaylı ücret sistemi geliştirebilmek için kullanılır. İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımları ve şartnameleri diğer bir deyişle işin ve işgörenin özellikleri bulunduğu dökümanlar hazırlanır (Eren ve diğ., 2000:819,820). Aynı zamanda iş analizleri iş değerlendirmesi amacıyla yapılır.

İş analizlerinde ilk yapılacak iş mevcut tüm işleri tam ve duyarlı bir şekilde tanımlanmasıdır. Bir işin diğerlerinden ayırt edilmesi, içerdiği faaliyetlerin niteliklerinin belirlenmesi bilgi toplamanın daha isabetli ve kolay yapılmasını sağlar. Bilgi toplama da uygulanan yöntemler anket, gözlem ve görüşmedir (Kobu, 2003:642,644).

1.4.2.2. İş Tanımları

İşe dayalı bir ücret sisteminde iş tanımları ücret yapısını belirleyen temel unsurlardandır. Yapılan tanımlar tek tek işler için ayrı ayrı yapılabileceği gibi bir iş grubunun tümü için yapılabilir.

İş tanımı içerisinde; İşin temel işlevi, bağlı olduğu bölüm, işin kodu, unvanı işin gerektirdiği eğitim ve tecrübe seviyesi ile fiziksel ve zihinsel özellikler ve işi yapacak

olanın görev, yetki ve sorumlulukları bulunur. İş tanımları ile işletme çalışanları da yaptıkları ya da yapacakları işe dair detaylı ve net bilgilere sahip olurlar (Saruhan ve Özdemir, 2004:177). Bir iş değerlemesinde ilk adım bilgi toplamadır. Normal olarak bilgiler güncel iş tanımlamalarından sağlanır. Eğer güncel iş tanımlamaları mevcut değilse, çoğunlukla işleri analiz etmek gerekir (Byars ve Rue, 2003:291).

1.4.2.3. İş Değerlemesi

İş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre nisbi değerini belirlemede işlerin sistematik ve biçimsel bir karşılaştırmasıdır ve sonunda bir ücretle ya da ücret hiyerarşisiyle sonuçlanır. İş değerlemesinin amacı bir işin nisbi değerini belirlemedir. Esas yöntem, sarf edilen çaba, sorumluluk ve kabiliyet açısından birbiri hakkında işlerin içeriğinin karşılaştırılmasıdır (Dessler,1997:428). İş değerlendirme organizasyonda işlerin nispi değerlerini belirlemede kullanılan ilk yöntemdir. Bu yöntem bir ücret yapısı düzenlemek için kullanılır. İş değerlemesinin genel fikri bir işin gereklerini saymadır ve onun önemini anlayarak onu sınıflara ayırmadır (Byars ve Rue, 2003:291).

İş değerlemesi bir ücret sistemi olmayıp, işletmede iyi bir ücret düzeyinin kurulmasında yararlanılan bir yöntemdir. İş değerlemesinin konusunu, işletmedeki işgören başarısını ölçülmesi değil, bu işgörenin yaptığı iş oluşturur (Artan, 1981:136,138). İş değerlemesiyle işletmedeki her işin analizi ve tanımı yapılır ve diğer işlere göre önem ve güçlük dereceleri belirlenir elde edilen sonuçlar ise düzenli bir ücret yapısına bağlanır.

İş değerlendirme yöntemlerinin hepsi işlerin nisbi değerlerine dayanarak işlerin bir derecelendirmesiyle sonuçlanır. Bu iç adaleti sağlar.Bu daha fazla değerdeki işlere daha fazla ücret ödeneceğini gösterir (Werther ve Davis, 1993:423).

İş değerlemesinin yararları şöyle sıralanabilir (Yüksel, 2000:214,215)

1. Ücret sisteminde karşılıklı kabul edilmiş ilkelerle bir çerçeve oluşturarak eşitsizliği ve keyfi ödeme yapısını kaldırır, rasyonelliği sağlar.
2. İş değerlemesine esas olan iş analizleri yapılırken elde edilen bilgiler işletmede işlerin daha iyi bir şekilde organize edilmesine yardımcı olur.

3. İyi hazırlanmış iş tanımları elemanların seçim ve işe alımlarında temel teşkil eder. Aynı bilgiler işgörenin işteki başarısının değerlendirilmesi ve diğer işgörenlerle mukayesesinde ve dolayısıyla da eğitim ve geliştirilmesinde kullanılabilir.

4. Çok sayıda yöneticinin bulunduğu büyük işletmelerde yöneticilerin geliştirilmesi amacıyla bir yerden diğer bir yere transferler gerektiğinde bu işler büyük ölçüde ücret sorunları yaratılmadan çözülebilir.

5. Üretim hattında ve bürolarda çalışan personel arasında da ödemelerin adil dağılımına yardımcı olur.

Sonuç olarak iş değerlemesiyle belirli bir işe, diğerine oranla ne kadar ücret ödeneceği belirlenmiş olur. Bir işin diğer işe göre nisbî değeri ise o işin işletmeye katkısı nispetindedir.

1.4.2.4. Performans Değerleme

İşletmede çalışanların başarıları, her birinin katkıları ve tutumları objektif kriterlerle ölçülerek, ücretlendirmenin buna göre yapılması sağlanır. Böylece ücret, sadece işin özelliklerine göre değil, aynı zamanda iş yapan personelin başarısı ve çalışma performansına göre de belirlenmiş olacağından daha adil bir ücretlendirme yapılmış olacaktır (Uğur,2003:156). Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin insancıl olarak düzenlenmesini güvence altına almak için, performansa özendirilmenin yaratılması ve iş bölümünün azaltılması gerekir (Eren ve diğ., 2000:820).

1.4.2.5. Piyasa Ücret Araştırması

İş değerlemesiyle işlerin nisbi değerlerinin belirlenmesinden sonra ödenecek fiili ücret miktarının saptanması aşamasına gelinir. Fakat öncelikle görevlerle ücret oranlarının başarılı bir şekilde düzenlenmesinden sonra ücret yapısının oluşturulmasından önce, ücretle ilgili bir piyasa araştırmasının yapılması gerekir. Bu piyasa araştırmasının amacı işletme içi ücret yapısının oluşturulması için gerekli verileri sağlamaktır.

İşletmelere diğer işverenlerin karşılaştırılabilir benzer işler için ne ödediğinin öğrenilmesi dış adaleti sağlamada yardım eder (Dessler, 1997:425).

Belirli bir iş pazarında belirli bir zaman diliminde çeşitli işlere ödenen ücretlerin ve teşviklerin, araştırılmasını ücret araştırması olarak tanımlayabiliriz. Burada iş pazarı olarak nitelendirilen, ortak bir havuzdan elaman temin eden işverenler grubu, kısaca belli bir sektör ya da endüstri koludur. Yöneticiler, firmalarını ihtiyaç duydukları tipte elamanlar için cazip kılmak ve kalifiye işgücünün firmada sürekliliğini sağlamak amacıyla ücret ve maaşlar hakkındaki kararlarını iş pazarıyla ilgili doğru bilgiler üzerine dayandırmalıdır. Ücret araştırmaları bu bilginin güvenilir kaynaklarından birisidir (Gürbüz, 2002:63-64).

Çoğu işletmeler ya ücret araştırmalarının yürütümüne katılıp bunların sonuçlarından yararlanır ya da bu araştırmaları bizzat kendileri yapar (Bingöl, 2003:338). Piyasa ücret araştırması işletmede mevcut olan tüm işleri temsil eden 20-25 kadar seçilmiş anahtar işler üzerinde yapılır. Daha sonra seçilen anahtar işlerin tanımları yapılır, birbirlerine benzer ücret politikalarına sahip bir grup işletme örnek olarak seçilir ve araştırma o işletmelerle ilgili olarak yürütülür ve özel olarak hazırlanmış olan bilgi toplama formları ile bilgi toplama aşamasına geçilir.

Araştırmadan elde edilen veriler analiz edilir ve örnek işletmelerin seçilen kilit işler için ödediği ücretlerin ortalaması alınır. Böylelikle işletmenin ücret yapısıyla benzer işletmelerin ücret yapısı karşılaştırılabilir. Kuşkusuz karşılaştırmaları yaparken, iş tanımlamaları hatta iş şartnameleri diğer işletmelerinkilerle karşılaştırarak tutarlılığının sağlanmasına çalışılmalı ve buna göre işlem yapılmalıdır. Ayrıca bu inceleme sırasında kök ücretlerin soruşturulması yeterli olmayıp bunun yanında primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret eklentileri ile çalışma saatleri, fazla çalışma, ücret artışları gibi unsurlar soruşturulmalıdır (Bingöl, 2003:339).

Bir araştırmadan elde edilen sonuçlar benzer işler için rakipler tarafından ödenen ücretlerin bir dağılımıdır. Piyasa araştırmaları verileri, bilgileri doğru ücret yapısı kurmak için uygulamada dış rekabetin fikirlerini tercümede anlamlandırmada yardım eder. Ücret seviyeleri belirlenir (Milkovich ve Boudreau, 1991:463). Çoğu

firmalar ücret ve maaş araştırmalarına güvenir. Bu araştırmalar aynı emek piyasasındaki diğer işverenlerin belirli (kesin ve apacık) işler için ne ödediğini bulur (Werther ve Davis, 1993:423).

Daha sonra bu araştırmalar bir grafik üzerinde işaretlenir ve piyasa ücret doğrusu çizilir. Bundan sonra işletmenin yeni ücret doğrusu çizilecektir.Yeni ücret doğrusunun piyasa ücret doğrusuna göre ne durumda olacağına karar verilmesi anlamına gelen bu çalışma sonrasında artık ücretlemenin politikaya dayanan yönü geliştirilerek tamamlanmış olur (Bingöl, 2003:339). Ücret araştırmaları genellikle işleri ücretlendirmek için en çok kullanılan yöntemlerden birini gösterir. Eğer gerektiği gibi yönetilebilirse ve yorumlanabilirse ücret araştırmaları tamamen faydalı olabilir (Byars ve Rue, 2003:298).

İşletme; ücret yapısını, piyasaya göre hangi düzeyde tutacağına karar vermek zorundadır. Araştırmalar ile gerekli bilgileri sağlayan işletmeler araştırma sonuçlarının incelenmesi ile şu üç yoldan birini seçme olanağına kavuşurlar (Kaynak ve diğ., 2000:268,269).

a) İsteyerek veya zorunlu olarak “önder, ücret politikasını” benimseyebilir. Bu tür işletmeler, ya aynı coğrafi bölge içindeki gelişmiş ve etkin kuruluşlardan veya kendi işkolundaki diğer işletmelerden %5-10 veya daha yüksek ücret ödeyebilir. Kesin bir biçimde istihdam olanakları sağladığı için bu politika, genellikle işgücü kıtlığı dönemlerinde ya da bu dönemleri izleyen hızlı gelişme gereksiniminin ortaya çıktığı dönemlerde uygulanmaktadır.

b) İşletme özellikle diğer işletmelere göre daha düşük bir ücret düzeyini saptayarak coğrafi, bölgesel veya aynı işkolundaki ortalamanın altında bir ücret yapısını kurmak isteyebilir.

c) İşletme ücret yapısını bölge veya endüstri ortalamasında veya bunun yakınında saptama politikası uygun görülebilir. Genellikle, bu politika en tatmin edici ve akılcı yol olarak kabul edilmektedir.

1.4.2.6. Yasal Düzenlemelerin Dikkate Alınması

Devlet çalışma hayatına yönelik bazı yasalar çıkarmaktadır. Ücretler konusunda da devlet genellikle asgari ücret tespitinde etkindir. Aynı zamanda bazı yan ödemeler ve fazla mesai ücretlerinin sınırlarını da belirleyebilir.

Sendika rekabetinin ortaya çıkardığı sorunlar; hayat pahalılığı veya enflasyon oranının hızla artması; işletmenin ücret gelenekleri, işletmenin gelişme ve genişleme planları; yeni atılımlar; teknolojik değişiklikler; işletmenin ürün pazarındaki gücü; ürün pazarında ve işgücü pazarında rekabetin yoğunlaşması; işletme maliyetleri ve işgücü maliyeti, ve benzeri sayısız etkenlerin ve yorumu ile karara ulaşılmalıdır (Kaynak ve diğ., 2000:270,271).

1.4.2.7. Ücret Yapısı

İşletmelerde ücret yapısının kurulabilmesi için öncelikle ücret araştırmaları ve iş değerlemesinin yapılması gerekir. Ücret araştırmalarından elde edilen veriler iş değerlemesinden elde edilen bilgilerle birlikte, ücret yapısını oluşturmada kullanılabilir. Bununla birlikte önder ücret politikası, ortalama ücret veya bunun altında bir ücret politikası seçmek bakımından vereceği kararların gerçeklerini saptayacak, ücret yapısının oluşumunu şekillendirecektir (Bayraktaroğlu, 2003:163). Ücret yapılarını kurmak için genellikle kullanılan ölçüt bireysel nitelikler ve işin nitelikleridir (Milkovich ve Boudreau, 1991:466).

Bu aşamada işler çeşitli özelliklerine göre gruplandırılır ve her grubun ortalama ücreti esas alınarak grafik üzerinde bir işletme ücret eğrisi çizilir. İş gruplarının oluşturulmasında ve ücret eğrisinin çiziminde, işletmede şayet iş değerlemesi ve performans değerlemesi yapılmış ise onların sonuçlarından yararlanır. Daha sonra aynı grafik üzerinde piyasa ücret eğrisi de çizilerek karşılaştırma yapılır (Uğur, 2003:158,159).

İşgücü pazarında enflasyon düzeyini ve ücretleri etkileyen diğer faktörlerde değişimler söz konusudur. Bu yüzden işletmeler ücret yapılarını periyodik olarak en az yılda bir kez gözden geçirerek bu değişimleri yansıtacak şekilde değişiklikler ve düzenlemeler yapabilmelidirler.

1.4.2.8. Ücret Politikasının Oluşturulması

İşletme ilk olarak temel ücret politikasını saptamalıdır. Bu politikada; dış rekabet karşısında işlerin gerektirdiği nitelikteki işgörenleri ücret karşılığı olarak elinde tutabileceği veya işletmeye çekebileceği ücret düzeyini saptaması önemli bir rol oynayacaktır. Ücret politikasının olması gereken biçimde ve doğru olarak saptanması sonucunda adil ücretler, işletmeyi işgücü pazarında güçlendirecek ve istenen sayı ve nitelikteki işgöreni çalıştırmasını sağlayacaktır. Ücret kararlarının işgörelere göre değerlendirilmesi ile diğer işletmelerden bir avantaj kazanılacaktır. Ücret politikası; genel işgücü arz ve talebi, işletmenin bölgesel pazardaki gücü; işletme içi yükselme vb, diğer personel politikalarının bütünlüğü içinde ele alınmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003:167,168).

Tüm bu çalışmalar ve araştırmalardan sonra işletmenin ücret politikası belirlenir, yeni ücret doğrusu da oluşturulur. İşletmeler ücret ve maaş politikasını tespit ederken finansal durumlarını, ödeme kabiliyetlerini, üretim kapasitelerini, işletmelerindeki sendikanın pazarlık gücünü, iş şartları ve dağılımını, çalışanlarının yaşam standartlarını, hükümetlerin ücret ve maaş politikalarına müdahalelerini, endüstride geçerli ücret ve maaşların genel seviyesini dikkate almalıdır ve bu süreçten sonra ücret politikasını uygulamaya koymalıdır.

1.4.3.Ücret Sistemleri:

Ücretler ödenme biçimine göre para ve mal karşılığı ödenen ücretler olarak ikiye ayrılır. Bugün, eskiden uygulamada olan mal karşılığı ücret ödeme biçimi büyük oranda ortadan kalkmıştır. Bunun yerini para karşılığı ücret ödeme uygulaması yer almıştır ve bu uygulama çeşitli ücret sistemlerinin geliştirilmesini beraberinde getirmiştir. İnsan Kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşıyan ücret sistemleri, ücretlerin ödenme biçimini, ücret ödenme düzeyini ve emek verimliliğini etkiler. Bu yüzden her örgüt kendi örgüt yapısına uygun ücret sistemini uygulamalıdır.

Bu ücret düzenlerinin ayrıntılı incelenmesine girmeden önce iyi bir ücret sisteminde bulunması gereken temel nitelikleri ya da ilkeleri belirtmekte yarar vardır (Sabuncuoğlu ve Tokal, 2003:329-330).

-Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın “ eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmaktadır.

-Ücret sistemi açık, anlaşılır ve basit nitelik taşımalıdır.

-Ücret sistemi, işgörenin ekonomik sorunlarına çözüm getirecek kadar doyurucu, maliyetleri aşırı ölçüde yükseltmeyecek kadar dengeli olmalıdır.

-Ücret düzeni bütünlük göstermelidir. İşletmede bulunan tüm işgörelere verilecek ücreti kapsamına almalıdır. İşçilere ve büroda çalışan işgörelere ayrı ayrı uygulanan ücret sistemleri kopukluk ve huzursuzluk yaratabilir.

-Ücret sistemi, işte verimliliği artıran fakat işgöreni aşırı yorgunluğa sürüklemeyen bir özendirme aracı olmalıdır.

-Ücret yönetimi, işgörelar arası gereksiz sürtüşme ve huzursuzluklara yer vermeyecek kadar dengeli olmalı, örgütsel basamaklar içinde yer alan pozisyonlar yükseldikçe ücret miktarı da ölçülü biçimde artmalıdır. Bir ast bir üstten daha yüksek ücret almamalıdır.

Uygulamada en sık rastlanan başlıca beş ücret sisteminden bahsedebiliriz bunlar; zamana dayalı ücret sistemleri, hasılaya dayalı ücret sistemleri, özendirici ücret sistemleri, kârdan pay alma, dolaylı ücret ödeme sistemleridir.

1.4.3.1. Zamana Göre Ücret Sistemleri

Zamana göre ücret sistemleri en eski ücret sistemi olmasına rağmen bugün birçok iş kolunda halen geniş bir uygulamaya alanına sahiptir. Zaman unsurunun önemli olduğu bu sistemde işçi saat başına, gündelik, haftalık, aylık ve yıllık olarak önceden saptanan belirli bir ücret alır.

Zamana göre ücret sistemlerine istenen miktar ve kalitede üretimin ve hizmetin sağlanması için işgörenin ücretle isteklendirilmesi güçtür. Çünkü bu sistemde işgörenin başarısı, işini kısa zamanda daha hızlı yapması ile ücret geliri arasında bir ilişki yoktur. Yani aynı işte çalışan fakat kaliteli iş yapanla, yapmayan arasında ücret farklılığı olmaz. İşgören kendi veriminin artmasından hiçbir menfaat ve avantaj sağlayamaz. Ücret miktarı zamanla orantılı bir şekilde artar.

Bu ücret sistemi ekseriya şu durumlarda kullanılır; İşçiden çeşitli işlerin yapılması istenildiği zaman, sürat yerine daha çok özen ve dikkat isteyen işlerde (örneğin saat, radyo- televizyon endüstrisinde), işçinin görevinin işyerinde yalnız huzur bulmaktan ibaret olduğu durumlarda (denetim, bekçilik gibi işlerde) (Yalçın ,1988 :184).

Yararları (Kaynak ve diğ., 2000:309-310; Fidan, 1996;:36) :

- Basit ve açık bir ücret ödeme sistemidir. Hesaplanması kolaydır.
- İşçiye belirli bir ücret garanti eder ve işçi alacağı miktarı bilir.
- İşçinin aşırı çaba göstermesine gerek kalmaz.
- Sistemin oluşturulması için karmaşık süreçlere ihtiyaç olmadığı gibi, işgörenlerce farklı algılanacak ayrıntılı çalışmaları gerektirmez.
- İşçinin aşırı çaba göstermesine gerek kalmaz. Ücreti garanti eder.
- Kişisel özellikler de çok daha objektiftir.
- İşgörenler ile işverenler arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sorun kaynağı oluşturmaz.
- Sistem iş değerlendirme, başarı değerlendirme gibi bilimsel çalışmalara göre oluşturulursa, yeterli ve tatmin edici bir ücret ödenmesi sağlanır.

Bu sistemin en büyük sakıncası, üstün başarı gösterenlerin mağdur olmalarına yol açmasıdır. Ayrıca aynı işte çalışan işgörenlerin üretimlerinin miktarına ve kalitesine bakılmaksızın aynı ücreti almaları, maliyet masraflarının hesaplanmasında ve şirket üretim programının oluşturulmasında güçlük çekilmesi de sistemin sakıncaları arasında yer almaktadır. İyi bir denetim ve gözetim sağlanmadığı durumlarda işgörenlerin sistemi daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir (Bingöl, 2003.357). Aynı zamanda bu sistemin özendirici bir niteliği olmadığından işgörenin denetimi söz konusu olur ve bu da ek bir masraf demektir.

1.4.3.2. Hasılaya Dayanan, Teşvik Edici Ücret Sistemleri

Hasılaya dayanan, teşvik edici ücret sistemleri : Parça başına ücret sistemi, götürü ücret sistemi ve primli ücret sistemleridir.

Parça Başına Ücret Sistemi: Hasılaya dayanan ücret sistemlerinin en basit ve en eski ücret sistemi olup, fason iş yaptırılan sektörlerde, yarı sanayilerde ve genellikle küçük ve orta boy işletmelerde uygulama alanı bulan ve her tür ölçülebilen işlere uygulanabilen bir ücret türüdür.

Parça başına ücret sisteminde, işin yapılması için gerekli zamana göre değil, üretilen parça miktarına göre ücret belirlenir. İşçi bakımından kazanılacak ücret tutarı üretilen parça ya da iş birimi ile orantılı olarak artar veya azalır (Akmüt ve diğ., 2003:376).

Bu sisteme göre iki işgörenden biri diğerine göre aynı zamanda daha fazla parça üretirse daha fazla ücret alacaktır.

Her ne kadar günümüzde fazla yaygın kullanım alanı bulunmayan parça başı sistemi, gerçekte işletme için önemli avantajlara sahip bir plandır. İşgöreni fazla üretim yönünde isteklendirdiği için gözetim ihtiyacını azaltır. Dolaylı olarak gözetim maliyetini düşürecektir. İşgörenin fazla kazanma arzusu, güdülenmesini dolayısıyla başarı düzeyinin yükselmesini sağlar. Böylece üretkenlik artar. Üretkenlik oranının yükselmesi, maliyetleri olumlu yönde etkileyerek, girdi maliyetlerini düşürür. İşletmeye esneklik sağlar. İşletme talep esnekliğine uyum bakımından esneklik kazanır. Bu durum gerçek veri ve bilgilere dayalı bir üretim ve iş gücü planlaması yapılmasını sağlaması açısından da dikkati çekicidir (Kaynak ve diğ., 2000:324).

Bununla beraber, sistemin sakıncaları da vardır (Yalçın, 1988:185).

-Üretimdeki fazla sürat; üretilen malların kalitesini düşürür. İşçi bu şekilde çalışma zorunluluğunda kaldığı ve işinde gereken özeni gösteremediği için moral bir memnuniyetsizlik duyar.

-İşçi fazla ücret almak arzusu ile çok hızlı çalışacağı için bedenen çabuk yıpranır. İş kazalarının artmasına neden olur, hatta işin bir bölümünü mümkünse evine götürür ve dinlenmesinden bile fedakarlık eder.

-İş sürati, becerikli işçinin verimi üzerinden tespit edildikten ve buna alışıldıktan sonra işçi, patronun ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlamasından korku duyar.

Bu sakıncaların yanında parçabaşına ödenen ücret bazen çok düşük olabilir. Bu yüzden bu sistemin uygulanacağı işletmelerde parçabaşına üretim, sendikaların katılacağı görüşmelerde belirlenmesi gerektiği belirtilir.

Götürü ücret sistemi: Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eder. Ücret de bu zaman üzerinden hesap edilir. Eğer üretim, bu önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise, işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim

belirlenen düzeyi aştığında, işçiye hiçbir fazla ek ücret ödenmez (Avder, 2002:28). Bu sistemde lehine bir durum söz konusudur. Çünkü işçi taahhüt ettiği işi eğer zamanında bitiremez ise, işveren işgörenin ücretini azaltabilir.

Primli ücret sistemleri: Parça başına ücret sisteminin işçiyi teşvik vasfını geliştirmek için primli ücret sistemleri ihdas edilmiştir. Parça başına ücret sisteminde ücret, umumiyetle ortalama işçiye göre hesap edilir. Ortalamadan fazla çalışan veya vasatiden üstün kaliteli mal elde eden işçiyi teşvik ve taltif edebilmek için bunlara prim verilmesi cihetine gidilmiştir (Zaim, 1992. 210).

Aynı zamanda adaletli olmak için normalin üstünde ücret ödenmesi, işçileri daha iyi ve daha fazla iş yapmaya yönlendirme, işletmenin rasyonelliğini artırma düşüncesiyle de prim verilmiştir.

Bu sisteme göre verimi yüksek olan işçi daha yüksek, verimi düşük olan işçi daha düşük ücret alacaktır. Uygulamada yaygın olarak kullanılan bir sistemdir. Bu sistemin sakıncalarından biri tamamen verime dayanması nedeniyle hesaplanmasında görülen karmaşıklık ve zorluktur. İşgörenin yorgunluğundan kaynaklanan sakıncalara da bu sistemde karşılaşılr.

1.4.3.3. Çağdaş Ücret Sistemleri

Çağdaş ücret sistemlerinden performansa dayalı ücret sistemini bahsedebiliriz.

Performansa dayalı ücret sistemi: Performansa dayalı ücret sistemi kişinin yaptığı işte gösterdiği performansı baz alır ve performans düzeyindeki artış ile ücret düzeyi arasında ilişki kurar. Ücret ise üretilen ürün yada hizmetin miktarına göre ödenir. Günümüzde performansa dayalı ücret sistemi işverenlerce ilgi ve destek görmektedir. Sistem; her iş için saptanan belirli standartlar ve bu standartların (kalite, miktar, gibi) çalışanlarca aşılması halinde aldıkları kök ücretlere ek olarak belirli miktar ve oranda ücretin verilmesi şeklinde uygulanır. Bu değerlendirmede performans değerlendirme formlarında kişilere verilen puanlar baz alınmaktadır.

İşletmeleri performansa dayanan ücretlemeye yönelten nedenler aşağıdaki gibi sıralanır (Sabuncuoğlu, 2000: 219).

- İşletmede stratejik iş hedeflerine ulaşmak,
- İşletmeye esneklik sağlamak ve insan gücü maliyetlerini düşürmek,
- Verimlilik, karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyine yönelmesini sağlamak,
- Performans düzeyini iyileştirerek çalışanların kazanımlarını genişletebilme yeteneğine sahip olmak,
- İşgücü maliyetlerini artırmadan yüksek performansa sahip çalışanları ödüllendirmek,
- Yetenekli personel için cazip firma olabilmek.

Performansa dayalı ücret sistemi özellikle; üretim birimleri ölçülebilir olduğunda, iş standartlaştırılabilir nitelik gösterdiğinde, üretim miktarı kaliteden daha önemli olduğunda, iyi bir gözetim sistemi kurulmadığı vb. durumlarda yararlı sonuçlar veren bir uygulamadır (Özgen ve diğ., 2002:272).

Gerçekten performansa dayalı ücret sistemleri çalışanların motivasyonunu artırma yönünde etkili bir araçtır. Bilindiği gibi para genel olarak her ortamda güçlü bir motivasyon aracıdır. Yapılan bir araştırmaya göre performansa dayalı ücret sistemi uygulamaya başlaması işe işletmelerde %1 ile %35 oranında verimlilik artışı sağlanabilmektedir. Çalışanlar açısından bakıldığında, performansa dayalı ücret sistemi düşük ve yüksek performansa sahip çalışanların farkına varılmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar bir işletmede en düşük ve en yüksek performans düzeyleri arasında 1/3 ile 1/20 oranında bir performans farklılığının olduğunu göstermektedir. Öte yandan iyi bir ücret düzeyinin personelin kuruma bağlılığını artıracığı ve iyi performansa sahip personelin yöneticiler tarafından işletmede tutulmaya çalışılacağı da açıktır (Sabuncuoğlu, 2000:219).

Performansa dayalı ücret sistemiyle başarılı çalışanlar ödüllendirilir. Böylece başarılı çalışanlar kendilerinden daha az performansla çalışanla aynı ücret almadığını görür. Bu

durum işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve işgörendeki eşitsizlik duygusunu kaldırılarak adalet sağlanmış olur.

Ancak bu sistemler, bazı sakıncalara da sahiptir. Bunlardan birisi sistemi yönetmenin zaman alıcı olmasıdır. Diğer bir sakıncası, işgörenlerin daha büyük özendirici ikramiyeler almak için kendilerini daha sıkı çalışmaya zorlamalarıdır. Performansa dayalı ücretin üstünlükleri, sadece uygun koşullar mevcut olduğunda uygulanır. Bu koşulların önünde engeller olduğunda, sakıncaları üstünlüklerine göre ağırlık kazanır. Performans değerlemeden beklenen yararların elde edilebilmesi için uygulamada aşağıda belirtilen koşulların yerine getirilmesi gerekir (Bingöl, 2003:360).

1. Performansa dayalı ücret sisteminin nasıl işleyeceğine ve performansın nasıl ödüllendirileceğine açıklık getirilmesi,
2. Üstün performansın ölçüm kriterlerine karar verilmesi,
3. Üst yönetimin bu sisteme inanması ve sistemin işleyişine destek vermesi,
4. Kabul edilebilir ve yeterli performans gösteren tüm işgörenlerin, hedeflere ulaşmada, yaptıkları katkının ve yarattıkları artı değerın takdir edildiği ve ödüllendirildiği kanısına ulaşabilmelerini sağlayacak nitelikte değerlendirme araçlarının var olması,
5. Çalışanlar eğer yeterli bilgi ve beceriye sahip değillerse ne kadar çaba harcarsa harcarsınlar performanslarını arttırabilmektedirler. Bu bakımdan bireylerin bilgi ve becerilerinin geliştirme amacıyla eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi,
6. Uygulanacak olan performansa dayalı ücret sistemi ve bu sistemin işleyişi hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, etkili bir iletişimin sağlanması.

Önemli olan etkin ve sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin işletmede kurulması ve bunun sürekliliğinin sağlanması durumunda performansa dayalı ücretlemeye yönlendirilmelidir. Çünkü maliyeti yüksek bir ücretleme sistemidir. Performansa dayalı ücret sisteminin teşvik edici olması için farklı performans düzeyleri arasında kayda değer bir ücret farklılığının olması gerekir. Aynı zamanda bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansı üzerine etkili olduğu tartışmalıdır.

İşletmeler stratejik amaçlarına ulaşabilmek için ücret ve performans artışlarını ilişkilendirmeyi stratejik bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Performansa dayalı ücret sistemleri genel anlamda iki başlık altında incelenebilir: Liyakata dayalı ücret sistemi, özendirici/teşvikli ücret sistemi

Liyakata dayalı ücret sistemi: Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren ve performansın dolaylı ölçümüne dayanan liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilmesi ve etkin olması için uygun bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç vardır. Belirli bir dönem içerisinde gösterilen performansa göre ücret artışının gerçekleştiği bir sistem olan liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak düşük bir performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriliciliği ortadan kalkmaktadır. İşgören olağan üstü bir başarı gösterdiğinde ise işgören tatmin edici bir biçimde ödüllendirilmektedir.

Bu sistemin önemli sakıncalarından biri de performans düzeylerine verilecek ücret artışlarının işveren yada yönetici tarafından öznel olarak verilmektedir. Bu yüzden de işgörenler bu sistemi benimsemezler ve işgörenin en son gösterdiği performans düzeyleri değil bordrodaki işgörenin her bir yılı tüm olarak ele alınır.

Liyakata dayalı olarak ücret ve ücret artışı, işgörenin belirli bir dönem içerisindeki ödev ve görevleri ile bu görevleri ifa etme durumuna göre belirlenir. İşgörenin tüm yönleriyle performansının sayısal bir değerlemesi ortaya çıkarılır (Bingöl, 2003:362):

Günümüzde liyakata dayalı ücret sistemi işgörenlerin devam eden katkısını tanımak ve görmek için kullanmaktadırlar. Bazı şirketler sabit maliyetlerini kontrol etmek için değişken ücreti kullanmaktadırlar.

Özendirici ücret sistemleri: Özendirici ücret sistemlerinde liyakata dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi gibi...) bir ölçüm kullanılmaktadır ve alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmemektedir. Bu sistemlerde işgören alacağı komisyonu daha önceden bilir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre komisyon dalgalanmalar gösterebilir.

Özendirici ücret sistemleriyle, işgörenin verimliliğini iyileştirmek, rekabette üstünlük sağlamak ve işletmenin amacının gerçekleştirilmesinde işgörenlerin katkıda bulunması için motive edilmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda işgörene ücretlerinin üstünde mali teşvikler verilerek verimlilikleri artırılır. Bu sistemde kazançlar doğrudan çıktıyla veya üretim miktarıyla ve zamanla ilgilidir.

Sonuç itibariyle performansa dayalı ücret sistemleri çalışanlar açısından motivasyon ve teşvik aracıdır. Adaleti sağlar, işgücü devri ve işe devamsızlığı azaltır. Örgüt açısından ise rekabet gücünü, karlılığını ve verimliliğini artırır yeni yönetim teknikleri ile uyumludur ve ücret açısından örgüte esneklik kazandırır.

1.4.3.4. Kardan Pay Alma

Kâr dağıtımını altında yatan varsayım, kâr dağıtım planlarına sahip olan işçileri şirketle ve şirketin kâr amacıyla özdeşleştirmek ve böylece israfı azaltmak ve verimliliği artırmaktır. Fakat kâr dağıtımına ilgili sorunlar var. İlk önce, bir işletme sahip olmadığı bir şeyi dağıtamaz; ve kötü yıllarda dağıtmak için hiç kârı yoktur. İyi yıllarda bile işçiler için kâr dağıtımı, fazla çalışma, kârdan pay alma arasında herhangi bir ilişkiyi görmeleri zordur. İşçiler kârdan payı bir yıl sonra ya da en kötüsü 40 yıl sonra emeklilikte alır (Milkovich ve Boudreau,1991:507).

Kâr payının işgörelere tevzii 4 muhtelif şekilde yapılmaktadır:1) Üç ayda, altı ayda veya yılda bir defa kâr payının nakden ödenmesi suretiyle; 2) Kâr paylarının ödenmeyip, şirketin kurduğu özel bir sandıkta (fonda) biriktirilmesi ve bu meblâğın yatırımlarda kullanılarak nemalandırılması suretiyle; 3) İlk iki şeklin karma sistemlerinin yapılması suretiyle; 4) Belirli şartları yerine getiren işçilere kâra iştirak hakkını temin eden hisse senedi (Copartnership) dağıtılmak suretiyle (Zaim, 1992:220).

Bu sistemin tatbikinden şu faydalar beklenmektedir:İşçi-işveren arasında bir ortaklık duygusu uyandırmak, grup primi şeklinde verimi artırıcı ve teşvik edici bir tesir yapmak, işçilerin iktisadî güvenliklerini arttırmak. Kâra iştirak sistemi,işletmede iyi bir işbirliğine, işçi devrinin azalmasına ve müessiriyetin artışına yol açarsa, şirketin asli hissedarları da bir kayba uğramayıp, bilakis istifade etmektedir (Zaim,1992:220).

Bu uygulama rasyonel görülmektedir fakat bazı sorunlar yaratabilir. Mesela, işletme yatırımları için fon azalmasını, dağıtımdaki pozisyon güçlüklerini ve kârın olmaması durumunda işletmeye yabancılaşma sorunlarını da beraberinde getirir.

Genel olarak, bu sistem işçileri kârdan pay almaya alıştırdılar. Bu yüzden işgörenler, işletme zarar ettiğinde bütün sorumluluğu yönetime yüklerler ve yönetimi kontrol etmek isterler. Bu durum işletmedeki iyi ilişkilerin bozulmasına neden olur. Aynı zamanda işgörenler maliyetlerin hesaplanması kâr-zarar cetvelleriyle bilançoların düzenlenmesi şeklinden memnun olmadıkları zaman kendilerini aldatılmış hissederler.

Kâr dağıtımı belki de işçilerin verimlilikleri ile şirket kârları arasındaki ilişkiyi daha kolaylıkla görebildikleri daha küçük işletmelerde daha başarılıdır (Milkovich ve Boudreau,1991:507).

Eğer işletme kârdan pay alma sistemini uygulayacaksa öncelikle yöneticilerin bu konuda büyük bir duyarlılık göstermeleri gerekir ve işletmede sağlanmış olan düzenin, işbirliğinin devamlılığının da sağlanması çok önemlidir.

1.4.3.5. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

Dolaylı ücretler parasal olarak ödenen ücret dışındaki tüm kolaylıkları (ödülleri) belli etmektedir. Her ne kadar parasal olarak personelin eline geçmese de zaman zaman önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Şöyle ki; ücret düzeyleri aynı olan iki işletmeden biri diğerine kıyasla daha çok sosyal yardımda bulunuyorsa o işletme daha nitelikli personeli işe çekebilmektedir.

Dolaylı ücretlemenin birçok türü vardır. Bunlar işletmeden işletmeye değişmektedir. En yaygın olanları şunlardır : Yakacak yardımı, çalışmayan eş yardımı, izinli günlerde ücret ödemesi, sağlık sigortası, hayat sigortası, çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar, emeklilik planları, özel emeklilik planları(tasarruf sandıkları), işsizlik sigortası veya yardımı, bedava veya düşük fiyatla yemek, bedava veya düşük fiyatla giyim, bedava veya düşük fiyatla ulaşım, ilkökul öncesi çocukların kreş, anaokulu masrafları, lojmanlar, tam ücretle hastalık izni, eğitim masrafları (özellikle yurt dışı) (Aldemir ve diğ., 2001:355).

1.5. Ücret Konusunda Bilinen Yanlış Varsayımlar

Bugün ücretle ilgili yerleşik kanıların ve yapılan tartışmaların önemli bir bölümü yanıltıcıdır, yanlıştır. Bunun sonucunda, iş dünyasındaki insanlar, ücretin ödenme

biçimi ve nedeni konusunda yanlış anlayışlar taşımaktadır. Ücret konusunda özellikle altı tehlikeli efsane söz konusudur (Mess, 1999:77,78).

- 1.Efsane: İşçi ücretleri ile işgücü maliyeti aynı şeydir.
- 2.Efsane: İşçi ücretlerinin kısılması işgücü maliyetini düşürecektir.
- 3.Efsane: İşgücü maliyeti bir şirketin toplam maliyetinin büyük bir bölümünü oluşturur.
- 4.Efsane: İşgücü maliyetinin düşük tutulması güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlar.
- 5.Efsane: Bireysel prim ödenmesi performansı artırır.
- 6.Efsane: İnsanlar aslında para için çalışırlar.

İşçi ücretleri ile işgücü maliyetlerinin aynı şey olduğu efsanesine göre işçi sayısı ve ücret düzeyi aynı olan iki işletmenin toplam maliyetleri içinde işçilik maliyetlerinin oranı da aynı olmalıdır.

Gerçekten de üretim işletmelerinde ücretler toplam maliyetlerinin %20'sinin altına nadiren düşmekte, hizmet işletmelerinde de genellikle %80'ini aşmaktadır. (Benligiray, 2003: 7).

Halbuki, söz konusu işletmelerden birin de işgücü verimliliği daha yüksek ise, işçilik maliyetleri toplam maliyet içerisinde düşüş gösterecektir. Hatta ücretler diğer işletmeye göre daha yüksek olsa bile, aynı düşük oran gerçekleşecektir. Dolayısıyla işçi ücretleri ile işgücü maliyetleri aynı şey değildir (Uğur, 2003:167).

İşçi ücretlerini kısararak işgücü maliyetinizi düşürebilirsiniz efsanesini yöneticiler benimserler. Aslında işgücü maliyetinin işçi ücretleri ile üretkenliğe bağlı bir olgudur. Bunun için, işgücü maliyetinin düşürülmesi için hem ücret hem de üretkenlik ele alınmalıdır. Halbuki, işçi ücretlerini düşürmek bazen işgücü maliyetini artırır. Aynı zamanda düşük ücret politikası kalifiye işgücünün işletmeden gitmesine bu işgücünün yerine alınanların da tecrübesiz, yetersiz olmaları nedeniyle bunlar için verilecek eğitim nedeniyle ek bir masrafa neden olur. Ücretlerin düşürülmesi verimliliği de olumsuz etkileyecektir. Tüm bu sonuçlar işgücü maliyetinin artmasına neden olacaktır.

İşgücü maliyeti toplam maliyetin önemli bir bölümünü oluşturur efsanesi ise aslında her zaman olmasa da bazen doğrudur. Bu efsane ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye değişiklikler gösterir. Yani kalifiye personel işgücü ihtiyacının fazla fakat işgücünün az olduğu ülkelerde bu efsane doğrudur.

Yine de birçok yönetici işgücü maliyetinin kâr-zarar cetvelindeki en büyük harcama kalemi olduğunu varsayarlar. Aslında işgücü maliyeti sadece en dolaysız biçimde değiştirilebilir harcama kalemidir (Mess, 1999:101).

Bir diğer efsane ise düşük işgücü maliyeti güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet silahıdır. Gerçekte işgücü maliyetlerinin düşürülmesi fiyatları da düşürür. Ancak rekabet üstünlüğü günümüzde sadece fiyatlarla gerçekleşmemektedir. İşletmeler rekabet üstünlüğünü kaliteyle, müşteri hizmetleriyle, üründe, proseste, hizmette gerçekleştirilen yeniliklerle, teknoloji liderliği ile sağlayabilirler. Aynı zamanda işletmeler tüketicinin isteklerini karşılayabildikleri ölçüde rekabet gücüne sahip olabilirler.

Bireysel prim ödenmesinin performansını arttıracığı efsanesi ise gerçekte bireysel ve örgütsel performansın her ikisini de zayıflatır. Çünkü günümüzde işletmelerde grup çalışmaları önemli olmuştur. Bu tür bir ödüllendirme ekip çalışmasını zayıflatacaktır. Bunun yanında araştırmalara göre bu ödüllendirme şekli insanları ücretin performansla değil, “doğru” ilişkiler kurmakla ve göze girmekle ilişkili olduğu inancına yönelir.

Son efsane ise insanlar para için çalışırlar efsanesidir. Aslında insanlar hayatlarına anlam kazandırmak ve keyif almak için çalışırlar. Bu efsaneyi benimseyerek çalışanlarına ücret veren şirketler çalışanlarının sadakat ve bağlılığının azalmasına sebep olacaktadırlar.

1.6. Ücretin Önemi

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Zira ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılım biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır (Can ve diğ., 2001:240).

1.6.1. İşçi Açısından

Birey için ücret onun en önemli ve tek gelir kaynağıdır. Ek gelir elde etme imkanı olmayan birey açısından tek gelir kaynağı olan ücret onun yaşam seviyesini belirlemede önemli bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücretler çalışanların çoğunlukla tek gelir kaynağını oluşturduğundan işgücünü meydana getiren büyük bir çoğunluğun aileleriyle birlikte hayat seviyesini tayin eder (Zengin, 2005:46).

Ücret gelirin bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statüsünü sembolize etmesinden dolayı, bir işgörenin temel maddi ihtiyaçları tahmin edilse bile, ücret ve diğer ödemeler çok kere kendisi için önem arz eder. Bu nedenle, insanlar kendi ücretlerini sosyal yapıda hangi konumda olduklarını belirlemek için karşılaştırırlar. Ücret geliri, ödüllendirilmiş bireye sosyal statü ve önem kazandırır. İşgörenin içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi sembollerle ölçülebilir (Bingöl, 2003:314).

Ücret geliri, aynı zamanda, işgörenlerin performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulduklarını ölçmenin bir aracıdır. Bununla birlikte, bir kişiyi daha fazla üretmeye motive eden ücret gelirin miktarı ve türü, başka bir işgöreni motive etmeyebilir (Bingöl,2003:314; Benligiray, 2003:7).

Aynı zaman da işgörelere verilen ücretin adil olup olmadığı da önemlidir. İşgören kendi ücretini kendi işletmesinde benzer işi yapan işgörelere ücreti ile ve benzer işletmelerde benzer işleri yapanların aldığı ücretlerle karşılaştırır. Daha sonra yaptığı işe oranla aldığı ücreti değerlendirir. Eğer adil bir ücret verilmiyorsa, bu durum işletmede tatminsizliklere ve huzursuzluklara neden olur. Zaten ücrette adaleti sağlamak işverenin ahlaki sorumluluğudur.

İşgörelere ücretleriyle ilgili önemli ölçüde tatminsizlik yaşadıkları işletmelerde, grevler ve işletme içi anlaşmazlıklar artar, işe geç gelmeler yada rapor alma yoluyla hiç gelmemeler fazlaşır, işgörelere yaşadığı maddi tatminsizlik işle ilgili psikolojik tatminini de olumsuz yönde etkileyeceğinden sonuç olarak ya işten ayrılır ya da o an için işletmede kalsa bile iş verimini düşer. Ücret artışı ise işgören için bir başarı elde etmiş olmanın bir göstergesidir. Bu durum işçi tarafından çabalarının tanınması olarak algılanır ve iç tatmin duygusuna erişilir.Sonuç olarak ücret, kişiyi işyerine bağlayan, onun başka işletmelere gitmesine neden olan önemli bir politika aracıdır.

1.6.2. İşverenler Açısından

İşgörenlere ücret ya da maaş olarak yapılan ödemeler işletmeler için de en büyük gider kalemlerinden birisidir. İşgörenlerine piyasanın altında bir ücret ödeyerek maliyetleri düşürmeyi amaçlayan işletmeler zaman içerisinde kalifiye işçilerini kaybederler. Dolayısıyla iş akışında oluşan yavaşlamalar, üretim sürecinde artan hatalar, işgörenlerin üzerinde oluşan iş yığılmalarının getirdiği bezginlik, işletmenin verimliliğini düşürür. Oluşabilecek böylesi negatif bir tablonun işletmeyi uğratacağı zarar, düşük ücretle işçi çalıştırmaktan dolayı sağlayacağı tasarruftan daha fazladır (Gürbüz, 2002:3).

İşverenler ücreti en önemli maliyet unsuru olarak gördükleri için üretim maliyetleri, idare masrafları içerisinde gösterirler. Aynı zamanda ücret işverenler için rekabet unsurudur. Fakat işgücü piyasasındaki nitelikli işgörenleri çekmek ve bu işgörenlerin istihdamını sürekli kılmak için yeterli düzeyde ücretlerin verilmesi düşüncesi de işverenler tarafından kabul görmektedir.

Özellikle işletmeler gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge kurarak aynı zamanda kendi çıkarlarını koruyarak belirledikleri ücret politikalarıyla çalışmaya istekli personel potansiyeli oluşturmayı, nitelikli işgörenleri ellerinde tutmayı ve işletmelerine çekmeyi, işgörenlerin örgüte katkısını en yüksek noktaya çıkarmayı sağlamalıdır.

Ücret artışlarının verimlilikten bağımsız olarak, yalnızca yasalarla ya da sendikal baskılarla belirlendiği durumlarda artan ücretler doğrudan maliyetleri etkilemekte o da fiyat artışlarını beraberinde getirmektedir. Ücretlerin verimlilik esasına göre belirlenmesi durumunda ise maliyetler artmayacak hatta düşebilecektir. Bu ise işverene rekabet imkanı sağlayacaktır. Her işgören ücretinin artmasını ister. Buna göre işveren, fazla çalışma, daha çok üretme ya da daha kaliteli üretme veya bir yeniliği gerçekleştirme karşılığında ücret artışını bir teşvik olarak öngörebilir (Uğur, 2003:147).

1.6.3. Ekonomik Açıdan

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde ücret çalışanları önemli ölçüde ilgilendirmektedir. Bunun yanı sıra ücret, ekonominin makro ve mikro bir takım dengelerini yakından etkileyen bir özelliği sahiptir. Bireyin geliri toplumsal yaşantısını etkilemektedir. Alınan ücret bireyin sosyal refah düzeyini etkilemektedir. Ücret milli

gelir açısından da önemlidir. Milli gelirden işçilere ücret olarak ödenen pay, yalnız işçiyi değil, toplumun öteki gelir gruplarını da etkilemektedir.

Ücretler, genel ekonomik yaşantı içinde gelir dağılımını etkilediği, üretim miktarını yakından ilgilendirdiği, devlet açısından önemli bir maliyet unsuru olması bakımından değerlendirildiğinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanın tek sermayesi olan emeğinin karşılığında aldığı ücreti, kişinin beden gücüne dayandığı, gelir dağılımını yakından ilgilendirdiği için ücret ekonomik açıdan önemini sürdürmektedir (Zengin, 2000:45)

1.7. KOBİ'lerde Ücret Yönetimi

Günümüzde küçük büyük tüm işletmeler küresel pazarlarda uluslar arası rekabet ortamında çalışmak zorundadır. Çağımızın değişen şartları, yenilikleri KOBİ'lere farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren sonuçta verimlilik, kalite, iş doyumu, yaşam standardı gelişme ve başarıyı artıran bir ücret yönetimi sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Fakat küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitimi ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ve diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır.

KOBİ'lerde tanımlanmış bir ücret yönetim sistemi ve kriterleri yoktur. İşverenler tarafından iyi endüstriyel ilişkiler için işgörenler ile iyi diyalog kurmak tercih edilen yöntemdir. Diğer tercih edilen yöntem ise ücretleri nispeten yüksek tutmaktır. İşverenlerin yarısından fazlası özellikle daha küçük işletmelerde, kalifiye eleman sıkıntısını en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşverenler genellikle ikilemde kalmaktadır. Fazla ücret verse işyerindeki uyumun bozulacağından çekinmekte, vermese eleman bulamamaktadır. Zaten kalifiye elemanlar genelde büyük ölçekli işletmeleri tercih etmektedir.

Ortalama ücretler işletmenin büyüklüğüne ve faaliyet grubuna göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Genelde daha büyük ölçekli işletmeler ve ihracata yönelik işletmeler daha fazla ücret ödemektedir. Girişimciler üretkenlik artışını ücretlerin belirlenmesinde en önemli yöntem olarak görmektedir. Diğer işletmelerdeki artışlar ve enflasyon oranı da ücretlerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Kaytaz, 1991:129,130).

Küçük işletmelerde ücret ve maaş yönetimi, işletme yöneticisi veya tayin ettiği bir görevli tarafından yerine getirilirken, orta ve büyük işletmelerde personel veya insan kaynakları departmanı bu görevi yapmaktadır (Eren ve diğ., 2000:819). Aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, AR-GE gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip

değildirler. Bu durum ücret yönetimi konusunda uzman elemanın istihdamını da zorlaştırmaktadır.

Küçük işletmelerle büyük işletmelerin istihdam yapılarında da farklılık vardır. Küçük işletmelerin işgücü profilini daha çok genç ve niteliksiz işçiler oluşturmaktadır. Büyük işletmelerin işgücünü ise daha kıdemli, nitelikli işçiler oluşturmaktadır. Ücret düzeyleri bu firmalarda daha yüksek olmaktadır. Daha iyi iş bulana kadar ya da belli bir dönemi çalışmadan geçirmek istemeyenler KOBİ'lere başvurmaktadır. Fakat küçük ve orta büyüklükteki firmalar büyük firmaların nitelikli elemana daha fazla ücret ödeyebilmelerinden dolayı nitelikli eleman bulamamaktadır. İşçiler küçük ve orta ücretli firmalarda her işi üstlendikleri için de uzmanlaşmamaktadırlar.

Küçük ve Orta İşletme sahibi veya yöneticisinin piyasa verilerin temini ve değerlendirmesinde mesleki ve teknik bilgilerin yetersiz kalması, sorunların giderilmesi için uzman eleman istihdamından kaçınmaları çoğu kez alternatif yönetici istememeleri, yetki devretmemeleri vb. gibi durumlarda bu firmalar; yanlış kararlarla esnekliklerini ve başarılarını da kaybetmektedirler. Yine bu firmaların işletme fonksiyonlarına göre profesyonel eleman bulundurmadıkları ve daha çok ucuz işgücüne yöneldikleri, bazen de kalifiye elemanları daha yüksek ücret verebilen büyük firmalara kaptırdıkları, isteseler de kendi personellerinin eğitim harcamalarını finanse edemedikleri gibi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. KOBİ'lerin yapısal özellikleri değerlendirilirken işletme sahip veya yöneticilerin; eğitim, rehberlik, iç ve dış pazarlama, teknoloji transferi ile ilgili kuruluşlar ve hükümetin KOBİ'lere yönelik politikaları hakkında yok denecek kadar az bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Çelik ve Akgemci,1998:78). KOBİ'lerin bu yapısal durumu ücret yönetim sisteminin de etkin bir şekilde kurulmasını ve işlemlerini engellemektedir.

İşgörenden yüksek performans bekleyen ve işletmenin amaçları ile işgörenlerin kişisel amaçlarını uzlaştırmayı amaç edinen KOBİ'lerin çalışanlarına eğitim olanakları, kariyer imkanları ve çalışanların beklentilerini karşılayacak bir ücret vermeleri gerekmektedir.

Her yönüyle pozitif olan bir firmanın ücret politikalarının işletme etkinliğine, işçi devirlerinin azalmasına ve moralin yükselmesine katkıları olduğu belirtilmektedir (Eren ve diğ.,2000:819). Emek yoğun teknolojinin önemli olduğu, insan faktörünün büyük ölçekli işletmelere göre daha büyük önem taşıdığı küçük ölçekli işletmelerde çalışan istihdamının devamlılığının sağlanması önemlidir. KOBİ'lerde de belirlenebilecek bir ücret politikası bu faydaların yanında çalışanın işletmede tutulmasını da sağlayacaktır.

1.8. KOBİ'lerde Ücret Yönetiminin Önemi ve Temel Amaçları

Ücret yönetimi kapsamını maaş ve ücret yönetimi, iş değerlendirmesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Bakan ve diğ., 2004:463).

Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işgörenlere emeğinin karşılığı olarak ödenecek ücret belirlenmektir. İnsan kaynakları departmanının en önemli işlevlerinden birisi ücret ve maaş yönetimidir. Küçük işletmelerde ücret ve maaş yönetimini, işletme yöneticisi veya tayin ettiği bir görevli yerine getirirken, orta ve büyük işletmelerde personel veya insan kaynakları departmanı bu görevi yapmaktadır (Eren ve diğ., 2000:819).

Bir işletme organizasyonu spesifik bazı amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulur. Bu nedenle değişimin temeli olarak organizasyon, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için arzuladığı işgören davranışlarını paraya, mallara, hizmetlere dönüştürür. İşverenlerin işgörenlerine sağladığı para, mallar ve/veya hizmetler hep birlikte ücretlendirme sistemini oluşturur. Bu sistemin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesi de ücret yönetimi olarak adlandırılır (Benligiray, 2003:10). Ancak KOBİ'ler işletmelerinde bir ücret yönetim sisteminin kurulması ve yönetilmesini bir maliyet unsuru olarak görmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde iyi bir ücret sisteminin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi çok önemlidir. Yapılan araştırmalarla işletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretlendirme sistemleri arasında yoğun bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Bu nedenle, işletmelerde öncelikle farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetim sisteminin kurulması gerekir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurulacak olan insan kaynakları departmanının ücret ve maaş yönetimi bölümünün, iyi düzenlenmiş bir ücret ve maaş programı hazırlaması hem örgüt hem de çalışanlar açısından yararlar sağlayacaktır. Bu yöneticilerin, öncelikle hedef ve kaynaklarıyla, çalışanların görüş ve düşüncelerini iyi bilmeleri gerekir. KOBİ'lerde belirlenecek olan ücret politikaları işletme etkinliğini, ve işgören moralini yükseltirken, işçi devirlerini azaltacaktır.

1.8.1. KOBİ'lerde Ücret Yönetiminin Önemi

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurulacak ücret yönetim sistemi işgörenler açısından şu yararları sağlayacaktır (Bingöl,2003:316):

1. İşgörenler işlerinin gereklerine göre ücret alırlar. Örneğin, yüksek beceri gerektiren işler, düşük beceri gerektirenlerden daha fazla ödemeye hak kazanırlar. Böylece haksızlıklar ortadan kaldırılmış olur.
2. Ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma olasılığı büyük ölçüde en aza indirilir.
3. İş süreçleri ve terfi hatları uygun bir biçimde oluşturulur.
4. İşgören morali yükselir ve iş yapma isteği artar. Çünkü ücret programı açıklanabilir nitelikte olup gerçeklere dayandırılır.

Bu açılardan ücret yönetimi, işletmenin neresinde ya da hangi düzeyinde çalıştığı fark etmeksizin bütün işgörenler için çok önemlidir.

İşveren açısından yararları(Bingöl, 2003:316);

1. İşveren, işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilir ve onları denetim altında tutabilir.
2. Sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilir. Çünkü program sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır.
3. Ücret programı, ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları azaltır.

4. Ücret programı, bütün işler için yeterli düzeyde ücret ödeyerek nitelikli işgücünü çekmede yardımcı olur.

5. Ücret programı, işgören motivasyonunu güçlendirir. Çünkü yeterli ve uygun bir biçimde yürütülen program, işgörenlerin isteklerine ve ihtiyaçlarına dayanak oluşturur

Küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri ve yöneticileri işletmelerinde kuracakları etkin bir ücret yönetimi ile çalışanlarına kimin neden ne kadar ücret aldığını açıklayabilecek ve ücret eşitsizlikleri ve uyguladıkları gizlilik politikaları nedeniyle çalışanların ücretle ilgili kuşkuları giderilmiş olacaklardır. Özellikle işçi ücretlerini maliyet olarak algılayan işletme yöneticileri işgücü maliyetlerini sistemli planlayabilecek ve işçi ücretlerini denetim altına alabileceklerdir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çok sayıda çeşitli bilgi, beceri ve yetenek gerektiren işler vardır. Bu işler ve gerekleri dinamik çevre koşulları nedeniyle sürekli değişir. İşte bu değişiklikler işletme tarafından ücrete ve ücret sistemine yansıtılmalıdır. Ücret yönetimi her çalışan için ayrı ayrı çeşitli motivasyon araçları kullanır. Bunlar parasal, dolaylı parasal ya da parasal olmayan motive araçlarıdır.

1.8.2. KOBİ' lerde Ücret Yönetiminin Temel Amaçları

İşletmelerde, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, verimlilik, kalite, iş doyumu, yaşam standardı gelişme ve başarıyı artıran bir ücret yönetimi sisteminin kurulması gerekir. Bu bağlamda iyi bir ücret sisteminin amaçları şu şekilde sıralanabilecektir (Özgen ve diğ., 2002:268)

1. İşgücü pazarındaki nitelikli personelin işletmeye çekilebilmesi,
2. Mevcut çalışanları işletmede tutabilmek,
3. Çalışanların işletmeye olan katkısını olabildiğince en üst seviyeye çekilebilmesi,
4. Çalışanlara hakkettiği ücretin ne üstünde ne altında bir ödeme yapısı oluşturarak, maliyetlerin kontrol altına alınması,

5. Çalışma ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyerek, üretim ve verim kaybının önlenmesi,

6. Toplumda geçerli olan yaşam standardı ve refah seviyesinin yükseltilmesi.

KOBİ'ler, genç ve yetenekli işgücünün büyük işletmelerde çalışmayı, sorumluluklarının bilincinde olan ve görevlerini yerine getiren işgücünün kendi işlerini kurmayı istemeleri ve KOBİ'lerin çalışanlarına büyük işletmelerden daha düşük ücret ödemesi, büyük işletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal hakları sağlayamaması nedenleriyle yetenekli ve deneyimli çalışanı işyerine çekmede ve işyerinde tutabilmede güçlük çekmektedir.

Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurulabilecek etkin bir insan kaynakları yönetimi ve iyi bir ücret sistemi çalışanları işletmede tutabilmede etkili olabilecektir.

Aynı zamanda küçük ve orta ölçekli işletmelerde ücret yönetiminin temel amacı personelin ücret tatmini ve adaletini sağlamaktır. Ücret adaletinin ve tatmininin sağlandığı personelin işletmeye olan bağlılığı işine olan motivasyonu ve performansı artacaktır. İşe geç gelmeler azalacaktır.

Belki herhangi bir ücret sisteminin en önemli amacı adalettir. Adalet en az üç boyutta değerlendirilebilir. Bunlar (Cascio, 1995:350):

İç adalet: Bireysel işlerin organizasyonda nisbi değerleri açısından ücret oranları adaletli midir?

Dış adalet: Organizasyonun dışında piyasa ücretleriyle rekabet açısından, organizasyon tarafından ödenen ücret adaletli midir?

Bireysel adalet: Her bir işgörenin ücreti benzer ya da aynı işleri yapan diğer çalışanları ile ilgili olarak adaletli midir?

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlar aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde kimin ne kadar ücret aldığını bilmektedir. İşletme yöneticileri bu nedenle çalışanlarına piyasa altında ücretlendirme yapmamaktadır. Sonuç olarak küçük ve orta ölçekli işletme sahipleri yada yöneticilerinin işletmelerinde iç, dış ve bireysel adaleti sağlamaları doğru bir davranış olacaktır.

BÖLÜM 2: KOBİ'LER VE KOBİ'LERİN TANIMI

Dünyanın birçok ülkesinde gerek işyeri sayısı, gerekse yarattıkları istihdam açısından büyük önem taşıyan ve ülkemiz ekonomisinin dinamiği olan KOBİ'ler ekonomik ve sosyal sisteme katkıları nedeniyle son yıllarda önem kazanmıştır.

Toplumunu bütünüyle içine alan, bütün yerleşim birimlerine yayılmış olan KOBİ'ler kaynağı hem kendi iç yapısında hem de dış çevresinde gerçekleşen birçok sorunla yaşamasının yanında çağımızın değişen şartlarına, yeniliklerine hızla uyum sağlamakta ve toplumun üretken potansiyelinin ortaya çıkmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Ülke ekonomisindeki durgunluk yüksek enflasyon, istikrarsızlık ve sık sık başvurulan değişken ekonomik tedbirler, sürprizleri genellikle tahmin edilmeyen ve devlet

tarafından yeterli danışmanlık hizmeti götürülmeven KOBİ'lerde başarısızlığa ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bir kısmı bu sorunların üstesinden gelemeyerek ekonomik ortamdan çekilmekte, bir kısmı da yaşam mücadelesine devam edebilmektedir. Bununla birlikte, gelişmeleri ve değışmeleri yakından izleyebilen KOBİ'ler pek çok fırsatı değerlendirerek önemli avantajlar elde edip, büyüyüp gelişebilmektedir (Asal, 2001: 4).

2.1. KOBİ Kavramı ve Tanımı

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tanımlanmasında tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ'lerle ilgili kuruluşların geliştirdikleri ortak tanım bulunmamaktadır. Ortak tanımın olmaması birçok sebebe dayanmaktadır. Öncelikle ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi bu tür bir sınıflandırmayı güçleştirmektedir.

Ülkeler arası ya da ülkelerin kendi içlerinde çeşitli kurum ve kuruluşlar arasında genel bir küçük ve orta boy işletme tanımı olmadığı gibi, tanımlamada kullanılan ölçütlerde de bir görüş birliğine varılamamıştır. Küçük ve orta boy işletmeler el sanatları atölyelerinden, fabrikalara ve ticarethanelere kadar geniş bir çerçeve içinde bulunmaları nedeniyle, heterojen bir yapıya sahiptirler. Tanımlama ve ayırmda ortaya çıkan diğere bir sorun da sayılan bir işletmenin bağımsız mı yoksa bir holding ya da çok uluslu bir şirketin yan kuruluşu mu olduğudur. KOBİ tanımını başlıca şu faktörler etkilemektedir (Çetin, 1996:35): Zaman, ekonomik düzey, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunan iş kolu, kullanılan üretim tekniğı, üretilen malın özellikleri, kişi, kuruluşlar ve araştırmalar.

Küçük ve orta boy işletme tanımlamaları genellikle ülkelerin ekonomilerinin büyüklüğüne göre değışmektedir. Bu nedenle küçük ve orta boy işletme deyimini hukuki değil ekonomik bir anlam taşımaktadır.

Genellikle tüm ülkelerde kullanılan ölçütler, nitelik (kalitatif) ve nicelik (kantitatif) yönünden ikiye ayrılmaktadır (Çetin, 1996:35,36,37).

a. Nitel (Kalitatif) Ölçütler:

-Girişimcinin işletmede fiilen çalışması,

-Risk üstlenme sorumluluğunun girişimciye ait olması,

- Girişimcinin işletmesiyle özdeşleşmesi,
- İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi,
- İş bölümü ve uzmanlaşma,
- Sermayenin sınırlı oluşu, finansal yetersizlik,
- Yönetim tekniklerinin uygulanmaması veya yetersizliği,
- Mülkiyetin bağımlılık derecesi,
- Yönetimin bağımlılık derecesi,
- Pazar payı,
- Pazardaki etkinliği ve gücü,
- İşletme sahibinin teknik yeterlilik ve mesleğine saygısı,
- Aile bireylerini işletmede fiilen çalışması, potansiyel katkılarının değerlendirilmesi,
- İşletmenin satış ve satın almadaki pazarlık gücü,
- İşveren ve işçi arasındaki ilişkinin niteliği,
- Sermaye piyasalarında bulunabilirlik.

b. Nicel (Kantitatif) Ölçütler

- Çalışan kişi sayısı,
- Kullanılan makine, tezgah sayısı ve gücü,
- Makine farkı değeri,
- Öz sermaye,
- Çalışma sermayesi,
- Sabit sermaye,
- Belirli süre içinde ödenen ücretler,
- Belirli süre içinde kullanılan toplam çevirici güç miktarı,

- Belirli süre içinde yapılan satış değeri ve kâr,
- Belirli süre içinde kullanılan hammadde,
- Yönetimin bağımlı ve bağımsız olması,
- Sermayenin tek ve birkaç kişiye ait olması,
- İşletmenin sahipliği ve yöneticilik sıfatlarının aynı kişi ve kişilerde olması,
- Kapasite (üretim hacmi)
- Kullanılan alan,
- Sipariş sayısı ve değeri,
- Kapasite kullanım oranı,
- Vardiya sayısı,
- Katma değer,
- Ödenen vergi miktarı,
- Net servet,
- Piyasa payı,
- İhracatın satış miktarındaki payı.

Küçük ve Orta Sanayi İşletmeleri gerçekte nitel bir karakter taşımakla birlikte, uygulamada karşılaşılabilecek sorunları gidermek açısından nicel kriterlere dayanan bir tanım getirilerek, bunun yasallaştırılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 1989:54).

Genelde istihdam edilen personel sayısı ve sabit sermaye yatırım tutarı küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin nicel tanımında geçerli olan nicel ölçütlerdir. Çünkü istihdam edilen personel sayısı bilgi edinilmesi, ölçülebilir olması, potansiyel bir üretim faktörü olan işgücünün fiziki birimle ifade edilmesi açısından öncelik verilen bir kriterdir. Potansiyel bir üretim faktörü olarak işletmenin üretim kapasitesini ifade edebilen sabit sermaye tutarı ise diğer önemli kriterdir.

2.2. Bazı Uluslararası Kuruluşların KOBİ Tanımlamaları

Dünya ticaretini yönlendiren bu kuruluşlardan üçünün kendi misyonlarına göre yapmış oldukları KOBİ tanımlamaları aşağıda verilmiştir (Tutar ve Küçük, 2003: 192).

OECD Tanımı: 20'den az işçi çalıştıran işletmeler çok küçük, 20-99 işçi çalıştıranlar küçük, 100-499 işçi çalıştıranlar orta ölçekli ve 500'den çok işçi çalıştıran işletmeler de büyük işletme olarak kabul edilmektedir.

BM'nin KOBİ Tanımı: Birleşmiş Milletlerin 1958 yılında Mısır, İsrail ve Türkiye'yi kapsayan bir raporunda, sanayi sektöründe çalışan sayısı 10'un altında kalan işyerleri küçük sanayi işletmesi sayılmıştır.

Dünya Bankasının Türk KOBİ Tanımlaması: Dünya Bankası tarafından 1989 yılında Türkiye için hazırlanmış olan, "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Gelişimi ile İstihdam Yaratma Eğilimleri ve Umutları" konulu raporda, Türkiye'de küçük ve orta ölçekli sanayinin tanımı yapılmıştır. Nicel ölçüt olarak çalıştırılan işçi sayısının benimsendiği bu raporda, 1-50 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 51-200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli, 200'den çok işçi çalıştıran işletmelerde büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir.

2.3. Ülkemizde Yapılan KOBİ Tanımlaması

Ülkemizde KOBİ'lerin tanımlanmasında nicel ölçütler daha fazla benimsenmektedir. Farklı sektörleri kapsayan standart ve genel bir tanımlama yoktur. Aynı zamanda tanımlamalarda kullanılan farklı ölçütler değişen ve büyüyen ekonomik ve sosyal yapıya bağlı olarak değişmektedir.

KOSGEB'in 12 Nisan 1990 tarihinde TBMM'de kabul edilen 3624 no'lu kuruluş yasasında verilen KOBİ tanımına göre, *"imalat sanayi sektöründe; 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük ölçekli, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli, 150'nin üzerinde işçi çalıştıran sanayi işletmeleri büyük ölçekli işletmeler"* olarak kabul edilmekteydi.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın 28/7/2005 tarihli ve 5674 sayılı yazısı üzerine, 3143 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 1 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nca 19/10/2005 tarihinde kararlaştırılmış olan

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” e göre küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): *İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca “KOBİ” olarak adlandırılan ekonomik birimler şeklinde ifade edilmiştir* (<http://rega.basbakanlik.gov.tr/index.aspx#>).

KOBİ tanımı eskiden her kuruluşa göre farklıydı. Bu farklı tanımlamalar kargaşa meydana getirmekteydi. Örneğin, KOSGEB’in KOBİ tanımında 1-150 işçi esas alınırken, Halkbankası 200 işçi esas alınmaktaydı.

Her kurumun kullanacağı standart tanımın yapılması konusu yıllarca gündeme getirilmesine rağmen bu tanımlama yapılamamıştı. AB Mevzuatı Uyum Süreci kapsamında yapılan çalışmalar sonucu standart KOBİ tanımı yapıldı ve yürürlüğe kondu. Bu standart tanıma bağlı kalmak kaydı ile her kurumun hedef kitlesi ve faaliyetlerini dikkate alarak mevcut mevzuatlarında düzenleme yapmaları için 18 Mayıs 2006 tarihine kadar süre tanınmıştır. Burada kastedilen ise örneğin KOSGEB’in hedef kitlesi imalat sanayi, turizm bakanlığının hedef kitlesi turizmciler, tarım bakanlığının hedef kitlesi ise tarımcılar. Bunlar dikkate alınarak her kurum mevzuatlarında değişiklikler yaptılar. Bu yönetmelikle birlikte önceki KOBİ tanımlamalarında görülen sektörel ve kurumsal farklılaşma böylece ortadan kalkmıştır.

Bu yönetmeliğin amacı; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımına, niteliklerine ve sınıflandırılmasına ilişkin esasların tüm kurum ve kuruluşların uygulamalarında esas alınmasını sağlamaktır. KOBİ’lere yönelik destek sağlayan kuruluşlar, bu Yönetmelikte belirtilen sınırları aşmamak kaydıyla, kendi sektör ve büyüklük önceliklerini belirleyebilirler. Devlet yardımları dışındaki uygulamalar için sadece çalışan sayıları dikkate alınabilir (<http://rega.basbakanlik.gov.tr/index.aspx#>).

Yönetmelikte KOBİ’ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (<http://rega.basbakanlik.gov.tr/index.aspx#>)

a) Mikro İşletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu bir milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmeler,

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu beş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler,

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

2.4. KOBİ'lerin Sınıflandırılması

KOBİ'ler heterojen bir yapıya sahiptir. Çünkü fabrikalardan el sanatkarlığına, ticarethanelerden hizmet birimlerine kadar birçok işletmeyi kapsamaktadır. Bu yüzden KOBİ'leri fonksiyonları bakımından üçe ayırabiliriz.

2.4.1. Fonksiyonları Bakımından Sınıflandırma

2.4.1.1. İmalat İşletmeleri

Bunlar küçük çapta hammadde olarak işlerler veya tüketilir hale getirirler. Küçük çapta imalat yapan birçok işletme vardır. Örneğin; dondurmacılar, şekerciler, oyuncak imalatçıları, lokantacılar mobilyacılar vb. gibi (Çelik ve Akgemci,1998:71).

Bugün KOBİ'ler iki yönde imalat bantlarını yürütmektedir. İmalatlar KOBİ'lerden bir grup, diğer üreticiler için ürün imal etmektedir. Diğer bir grup ise genel piyasalardaki tüketiciler için imalat yapmaktadır (Kargül, 1997:3).

2.4.1.2. Ticaret İşletmeleri

Mal alıp satan ticaret erbabı kurumlardır. Bu KOBİ'ler ürünleri doğrudan doğruya nihai tüketiciye satarlar, yani perakendecilerle ya da malları diğer perakendecilere satmak için alırlar. Bunlar da toptancılarıdır (Kargül;1997:3). Bunlara örnek bakkallar, büfeler, gıda marketleri, kafeteryalar, eczaneler olabilir.

2.4.1.3. Hizmet İşletmeleri:

Son zamanlarda hizmet arz eden girişimcilerin sayıları çok artmaktadır. Bu artışın bir sebebi de ortalama tüketicinin satın alma gücündeki yükselişten kaynaklanmaktadır. Kuru temizleyiciler, bebe ve kuaför dükkanları, lokantalar, oyun salonları,diskotekleri bunlar arasında saymak mümkündür (Kargül, 1997: 3)

2.5. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Genel Özellikleri

Ülkemizde sosyo-ekonomik yapımıza uygun kuruluşlar olan KOBİ'ler hem ülkemizde hem de dünyada istihdam, üretim, yatırım ve ihracatta en fazla paya sahip işletmelerdir. Bu işletmelerin tanımlanmasında bir görüş birliği olamamasına rağmen genel özellikleri konusunda açıklık söz konusudur. KOBİ'lerde yöneticilik ve sahiplik aynı şeydir. Bu yüzden bu işletmelerin özellikleri ile sahiplerinin özellikleri aynıdır.

KOBİ'ler istisnai durumlar dışında sahipleri tarafından yönetildikleri için hareket serbestisine sahip olan girişimciler fikirlerini eyleme dönebilirler. Büyük işletmelerde ise durum tam tersidir. İşletme yöneticisi hem yönetim kurulu hem de firma ve hisse sahiplerinin doğrudan baskısı altındadır. Aynı zamanda KOBİ'ler kendi içlerinde ve çevrelerinde gerçekleşen değişimlere duyarlıdır ve uyma eğilimindedir.

KOBİ'lerde genelde yönetim girişimcinin elindedir. Bu durum yöneticiye personelini daha yakından tanıma imkanı verir ve işçi işveren ilişkisi informal yapı kazanır. Ayrıca bu işletmelerde pazarlama faaliyetleri de yüz yüze yapıldığı için müşterilerle ilişkiler dostane olmaya başlar.

2.6. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi

Küçük işletme ve girişimci birbirinden ayrılmaz iki parça olarak düşünülebilir. Küçük işletmelerdeki yaratıcı düşünce, sınırsız hayal kurma ve riskle fikirleri teşvik eden ortam, aynı zamanda dinamik bir gelişmeye de zemin hazırlayacaktır. Bu ortamın, geleneksel, yenilik peşinde koşmayan, mevcut durumlarını sürdürmeyi amaçlayan statik KOBİ'lerde de oluşturulması şarttır. Çünkü (esnek ve dinamik küçük işletmeler sürekli büyüme çabasında, yenilik arayan “girişimci” işletmelerdir. Bunlar, büyük işletmelerin sürekli rakipleri olmalarının yanısıra, ekonomik dar boğazlarının olduğu dönemlerde ortam şartlarına ayak uydurma kabiliyetine de sahiptirler (Akın, 1996;45,46).

Küçük ve orta sanayi teşebbüsleri, gerek sayıları ve gerekse toplam sanayi üretimdeki payları göz önüne alındığında, sanayimizde önemli bir yer tutmaktadır. Avrupa

Ekonomik Topluluğundaki ülkelerde küçük ve orta sanayinin geliştirilmesine büyük önem verilmekte ve bu alanda yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Aydiner, 1973;4).

2.6.1. KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Sisteme Katkıları

KOBİ'lerin istihdam ettikleri işgücünden, gerçekleştirdikleri yatırımlara, yarattıkları katma değere ve ödedikleri vergilerle gerek sanayi üretimindeki payları gerek sayıları ve gerekse milli gelire katkıları ile ülke ekonomilerinde önemli bir yeri vardır.

Küçük güzeldir sloganıyla tüm dünyanın ekonomisinde daima önemli bir yere sahip olan KOBİ'ler sağlıklı bir ekonominin temelini oluşturmaktadırlar. Bunun yanısıra KOBİ'LER sosyal istikrar unsuru olması yönünden de toplumsal barışın güvencesidir.

Küçük ve Orta Boy işletmecilik ve girişimcilik akımı yeniliklere daha yatkın, daha fazla verimli, çalışanlarla daha yakın ilişkili, üretimde boşlukları hızla doldurması daha az bürokrasi olan bireysel tasarruflara daha fazla başvuruları istihdama katkı yapan, rekabeti teşvik eden v.b. gibi değişik dinamikleri ortaya çıkaran önemli bir olgudur (Baltacı, 2000: 4). Bu durum gösteriyor ki önümüzdeki yüzyıllarda toplumların, refah seviyelerinin artması toplumların küçük ve orta boy işletmeciliğe verdiği öneme bağlı olacaktır.

Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarılı olma amacı ile yönetilen KOBİ'lerin en önemli ekonomik özelliği ise içinde buldukları ekonomiye canlılık kazandırmasıdır. Aynı zamanda globalleşen piyasa ekonomisinin temelini oluşturan rekabetin yerleşmesi ve sürdürülmesi yine KOBİ'lere bağlıdır. Bu durum ancak KOBİ'lerin Pazar yerine yakın ve pazardaki değişmelere hızlı ve akılcı tepki göstermesi ve hayatlarını sürdürmesi ile mümkündür.

2.7. KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi

Ülkemizde KOBİ'ler, 1950'lere kadar genelde tüketicilerin siparişlerine cevap verecek tarzda faaliyette bulunmaktaydılar. Bu tarihten sonra yapılan bazı düzenlemeler de, KOBİ'lerin ekonomideki gücünün artırılmasında yetersiz kalmıştır. Ancak dünya konjoktüründe oluşan değişmeler ve ekonomide gelişmişliği yakalama isteği, ekonomimizde 1980 sonrası büyük değişikliklere yol açmış ve ülkemizde küçük işletmelerin önemi kavranmaya başlanmıştır (Tutar ve Küçük, 2003:209).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerek sayıları, gerek sanayi üretimindeki payları ve gerekse milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer

tutmaktadır. KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki önemli rolleri; ekonomiye dinamizm kazandırması, istihdam sağlama ve yeni iş imkanı yaratma, esneklik ve yenilikleri teşvik etme, bölgesel kalkınmayı hızlandırma olarak sıralanabilir. Türkiye'de, toplam işletmeler içindeki küçük ve orta ölçekli işletmeler %99.2, toplam istihdam içindeki payı %61.1, toplam yatırımlar içinde %26.5 ve toplam katma değer içinde %27.3 paya sahiptirler (Tutar ve Küçük, 2003: 208).

Küçük ve orta kuruluşlarının var oluşu ekonomik yapının büyük ölçüde türlenmesine yardım ederler. Mal ve hizmet üretimi birkaç kuruluşça değil, ülkenin her yanına dağılmış türlü büyüklükteki küçük ve orta kuruluşlarca yapılmaktadır. Büyük sanayi üretim konusuna girmeyen yada büyük sanayiinin üretmek istemediği mal ve hizmetleri, küçük ve orta işletmeler üreterek yerine getirmektedirler (Koparal, 1997:154).

KOBİ'lerin ülkemiz açısından taşıdıkları önem şu şekilde sıralanabilir (Çelik ve Akgemci, 1998:94,95).

1. Emek yoğun teknoloji ile çalışma ve kaynak kullanımında etkili olma özelliğine bağlı olarak ülke çapında istihdam yaratmaya ve işsizliğin azaltılmasına katkıda bulunma.
2. Talep değişikliklerine çeşitliliklerine daha kısa bir sürede, daha kolay bir şekilde uyum sağlama.
3. Büyük ölçekli işletmelerin kullandıkları hammadde, yardımcı malzeme, işletme malzemesi veya yarı mamul gibi girdileri üreterek onların gelişimini tamamlama ve böylece "yan sanayi" oluşturma.
4. Büyük ölçekli işletmelerin ürettiği aynı mal ve hizmetleri üretilip, onları rekabetçi ortama çekerek ekonomiye canlılık kazandırma.
5. Esneklik ve yenilikleri teşvik etme.
6. Emek yoğun olmaları nedeniyle bölgesel istihdam olanaklarının artırılmasına önemli katkıda bulunarak küçük şehirlerden büyük şehir merkezlerine insan göçünün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalkınmasına temel oluşturma.

7. Gelir dağılımını olumlu yönde etkileyerek, sermayenin büyük sanayi işletmelerinde ve az kişinin elinde toplanmasını önleyerek toplumda gelirin gerek fonksiyonel gerekse bölgesel düzeyde dağılımını olumlu yönde etkileme.

Aynı zamanda KOBİ'ler tüketici ile doğrudan ilişki kurarak toplumun tüm kesimlerinin günlük ve sürekli ihtiyaçlarını karşılamaktadır ve toplumun büyük bir bölümünün ekonomik durumuna göre üretimde bulunmaktadır. KOBİ'lerin bu sebeplerle de ülke kalkınmasında önemli yere sahiptir.

Küçük işletmelerin ekonomik sisteme katkıları şu şekilde verilebilir (Akın, 2003:9,10).

1. Gelir yelpazesinin içinde denge faktörü olmaktadır. Bu denge sadece sosyal yönden değil ekonomik yönden de önemlidir.
2. Yeni fikirlerin ve buluşların kaynağı olup endüstride gereken esnekliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar.
3. Çabuk karar verme imkanlarına sahip oldukları gibi düşük yönetim ve işletme giderleri ile çalıştıklarından daha çabuk ve ucuz üretim yapabilirler.
4. İstihdam ve eğitimde büyük paya sahiptirler. Bir kalifiye elaman teknik eğitimlerini önce bu kuruluşlarda yaparlar.
5. Üretim ve sanayileşmeyi ülke düzenine yaymada bu tür işletmeler araç olarak kullanılabilir.
6. Uzun dönemli olarak bakıldığında büyük endüstri işletmelerine girdi ve ara malı üretirler.
7. İşgücü, ham madde ve finansman kaynaklarının daha küçük yatırımların işletilmesine olanak sağlayarak yaşam düzeyinin yükselmesinde etkili olurlar.
8. Küçük birikimlerin yatırıma dönüşmesinde yararlı işlevleri bulunmaktadır.
9. Bu tür işletmelerde işçi-işveren ilişkilerinin daha yakın ve olumlu bir ortam içinde geliştiği gözlenmektedir. Bu durum sosyal patlamaları önleyici niteliktedir.

10. Savaş ekonomisinde büyük endüstrilerin zarar görmesi durumunda küçük işletmeler yaralı bir işlevi yerine getirirler. Bu işletmeler küçük çapta da olsa üretime devam eder ve belli bir ihtiyacı karşılayabilirler.

Öte yandan ülkemizde varolan küçük ve orta boy firmaların kalitatif niteliklerini şu şekilde belirtebiliriz: “Türkiye’de Küçük ve Orta Boy Firmalar hukuki yapısı daha çok şahıs firması şeklinde olan, yabancı sermaye kullanımı düşük, öz sermaye kullanımı yüksek, dış kaynak olarak banka kredisi yerine müşteri kredisini tercih eden, üretim sırasında en önemli zorluk olacak finansman sıkıntısı çeken, işini büyütmek arzusunda olmasına karşın sermaye yetersizliği nedeniyle bu isteğini gerçekleştiremeyen, net kârını yeniden işletmedeki yatırım harcamalarında kullanan eleman istihdam ederken piyasa tercihlerine okul eğitimlerine daha çok önem veren, genç elemanlar çalıştırarak onları teknik ve mesleki açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde bulunan firmalardır (Bağrıaçık, 1991: 150,151).

Bazı işletmelerin KOBİ şeklinde kurulmaya uygun olmaları, önemlerinin hızla artmasına neden olmaktadır. Dünya Bankası’nın bir raporuna göre KOBİ’lerde bir kişi istihdam etmek için, büyük işletmelere göre 1/3 oranında daha az sermaye yatırımı gerekmektedir. Bu durum sermayenin kıt olduğu Türkiye açısından KOBİ’lerin önemini daha da arttırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 58, 59).

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısına uygun kuruluşlar olan KOBİ’lerin geçmişte olduğu gibi gelecekte de önemi devam edecektir.

2.8. KOBİ’lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

2.8.1. KOBİ’lerin Güçlü Yönleri

KOBİ’lerin küçük yapılarıyla değişime uyum sağlamaları büyük firmalardan daha kolay olması KOBİ’lere birçok avantaj sağlamaktadır. KOBİ’ler dinamik lider tipiyle yönetilmesi sonucu şimdi büyük firma haline gelmiştir.

KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkilerde bulunabilen kişilerdir.

Özellikle, müşteriyle ola yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır. Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla bir esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zamanla geciktirebilmektedirler.

Toplam istihdam açısından istikrar unsurudur: 1973 /1974 petrol şoku sonra ücretli kaybı en çok büyük işletmelerde ortaya çıkarken (%10), küçük işletmelerde bu oran (%5) civarında olmuştur. Yine bilinmektedir ki büyük işletmeler istihdamlarını azaltırken küçük işletmeler, özellikle Almanya'da, Doğu Avrupa ve Doğu Almanya'dan gelen işgücünü yıllardır istihdam ederek büyük ekonomik ve sosyal katkı yaratmaktadır. Yine bu firmalarda bir kişi istihdam etmek için gerekli yatırım harcaması, büyük firmalara oranla %30 daha azdır. Bu nedenle bu firmaların istihdama olan katkuları çok yüksektir (Uludağ ve Serin;1991:19).

Piyasa şartlarına uyum sağlama yetenekleri vardır: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler her düzeyde tüketicilerle yakın çalışmaları bu firmalara tüketicilerin tercihlerini, problemlerini hemen değerlendirip, üretim mekanizmalarında yapılması gereken değişikliklere daha hızlı gitmelerini sağlamaktadır. Bu esnek yapı KOBİ'lere yeniliklere daha yatkın kılmaktadır.

Aynı zamanda KOBİ'lerde teknik yenilikler büyük firmalara oranla daha az finansmanla gerçekleşmektedirler eğer bu yenilikleri finansman veya başka bir sebeple gerçekleştirilemeyecek durumda iseler büyük firmalar ile paylaşmaktadırlar. Küçük işletmelerin, büyük işletmelere oranla daha az sermayeye sahip olmaları küçük işletmelere daha kolay değişebilme imkanı sağlamaktadır. Böylece ekonomik krizlere karşı daha dayanıklı olmaktadır.

Bu özellikler nedeniyle pek çok ekonomist Batı ekonomilerinin, bugünkü rekabet güçlerinin gelecekte de korunmasının, ancak gelişmiş bir küçük ve orta ölçekli işletme ağının yaygınlık kazanmasıyla mümkün olabileceğini ileri sürmektedir (Uludağ ve Serin, 1991: 21).

Büyük işletmeleri tamamlama özellikleri: Küçük ve Orta Boy İşletmelerle büyük işletmeler çeşitli faaliyetleri, farklı üretim tekniklerini kullanma sıklıklarıyla birbirini tamamlamaktadır. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin bu özelliğinin ekonomi için önemi büyüktür.

Küçük işletmelerle büyük işletmeler arasındaki ilişkiler çok değişik şekillerdedir. Ancak, yapılan bir araştırmaya göre küçük ve orta boy firmaların %40'ı fason üretim faaliyetlerinin olduğu, yaklaşık yarısı için faaliyet cirolarının %60'ından fazlasını geçmektedir. İşletmenin boyutu büyüdükçe fason üretimi yapan küçük ve orta boy işletme sayısında azalma görülmektedir. O halde fason üretimin çok yaygın olduğu söylenebilir. Bu yeni bir olay olmayıp, 50'li ve 60'lı yıllardan bu yana bazı sektörlerde farklı bir şekilde gelişmiştir. Özellikle 60'lı yıllarda kaybolmaya yüz tutmuşlar iken kriz geçtikten sonra büyük işletmeler kadar güçlenmiş olarak ortaya çıkmışlardır. Ancak, yan sanayi ile ana sanayi arasındaki iş bölümü ve işbirliği yeterli düzeyde değil ise küçük ve orta ölçekli işletmeler, konjonktür dönemlerinde büyük firmalara oranla çok daha olumsuz etkilenebilmektedir (Uludağ ve Serin, 1991. 21).

Bölgeler arası dengeli büyüme katkıları: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler kaynak temininde yabancı sermaye yerine öz sermayeye yöneldikleri için KOBİ'ler öz sermayelerinin artırılması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için KOBİ'lerin üretim sonucu elde edilen net kârı tüketim yerine yatırım harcamalarına aktarmalıdır. Ayrıca

KOBİ'ler faaliyette buldukları yörede üretim faktörlerinin dağıtımını dikkate alarak, o üretim faktörünün daha yoğun kullanıldığı üretim yöntemini tercih etmektedirler.

Ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerde işsizlik önemli boyutlarda olduğu için, genellikle emek- yoğun teknoloji tercih edilir. Böylece hem işgücünün ucuz oluşundan istifade edilir, hem de çevre dostu bir üretim yöntemi belirlenmiş olur. Küçük işletme sahipleri halktan insanlar oldukları için, çevre kirliliği gibi toplumu ilgilendiren konularda daha duyarlı olurlar. Ayrıca ucuz işgücünün yeni yatırımlarda istihdam edilmesi, o bölgeden diğer sanayileşmiş bölgelere olan göçü (beyin göçü dahil) önler. Bölgelerarası işsizlik oranı farklılıklarını büyüme farklılıklarını ve sermaye farklılıklarını ortadan kaldırır (Tutar ve Küçük, 2003: 219).

2.8.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilecektir (Çelik ve Akgemci,1998: 76).

-Olumsuz rekabet

-Genel yönetim yetersizliği

-Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanması,

-İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe,

-Uzman bir finansman ekibi ve departmanından yoksunluk,

-Sermaye yetersizliği,

-Finanssal planlama yetersizliği,

-Banka veya diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe,

-Sermaye piyasasından yeterli yararlanamama,

-Ürün geliştirme eksikliği,

-Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,

-Modern pazarlama etkinlikleri sergileyememe,

-İşletmelerin küçük ve orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememek

-İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü,

-Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski,

-Kalifiye eleman sağlayamamak

-Mevzuat ve bürokrasi

Türkiye' de toplam imalat sanayi işletmeleri içinde %99'unu KOBİ'ler oluşturmaktadır. Söz konusu bu oran toplam istihdamın %56'sını kapsamaktadır. KOBİ'ler toplam katma değerın %18'lik bölümünü yaratmakta iken toplam kredilerden aldıkları pay ise ancak %4'tür (Akın, 2003: 11).

Türkiye'nin Avrupa Birliği sürecine girmesiyle birlikte en önemli özelliği emek- yoğun işletme olan KOBİ'lerin önemi daha fazla artmıştır ve KOBİ'ler rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum KOBİ'lerin hem iç hem de dış pazara uyum sağlamada zorlukların olacağı bir dönemin içine gireceklerini göstermektedir.

KOBİ'lerin bu dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için iç ve dış pazarda yer alabilmeleri gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi için ise KOBİ'lerin teknolojik gelişmeleri takip edebilmeleri, ayak uydurabilmeleri sağlanmalı ve geliştirilmelidir. Ayrıca büyük işletmelere karşı dezavantajlarını giderici ortamların yaratılması gerekecektir.

2.9.Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları

1. Tedarikleme Sorunu
2. Teknoloji Sorunu
3. Bürokrasi ve Mevzuat Sorunları
4. Pazarlama Sorunu
5. Finansman Sorunu
6. Yönetim ve Personel Sorunu
7. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Sorunlar

2.9.1. Tedarikleme Sorunu

KOBİ'lerin tedarik işlevine ilişkin başlıca özellikleri; KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük işletmelere göre daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Bunun sonucunda daha az fiyat indirimi (iskonto) sağlanabilmekte bu da birim mamul maliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu işletmelerin büyük hacimli sipariş verip ıskontolardan faydalanma yoluna gitmeleri halinde ise stok maliyetleri artmaktadır. KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler, alacakları siparişe göre değişir. Sürekli olarak aynı malzemeyi kullanmadıklarından uzun vadeli malzeme tedariklerine gidemezler (Çelik ve Akgemci, 1998; 78, 79).

Sanayiinin girdisi olan temel hammadde ve ara ürünlerin tedariklerinde istenilen nitelik, miktar, zaman ve maliyette ürün temin etmek güç olmaktadır. Ham veya yarı mamul üretimi Türkiye’de genellikle kamu sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Son senelerde artan ihtiyaca karşılık hammadde-yarı mamul madde üretiminde yeni yatırımlara gidilmemesi madde üretiminde darboğazlara yol açmaktadır. Talebe karşılık vermek için hammadde üreten kuruluşların kapasitelerinin zorlanması ise özellikle kalite denetimi üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır (Akın,2003:26).

2.9.2. Teknoloji Sorunları

Küçük ve orta ölçekli işletmeler bilinen, literatüre geçmiş teknolojiyi alıp kullanarak, yeni teknolojileri transfer etme yada teknolojileri üretmek yoluyla teknoloji ihtiyaçlarını karşılayabilirler. Fakat çoğu işletme yenilenmemiş ve ekonomik olmayan makine ve teçhizat kullanmaktadırlar. Aynı zamanda Türkiye’deki KOBİ’ler gümrük birliğine geçiş ile birlikte AB’deki teknolojik seviyesi yüksek sanayilerle rekabet etmek zorundadır. KOBİ’lerin rekabet güçlerini artırabilmeleri için AR-GE çalışmalarına önem vermeleri ve teknolojik yenilikleri takip edip uygulayabilmelidir.

2.9.3. Bürokrasi ve Mevzuat Sorunları

KOBİ’ler güncelik yaşamlarında, gerek merkezi gerek yerel yönetimler tarafından uygulanan; vergi, sosyal güvenlik, iş ve işçi güvenliği, çevre koruma, tüketici koruma ve benzeri alanlardaki düzenleyici gerekleri yerine getirmek durumundadırlar, işlemlerin karmaşıklığı ve kurumlar arasındaki dağınıklık, KOBİ’lere ve büyük işletmelere daha fazla parasal yükler getirmektedir (Akın, 2003: 28). Aynı zamanda işletmelerde mevzuatları takip edebilecek elemanlarının olmaması mevzuat değişikliklerinin izlenmesi ve anlaşılmasında problem olmaktadır. Mesela dış ticaret yapan işletmeler gümrük ve dış ticaret mevzuatından yakınmaktadırlar.

2.9.4. Pazarlama Sorunları

Modern pazarlama kavramı, herşeyin Pazar ile başladığını kabul etmektedir. Bu nedenle, KOBİ’lerin başarılarında pazar üzerinde yoğunlaşmak önem kazanmaktadır. KOBİ’ler hedef pazarlarını tanımlamada ve pazarlama stratejisi belirlemede yetersizdirler. Ayrıca KOBİ’ler özellikle sosyo-ekonomik koşullardaki değişmeler

sonucu oluşan tüketicilerindeki hızlı değişiklikleri izlemeye ve bunlara ayak uydurmada da yeteri kadar başarılı olamayabilmektedir (Çelik ve Akgeçici; 1995:81).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin pazarlama sorunları, pazar oluşturmak amacıyla büyük harcamalarda bulunmamaları, nitelikli pazarlama elemanlarını istihdam etmemelerinden kaynaklanmaktadır. Gümrük Birliğine girişinde etkisiyle ağırlaşan rekabet ortamında KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri ancak dünya fiyat, kalite ve standartlarında mal ve hizmet üretebilmesine ve bu mal ve hizmetleri dünya pazarına satabilmesine bağlıdır. KOBİ'lerin bunu gerçekleştirebilmesi için de bu standart ve kaliteden haberdar olması ve bu kalite ve standartta mal üretmesini sağlayacak teknolojiyi takip etmesi ve uygulaması gerekir.

2.9.5. Finansman Sorunları

İster dünyada, ister Türkiye'mizde Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler başta olmak üzere tüm kuruluşların en büyük sıkıntısı finansman sıkıntısı. Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin finansman sorunlarını çözmek için çeşitli çareler aranıyor (Alptemoçin,1995:9).

Özellikle yan sanayici durumunda bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, ana sanayinin geri çevirmeleri yüzünden büyük finansman sorunları ile karşılaşmaktadırlar ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin çoğunun mevcut öz sermayesi kişisel tasarruftur. Sahip-yönetici, biriktirdiği parayı bir işyeri açarak değerlendirmiştir. Ancak yıl sonu kârını daha çok yeni yatırımlara değil gayrimenkul alımı gibi faaliyetlere yöneltmektedir (Baltacı,2000:6). KOBİ'ler için finansman güçlüğü işletmenin kuruluş aşamasında başlamaktadır ve bu sorun işletmenin varlığı süresince faaliyetlerini ve gelişmelerini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu problemlerini bir kısmının kaynağı azda olsa mevcut tüm finans tekniklerinden küçük ve orta boy firmaların haberdar ve bilgisi olmaması ve finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyim eksikliğidir ve bu problemlerin diğer kısmı genel olarak ülkede izlenen ekonomik politikalarla kaynaklanmaktadır.

Bankalardan yeterli düzeyde yararlanamayan KOBİ'ler gayri resmi finans kaynaklarına yönelmektedir. Zor koşullarda kredi bulabilen işletmelerin piyasada biriken borçları giderek artarken dar boğaza sürüklenmektedirler. KOBİ'lerin mal varlıklarının yetersiz

olması kredi almak için gerekli teminatları göstermemelerine neden olmaktadır(Akın, 2003:26).

2.9.6.Yönetim ve Personel Sorunu

Ülkemizdeki mevcut işletmelerin %90 'unu küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. KOBİ'ler yakından izlendiğinde yönetimle ilgili sorunların ön planda olduğu görülmektedir. Bunun nedenlerinin başında da KOBİ'lerin yapısal özellikleri gelir. Bilindiği gibi küçük ve kimi orta büyüklükteki işletmelerin tipik özelliği, girişimci (patron) yada girişimcilerin aynı zamanda yöneticileri oluşturmasıdır (Öncer, 2000:73).

Öncelikle şunun da belirtilmesi gerekir ki ülkemizde KOBİ sahipleri üretimden pazarlamaya, muhasebe veya yönetime kadar her birimin sevk ve idaresini çoğunlukla yalnız üstlenmektedir. Bu durum işleri çabuklaştırma ve değişime uyumun hızlı olması yönünden olumlu olmasına rağmen sürekli değişen piyasa şartları ve teknoloji karşısında sahip olmaları gereken teknik ve mesleki bilginin yeterli olmaması ya da bu değişim hızına yetişememeleri açısından olumsuzdur. Bunun neticesinde KOBİ'lerde doğru karar verme zorlaşmaktadır.

KOBİ'lerin bünyelerinden kaynaklanan yönetimle ilgili sorunlardan bir diğeri personel ve eğitimle ilgilidir. Nitelikli bilgi ve beceriye sahip elemanlar yetersizliği nedeni ile işletmeler gerekli performans gösterememektedir. Teknolojik gelişmelerin üretim, araç ve süreçleri üzerinde yaptığı değişimler çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında büyük değişimler meydana getirmektedir. Bu nedenle işgörenlerin niteliklerini geliştirmek amacıyla, hizmet içi ve dışı eğitim ve nitelikli eleman temini önem kazanmaktadır (Akın,2003;25). Yönetimle ilgili diğer bir sorunda KOBİ'lerde kimin ne yapacağı yönetici tarafından saptanmaktadır. Bu da yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olmaktadır (Çelik ve Akgemci,1998: 78).

2.9.7. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme ile İlgili Sorunlar

KOBİ'lerin tanımlanıp, sınıflandırılmasında güçlük çekilmesi ve özellikle ortak bir tanım yapılamaması sonucunda, çeşitli kuruluş ve kurumlar genel olarak işgören sayısını baz almışlardır. Bu nedenledir ki, KOBİ'ler için İnsan Kaynakları büyük önem taşımaktadır (Akgemci ve Çelik, 1998: 84).

KOBİ'lerin, işletmede çalışan personele ilişkin başlıca özellikleri, şu şekilde belirlenebilir(Akgemci ve Çelik, 1998: 84,85).

-KOBİ'lerde insan faktörü büyük işletmelere göre daha büyük önem taşımaktadır. Bu olgu KOBİ'lerde emek yoğun teknolojilerin önemli olmasının doğal bir sonucudur.

-KOBİ'lerde alt düzeylerde yaşayan personel genellikle nitelikli işgücünden oluşur. Büyük işletmelerde ise genellikle düz işgören istihdam edilir.

-İşletmenin üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan personel içinse, genellikle tam tersi durum geçerlidir. Bu durum özellikle üst yönetim kademelerine ilerledikçe daha çok geçerlilik kazanır. Zira Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler finansman, pazarlama, muhasebe, AR-GE gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilecek maddi güce sahip değildirler.

-KOBİ'lerde yönetim ve personel arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişki bireyselleşmiş durumdadır.

-Personelin ücret düzeyi, büyük işletmelerde KOBİ' lere göre genellikle daha yüksektir.

-KOBİ' lere çalışan personelin, genel olarak işyerlerinden daha çok memnun oldukları görülebilir. Düşük ücret düzeyine rağmen böyle bir sonucun ortaya çıkması, muhakkak ki büyük ölçüde bu işletmelerde işgücünün işe yabancılaşma olgusunun asgari seviyede olmasından kaynaklanmaktadır.

-Personel ile işletme arasındaki bireysel ilişki konjonktürel dalgalanmalarla kendini özellikle hissettirir. Ekonomik konjonktürün kötüye gittiği durumlarda büyük işletmelerin karlılık durumlarını koruyabilmek için genellikle ilk başvurdukları yol, işgören çıkarımıdır. Olumsuz konjonktürel şartlarda KOBİ'ler büyük fedakarlıkları göze alarak işgücünü korumak gayretindedirler. Bu tutum, burada çalışan personelin kaliteli olması ile beraber yerel çerçeveden gelebilecek olası tepkilerden de kaynaklanabilir.

KOBİ'ler, genç ve yetenekli işgücünün büyük işletmelerde çalışmak istemeleri, sorumluluklarının bilincinde olan ve görevlerini yerine getiren işgücünün kendi işlerini kurmak istemeleri ve KOBİ'lerin çalışanlarına büyük işletmelerden daha düşük ücret ödemeleri, büyük işletmelerin çalışanlarına sağladığı sosyal hakları sağlayamamaları

nedeniyle yetenekli ve deneyimli çalışanı işyerine çekmede ve işyerinde tutabilmede güçlük çekmektedir.

Aynı zamanda çalışanların eğitim düzeyi de önemlidir. Eğitim, yöneticilerin ve çalışanların iş verimliliği artışı, kontrol faaliyetlerinin ve iş kazalarının azalması, işletmede çalışanların sürekliliğinin ve uyumun sağlanması açısından önemlidir. Eğitimle yöneticilerin ve çalışanların üretim, pazarlama, satın alma vb. konularda da bilgi ve becerileri artırılır ve geliştirilir.

KOBİ'lerde özellikle mesleki eğitim önemlidir. Özellikle yöneticilerin sevk ve idaresindeki yetersizliği, çalışanların geleneksel çalışma yöntemleriyle yetinmeleri, gelişen teknolojinin üretime çalışanlara aktarılmasının temel nedeni eğitim eksikliğidir. Ancak KOBİ'lerde çalışanlar gerek finansal engeller gerekse eğitime gereken önemin verilmemesi nedeniyle birçok gelişmeyi ve değişikliği geriden takip etmesine sebep olmaktadır. Bu da verimliliği azaltmaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde ücretlendirme ile ilgili başlıca sorunlar ise öncelikli olarak işletme sahipleri ve yöneticilerin ücret yönetiminin önemli bir konu olduğu ve uzun vadeli bir planlama işi olduğunun farkında olmamalarıdır. İşletme sahipleri ve yöneticiler, işletmelerinde kuracakları insan kaynakları departmanını ve ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişinin istihdamını bir maliyet unsuru olarak algılamaktadırlar. Aynı zamanda aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın nedeni ve gerekçelerini çalışanlarına en iyi ve açık şekilde anlatabilmelerine imkan sağlayacak olan ücret yönetiminin küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurulmamış olması ücret düzenlemeleri dönemlerinde tartışmalara ve anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Bu durum işverenlere gizlilik politikasının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticileri ücret artışlarını çalışanlara gerekçeleri ile iyi bir sunmalıdır. KOBİ'lerde ücret yönetim kriterlerinin tanımlanmamış olması da ücretlendirmenin sağlıklı olmasını engellemektedir.

2.10. KOBİ'lerin Sorunlarının Çözüm Yolları

Ekonomik, toplumsal, sosyal ve politik açıdan önemli işlemlere sahip olan toplumsal düzenimizin bir parçası olan KOBİ'ler ülkemiz için taşıdıkları önem nedeni ile

desteklenmelidir. KOBİ'lerin daha önce bahsedilen sorunlarına çözüm olabilecek yollar aşağıda sıralanmıştır.

2.10.1. Teknik Destek ve Teknoloji Yenileme

Gümrük Birliği sürecinde KOBİ'ler için en önemli sorunlardan birisi kalite ve standardizasyon konusunda teknik bilginin desteğinin sağlanması ve AB standartlarına uygun üretim için teknik donanımlarının yenilenmesidir. KOBİ'lere verilecek destek ve yardımlar içerisinde en önemlileri olan bu konularda aşağıda verilen çalışmaların en kısa sürede uygulamaya konulması zorunlu olmaktadır (Sarıaslan, 1996: 60,61,62).

Kalite güvence sistemlerinin kurulması: Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde girdi aşamasından satış sonrası hizmet sunumuna kadar tüm üretim sürecinin izlenmesi ve dokümantasyonu esasına dayanan ISO 9000 Kalite Güvence Sistemlerinin kurulması ve Kalite Danışmanlarının yetiştirilmesi sağlanarak KOBİ'lerin kalite ve standartlar konusundaki teknik bilgi eksikliklerinin giderilmesi gerekir. Öte yandan, TS ISO 9000 belgesi almak için ödenen ücret KOBİ'lerin finansal gücünü aşmaktadır. Özet olarak, kalite ve standartlar konusu Gümrük Birliği sürecinde özellikle ihracat açısından hayati bir konudur. KOBİ'lerin bu konuda karşılaştıkları sorunlar en kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır(Sarıaslan, 1996: 61).

CE işareti konusunda onaylanmış kuruluşun belirlenmesi: Avrupa'da belirli ürün grupları için, sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak konusunda zorunlu şartlar getirilmiştir.Belirli bir tarihten sonra bu ürünler Avrupa Birliği ülkelerinde CE işareti taşıyarak dolaşmak zorundadırlar. Riskli olan ürünlerde imalatçıya “CE İşaretini Kullanabilirsin” güvencesi verecek onaylanmış kuruluşlara ihtiyaç vardır. Bu boşluğun kanunu ve görev tanımları çıkmıştır.

Teknik donanım yenilenmesi: Genelde KOBİ'lerin özelde küçük işletmelerin geleneksel üretim biçimlerine bağlı kalmaları ve ayrıca finansal imkanlarının sınırlı olması sonucu, üretim sistemlerinde yeni teknoloji ürünü olan makine, araç ve gereçleri kullanmadıkları araştırmamızca da kanıtlanan bir gerçektir. Kalite ve standartların en önemli konu olduğu Gümrük Birliği sürecinde geleneksel üretim

amaçları ile mal üreterek rekabet etmek, emeğin ülkemizde çok ucuz olmasına rağmen, hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle KOBİ'lerin üretim sürecinde kullandıkları teknik donanımlarını yenileyebilmeleri için finansal olarak desteklenmeleri zorunlu olmaktadır (Sarıaslan,1996: 62)

2.10.2. Uluslararası İşbirliği ve İhracat Geliştirme

Bu amaca ulaşmak için(Akın,2003;32):

a) Uzman profesyonel istihdamını teşvik etme

b) Bilgi ağlarını geliştirme

Bu kapsamda, İGEME'nin imkanlarını geliştirecek dış piyasalara ilişkin pazar araştırmaları yoğunlaştırılmalı ve uluslararası bilgi ağları geliştirilmelidir. İhracatı Geliştirme Merkezlerinin Sanayi ve Ticaret Odaları ile On- Line bilgi ağları kurulmalıdır.Bilgiye ulaşmayı kolaylaştıran “İnternet” ve dünyadaki tüm alışverişleri, mal alıp satmak isteyenleri, ihaleleri duymayı amaçlayan “ intertrade” gibi araçlardan yararlanılmalıdır.

c)Sektörel Dış Ticaret Şirketlerini teşvik etme,

d)Yabancı şirketlerle ortak yatırım ve işbirliğini destekleme.

Günümüzde gelişmiş ülkelerde KOBİ'ler ekonomide istihdam yaratma için değil, ekonomiye hareket katması için desteklenmekte ve yardım edilmektedir. Özellikle KOBİ'ler bir ülkede rekabetçi bir piyasa ekonomisi yaratmak için büyük öneme sahiptir. Öncelikle KOBİ'lerin önemine inanarak KOBİ politikaları başlatılmalıdır.Ancak bu inanışla başarı sağlanabilir.

2.10.3. Finanssal Çözüm Yolları

Daha önce de açıklandığı gibi, KOBİ'lerin ekonomideki temel işlevlerine inanan, rekabetçi piyasa ekonomisinin temel ilkeleri ile uyumlu, bu işletmelerin kuruluşundan gelişimine kadar her aşamada sistematik bütünlük gösteren ve ucuz kredi verme yerine uygun piyasa koşulları çerçevesinde finansal kaynaklara ulaşma imkanı veren finansal yaklaşım ve modellerin uygulamaya konulması bir zorunluluk olmaktadır. Bu anlayışla sorunun çözümüne yardımcı olacağına inandığımız ve TOBB önerileri olarak 1996-2000 KOBİ Eylem Planında da özet olarak yer alan bazı yaklaşım ve modeller aşağıda açıklanmıştır (Sarıaslan, 1996: 67-76).

KOBİ leasing şirketlerinin kurulması: KOBİ'lerin üretim sürecinde kullandıkları teknik donanımlarını yenileyebilmeleri için finansal olarak desteklenmeleri zorunlu olmaktadır. Teknoloji yenileme ihtiyacını hisseden işletme sayısının fazla olması ve yeni teknolojilere dayalı donanımın pahalı olması, bu amaç için büyük miktarda bir finansman kaynağını gerektirmektedir. Mevcut ekonomik koşullar içinde finansal darboğazlara girmiş KOBİ'lerden bu ihtiyacını Türkiye Halk Bankasının zaten sınırlı olan fon kaynaklı kredileri ile karşılamalarını beklemek gerçekçi bir düşünce olmayacaktır. Bu amaçla düşüncemize göre en uygun finansal yöntem leasing (finansal kiralama) olacaktır.

Leasing yönteminin temel amacı, finansal kurumların sabit sermaye yatırımı yapan yatırımcıların ya da işletmecilerin makine ve araç-gereç biçimindeki donanım ihtiyaçlarını mülkiyeti finansal kurumda kalmak kaydıyla yatırımcıya kullanım hakkı ve imkanı sağlamak suretiyle karşılamaktır. KOBİ'ler gibi nakit ve teminat sıkıntısı olan işletmelerde leasing yönteminin uygulaması Türkiye'deki ekonomik ortam nedeniyle etkili olmamaktadır..

Kredi garanti fonlarının yaygınlaştırılması: Genel olarak kredi garanti fonu, gelişme potansiyeli ve uygun yatırım projeleri olan ancak ticari bankaların ekseriya gayri menkul ipoteği biçiminde zorunlu kıldığı teminatı gösterme imkanı olmayan KOBİ' lere

teminat (kefalet) hizmeti vererek banklardan kredi almalarına yardımcı olan bir fon uygulamasıdır.

Küçük işletme finans şirketlerinin kurulması: Küçük ve orta ölçekli işletmeler konusunda yapılan tüm bilimsel çalışmalar genel olarak hemen hemen tüm ülkelerde bu işletmelerin ölçeklerinden kaynaklanan nedenlerden dolayı ticari bankalardan kredi temininde büyük güçlüklerle karşılaştığını ortaya koymaktadır. Ölçek ekonomisinin olumsuz yan etkileri olarak ortaya çıkan bu güçlükleri ortadan kaldırmak için salt KOBİ'lere özgü finansal modeller geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Rekabetçi piyasa ekonomisinin mantığına bağlı kalınarak küçük işletmelerin finansal sorunlarının çözümü için özel olarak geliştirilen bu modellerden en iyi bilinen başarılı örneklerinden birisi Amerika Birleşik Devletleri'nde 1958 yılından bu yana uygulanmakta olan Küçük İşletme Yatırım Şirketleri (Small Business Investment Companies) modelidir.

Risk sermayesi şirketlerinin kurulması : Risk sermayesi (venture capital) modeli, iyi bir iş kurma fikrine ve gerekli girişimcilik yeteneğine sahip olan ancak yeterli yada hiç parası olmayan kişilere fikirlerini gerçeğe dönüştürmek için gerekli finansmanı bulma imkanı yaratan bir finansman modelidir. Bu modelin uygulamada temelini oluşturan kurumlar fon toplayan ve bu fonları sabit sermaye yatırımlarına dönüştürmede uzmanlaşmış finans kuruluşları olan risk sermayesi şirketleridir.

Ülkemiz gibi ekonomik sistemde yeniden yapılanmaya giden bir ülkede sanayileşmeyi ve teknolojik gelişmeyi hızlandırmak, yaratıcı fikirlere sahip ancak finansal imkanı olmayan kişilerin girişimci olmalarına ortam sağlamak ve dinamik KOBİ'lerin büyümeleri için finansal destek imkanları yaratmak açısından risk sermayesi modelinin Türkiye'de uygulamaya konulması bir zorunluluk olmaktadır. Aslında bu model 6 Temmuz 1993 tarihli Resmi Gazetenin mükerrer 21629 sayısında yayınlanan " Risk Sermayesi Yatırım Ortaklarına İlişkin Esaslar Tebliği" ile yasal olarak yürürlüğü girmiştir. Ancak bu yasal düzenlemeye rağmen Türkiye'de henüz bir risk sermayesi ortaklığı ya da şirketi kurulamamıştır. Bunun bir nedeni risk sermayesi modeli gibi uzun süreli bir yatırım finansman biçiminin gerektirdiği istikrarlı bir ekonomik ortamın olmaması ise, ikinci nedeni de risk sermayesi tebliği ile belirlenen yasal düzenlemenin ihtiyaca cevap vermemesidir.

Yerel menkul kıymet borsaları: Yerel menkul kıymet borsaları KOBİ'lerin sermaye piyasasından uygun koşullarla fon sağlamalarına imkan sağlayan önemli kurumlardır.Bu nedenle bir an önce kurulmaları gerekir.Bu borsalar yapıları gereği İMK'ye rakip olamayacakları gibi tam tersine İMKB'nin gelişimine katkıda bulunacaklardır.Çünkü yerel menkul kıymet borsalarında menkul kıymetleri işlem gören KOBİ'lerin nihai amacı İMKB'ye kote olmaktır.

2.10.4. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi

Bu kapsamda yer alan işbaşında eğitim imkanlarından aşağıdaki eğitim programlarının uygulanması yararlı olacaktır. Bunlar(Akın, 2003: 31).

a)Çıracılık Eğitim Merkezlerini Yaygınlaştırmak

b)Kısa süreli Eğitim Programları düzenlemek (üretim yöntemleri, öz kaynaklar ve ücretler, pazarlama, ürünlere yenilik getirme, hukuk, ekonomi v.b. konular).

c)Mesleğe yönelik Özel Eğitim Merkezlerini yaygınlaştırmak.

Çıracılık eğitiminden personel teknik eğitimine kadar geniş bir alanı kapsayan işbaşında eğitim programlarına ulaşma imkanının KOBİ'lere sağlanması oldukça önemlidir. Aynı zamanda KOBİ'lerin yöneticilikle ilgili sorunlarının çözümünde birinci yol yöneticilerin eğitilmesi, ikinci yol ise yöneticilerin, işyerlerinin günlük işleyişini düzenleyebilmesine yönelik bilgi sahibi olmasıdır. KOBİ'lerde görülen idari sorunlar hem Avrupa Topluluğunda hem de Türkiye'de de ciddi boyutlardadır. Bu durumun ana nedeni ise işletmecilerin eğitim eksikliğidir.

2.10.5. Sağlıklı Bir Ücret Yönetim Sisteminin Kurulması

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde iyi bir ücret sisteminin kurulması ve bu düzenin başarıyla yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretlendirme sistemleri arasında yoğun bir ilişki vardır. Bu nedenle, işletmelerde öncelikle farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren, verimlilik ve kaliteyi artıran bir ücret yönetim sistemi kurulmalıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurulacak olan insan kaynakları departmanının ücret ve maaş

yönetimi bölümünün, iyi düzenlenmiş bir ücret ve maaş programı hazırlaması hem örgüt hem de çalışanlar açısından yararlar sağlayacaktır. Bu yöneticilerin, öncelikle hedef ve kaynaklarıyla, çalışanların görüş ve düşüncelerini iyi bilmeleri gerekir. KOBİ'lerde belirlenecek olan ücret politikaları işletme etkinliğini, ve işgören moralini yükseltirken, işçi devirlerini azaltacaktır.

BÖLÜM 3: İSTANBUL MODOKO'DA MOBİLYA İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ KAPSAMINDAKİ İŞLETMELERDE ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİNE YÖNELİK UYGULAMA

Bu bölümde, ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejilerinin İstanbul'da Modoko'da mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerde işveren ve yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve uygulama imkanı bulup bulmadığı araştırılmış ve sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir.

3.1. Çalışmanın Amacı

İşveren tarafından gider, işgören tarafından ise gelir olarak algılanan ücret günümüz çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden birisidir. Ücretlendirme sistemi bir işletmeye rekabet edebilme imkanı vermektedir.

“KOBİ’lerde Ücret Yönetimi Mobilya Sektöründe Bir Alan Araştırması” adlı bu çalışmanın amacı, işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi’ nin önemli işlevlerinden biri olan ücret ve maaş yönetimi ölçü kriterlerinin Türk ekonomisinde üretime ve istihdama olan katkıları, değişen pazar koşullarına hızlı uyum sağlamaları, esnek ve dinamik yapıya sahip olmaları bakımından büyük önem taşıyan küçük ölçekli işletmelerde önemini ortaya koymak ne derece uygulandığını uygulamalı olarak tespit ederek yöneticilerin ücret yapısına yönelik düşüncelerini ortaya koymak ve ücret yapısına yönelik önerilerde bulunmak. Aynı zamanda küçük ölçekli işletmelerde bir ücret yönetim sisteminin kurulabilmesinin mümkün olup olmadığı ortaya konacaktır.

Ücret yönetiminin İstanbul Ümraniye Modoko'da mobilya sektöründe mobilya üretiminde faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmeler bazında uygulanabilirliğini tespit etmek istenmiştir. Bu çalışma ile ücret yönetiminin küçük ölçekli işletmelerde algılanış biçiminin ve uygulama alanının ortaya konulması istenmiştir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler bağlamında konu incelenirken aşağıdaki oniki araştırma sorusuna ve bu sorunsalların içerdiği alt sorunsallarla da araştırmanın kuşatıcılığı sağlanmak istenmiştir.

- Uygulama kapsamına giren küçük ölçekli işletmelerin demografik özellikleri nelerdir?
- Küçük ölçekli işletmelerde uygulanmakta olan ücret sisteminin getirileri nelerdir? Küçük ölçekli işletmelerde en etkin ve uygun ücret sistemi ne olabilir?
- Küçük ölçekli işletmelerde etkin bir ücret ve maaş programı var mıdır?
- Küçük ölçekli işletmelerde etkin bir ücret ve maaş programı kurulabilir mi? Bu nasıl gerçekleştirilebilir?

- Küçük ölçekli işletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman eleman var mı?Varsa unvanı ve görevleri nelerdir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret yapısı sistemi kim tarafından kurulmakta ve yönetilmektedir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret ve maaş yönetimi kriterleri nelerdir?
- Küçük ölçekli işletmelerde tanımlanmış ücret yönetimi kriterleri mevcut mudur?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücretlendirmede en çok esas alınan kriterler nelerdir? Esas alınması gereken ücretlendirme kriterini neler olmalıdır?
- Küçük ölçekli işletmelerde çalışanların ücret memnuniyetsizliklerini belirtme sıklıkları nedir? Bu memnuniyetsizliğin ortadan kalmasına yönelik neler önerilebilir?
- Küçük ölçekli işletmelerde ücret yönetim kriterlerinin uygulanmaktamıdır yada ne derece uygulanmaktadır?
- Küçük ölçekli işletme yöneticileri ücret ile verimlilik ve performans arasında ne yönde bir ilişki kurmaktadırlar?

3.2. Çalışmanın Önemi

İşletmelerde etkin bir ücret ve maaş yönetiminin olması çalışmanın kuramsal kısmında bahsedilen bilgilerden dolayı önemi büyüktür. Bu çalışmayla işletmeler için önemi büyük olan ücret ve maaş yönetiminin küçük ölçekli işletmeler tarafından ne derece uygulandığı, önem verildiği ortaya konmuş olacaktır.

Çalışmanın kuramsal bölümünde; işletmelerde, ücret yönetimi, ücret yapısının kurulması, ücret sistemleri v.b. konulara göre tarafımızdan düzenlenmiş görüşme soruları yöneticilere yöneltilmiştir. Görüşmede yöneticilere, işletmenin demografik özellikleri, işverenin işletmelerinde uyguladıkları ücretlendirme yöntemi, bu yöntemle ilgili görüşleri ve gelecekte işletmelerinde olmasını istedikleri ücretlendirme yönteminin ne olduğu ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Elde edilen veriler

değerlendirilerek mevcut durum saptanmış, sorunlar ortaya konmuş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

İşverenlerin, yöneticilerin geleceğe yönelik düşüncelerinde ise mevcut sorunlar için çözüm yollarının yattığı tespit edilmiştir. Bu sorularla amaç işverenlerin mevcut durum hakkında ne düşündüklerini gelecek için ne planladıklarını ortaya koymaktır.

Bu çalışmayla günümüzde güncelliğini koruyan ücret yönetimi ve ücret yapısının KOBİ'lerde durumu tespit edilmiş olacaktır. Aynı zamanda bu çalışma küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin veya sahiplerinin çalışanının ücreti hakkında ne düşündüğünü ortaya koymuştur. Bununla birlikte küçük ölçekli işletmelerde bir ücret yönetim sisteminin kurulabilmesi nasıl mümkün kılınabileceği üzerine önerilerde bulunulmuştur.

3.3. Çalışmanın Yöntemi

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli firmalarda ücret yönetim sisteminin incelendiği bu çalışmada araştırma yöntemi olarak mülakat tekniği tercih edilmiştir.

Alan araştırmasında temel veri toplama aracı ise, biçimlendirilmiş mülakattır. Biçimlendirilmiş mülakat, daha önceden belirlenmiş standardize soru setinden oluşan mülakatlardır.(Altunışık ve diğerleri, 2004:83).

Yapılan çalışmada veri toplama yöntemlerinden görüşme metodu kullanılmış, mülakatlar 10-28 Nisan 2006 tarihleri arasında yapılmıştır.

Mülakat, daha kuşatıcı ve düşünsel arka planı ortaya koymak amacıyla en uygun yöntem olarak düşünülmüştür. Bu amaçla görüşmede çalışmanın kuramsal kısmında bahsedilen ücret ve maaş politikalarına esas kabul edilen teorik kısmı içeren 38 sorudan oluşan soru formu hazırlanmıştır. Uygulamada 45 mikro ve küçük ölçekli işletmeden 30 yönetici ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. 15 işletme ise konunun ücretle ilgili olması nedeniyle görüşmeyi kabul etmemişlerdir. Fakat soru formunu cevaplandırmak üzere kendilerine bırakılmasını istemişlerdir ve daha sonra soru formu alınmıştır. Bire bir görüşmelerle işletmeler hakkında geniş bilgiler edinilmiştir.

3.4. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Yapılan çalışmanın evrenini Türkiye'nin mobilya sektöründe %18'lik paya sahip olan İstanbul Ümraniye Modoko'da mobilya üretiminde faaliyet gösteren KOBİ kapsamında 300 işletme yer almaktadır. Örnekleme ise "kolayda örnekleme" yöntemi ile mülakat yapılan 45 mikro ve küçük ölçekli işletme oluşturmaktadır.

İstanbul'da 1975'e kadar bu sektörde geleneksel yöntemlerle faaliyet gösteren küçük işletmeler mevcut iken 1975'den itibaren bu işletmelerin yanında Orta ölçekli imalat atölyelerinde de hızlı artış olmuştur. Fakat hala bu sektörde küçük işletmelerin payı büyüktür. Günümüzde Modoko içerisinde 350 satış mağazası bulunmakta iken üretim tamamen sitenin dışında yapılmaktadır.

Mülakat küçük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticileri ile yapılmıştır. Aşağıda mülakat yapılan işletmelerin çalıştırdığı işçi sayısı verilmiştir.

3.5. Bulgular ve Değerlendirme

Tablo1: İşçi sayısı

Mülakat yapılan işletmelerin sınıflandırılması	N	%
Mikro işletme	13	28,88
Küçük ölçekli işletme	32	71,11

İstanbul Modoko'da mobilya imalatta faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Mülakat yapılan işletmeleri 50 kişiden az işçi çalıştıran 32 (%71,11) küçük ölçekli işletme ve on kişiden az işçi çalıştıran 13 (%28,88) mikro işletme oluşturmaktadır. Modoko'da faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları modoko çevresinde oturanlardır. Çalışanların eğitimine bakıldığında ise hepsi ilköğretim mezunudur.

Tablo 2: İşletmelerin ticaret unvanları

Ticaret unvanı	N	%
Limitet şirket	4	8,88
Aile şirketi	16	35,55
Şahıs şirketi	25	55,55

Bu çalışmanın kapsamına giren işletmelerin ticaret unvanlarına bakıldığında 4 (%8,88) işletme limitet şirket, 16 (%35,55) işletme aile şirketi 25 (%55,55) işletme şahıs şirkettir.

Tablo3: Küçük ve orta ölçekli işletme yöneticilerinin eğitim durumu

	N	%
İlkokul	30	66,6
Ortaokul	10	22,22
Önlisans	-	
Lisans	5	11,11
Toplam	45	

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli işletmelerde işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide toplanmaktadır. Görüşülen işletme yöneticilerinin eğitim durumuna bakıldığında 30 (%66,6) işletme yöneticisi ilkokul, 10 (%22,22) işletme yöneticisi ortaokul, 5 (%11,11) işletme yöneticisi ise lisans mezunudur. 40 işletme sahibi kalfa – çırak – usta sürecinden geçmiştir. Ustalıktan işletme sahibi olunmuştur.

Tablo 4: Faaliyette buldukları dönem itibariyle işletmeler

Yıllar	İşletme Sayısı	
	N	%
1-5	10	22,22
6-10	13	28,88
11-15	12	26,66
16-20	5	11,11
21-+	5	11,11

a. İşletmelerde insan kaynakları yönetim sisteminin varlığı

Görüşme yapılan işletmelerde insan kaynakları yönetim sistemi kurulmamıştır.

b. İşletmelerde ücret yönetim sisteminin varlığı

Araştırma kapsamına giren işletmelerin hiçbirinde ücret ve maaş programı yoktur.

c. İşletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman elemanın varlığı

Araştırma kapsamına giren işletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman eleman istihdam edilmemektedir.

d. Ücret sisteminin kurulması ve yönetilmesi

Tablo 5: Ücretleme sisteminin kurulması ve yönetilmesi yetkisini elinde bulunduranlar

Ücret kim tarafından belirlenmektedir?	N	%
İşveren	27	60,0
İşveren-İşçi	8	17,77
İşveren-Ustabaşı	5	11,11
İşveren-genel müdür	3	6,66
İşveren-genel müdür-ustabaşı	2	4,44

İşletmelerde ücret yapısı sistemi 27 (60,0) işletmede işveren tarafından 8 (17,77) işletmede işveren-işçi tarafından 5 (11,11) işletmede-işveren-ustabaşı tarafından 3 (6,66) işletmede işveren-genel müdür tarafından 2 (4,44) işletmede ise işveren-genel müdür-ustabaşı tarafından kurulmakta ve yönetilmektedir. Bu durum dikkat çekicidir. İşletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman eleman bulunmamaktadır. Böyle bir uzmanı maliyet unsuru olarak değerlendiren işverenler ücret yönetimini kendileri üstlenmişlerdir.

e. Uygulanan tanımlanmış ücret ve maaş yönetim kriterleri

Tablo 6: Ücret yönetim Kriterleri

	Uygulayan işletme		Uygulamayan işletme	
	N	%	N	%
İş değerlemesi	45	100,0	0	0
İşgören değerlemesi	45	100,0	0	0
Performans değerlemesi	27	60,0	18	40,0

Araştırma kapsamına giren 45 işletmeden 27' (60,0)sinde tanımlanmış ücret ve maaş kriterlerinden iş değerlemesi, işgören değerlemesi ve performans değerlemesi vardır. 18 (40,0) işletmede performans değerlendirme yoktur. 27 işletme ise performansı ücretlendirmede kriter olarak almaktadır.

Bu işletmelerde çalışanların performansı işveren ve ustabaşı veya sadece ustabaşı tarafından haftalık yada aylık olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerde belirlenmiş bir performans standardı yoktur. Sadece bir işletmede imalathanenin ortasına konan bir hedef panosuna her günün ulaşılması gereken hedefi yazılır ve çalışanlar bu hedefe ulaşmaya çalışır. Gün içerisinde imalathaneye gelen kim olursa olsun kesinlikle onlarla konuşulmaz sadece işlerle ilgilenilir. Bu disiplinin işletmede sağlanmış olması hedefe ulaşılmasını sağlamaktadır ve verimi, performansı artırmaktadır.

Görüşülen 45 işletmenin hiçbirinde tanımlanmış ücret ve maaş yönetim kriterleri yoktur. İş değerlemesi, performans değerlendirme, işgören değerlendirme ustabaşı veya işveren tarafından gözlemsel olarak yapılmaktadır. Uygulanan bu kriterlerle ilgili hiçbir kayıt, doküman mevcut değildir. İşveren veya ustabaşının inisiyatifine kalmıştır.

İşverenler kalfanın, çırağın ve ustanın yapacakları işlerin belli olduğunu bunun için bir iş tanımlaması yapmadıklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin alacağı ücretlerin en düşük ve en yüksek sınırı yani ücret aralıkları araştırma kapsamına giren işletmelerde belirlenmemiştir. Bu durum göstermektedir ki mikro ve küçük ölçekli işletmelerde tanımlanmamış ücret ve maaş yönetim kriterlerinden yani iş değerlendirme sistemi, işgören değerlendirme sistemi, performans değerlendirme sisteminin varlığından söz edemeyiz.

f. İşletmelerde uygulanan ve gelecekte uygulanması düşünülen ücretlendirme sistemleri

Tablo 7: Planlanan ücretlendirme sistemleri

	Mevcut Durum		Olmasını istedikleri	
	N	%	N	%
Zaman ücret sistemi	42	93,33	5	11,11
Götürü ücret sistemi	0	-	-	-
Primli ücret sistemi	0	-	-	-
Liyakata dayalı ücret sistemi	0	-	-	-
Performansa dayalı ücret sistemi	1	2,22	21	46,6
Parça başı ücret sistemi	2	4,44	9	20,0

Araştırma kapsamına giren işletme yöneticilerine işletmelerinde kullandıkları ücretlendirme sistemi sorulduğunda 42 (93,33) işletme yöneticisi zaman ücret sisteminin uygulandığını, 2 (4,44) işletme yöneticisi parça başı ücret sisteminin uygulandığını, 1 (2,22) işletme yöneticisi performansa dayalı ücret sisteminin uygulandığını belirtmiştir. Yöneticilere gelecekte uygulamayı düşündükleri ücret sisteminin ne olduğu sorulduğunda ise 21 (46,6) işletme yöneticisi performansa dayalı ücret sistemi, 9 (20,0) işletme yöneticisi parça başı ücret sistemi ve 5 (11,11) işletme yöneticisi ise zaman ücret sistemi olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. 8 (17,77) işletme yöneticisi bu soru ile ilgili görüş belirtmezken 2 (4,44) işletme yöneticisi ise gelecekte uygulamak istedikleri bir ücret sistemi hakkında hiç düşünmediklerini söylemişlerdir.

Bugün ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları her geçen gün daha fazla dikkate alınmaktadır. Fakat önemli olan etkin ve sağlıklı bir performans değerlendirme

sisteminin işletmede kurulması ve bunun sürekliliğinin sağlanmasıdır. Ancak bu işletmede performans değerlendirme işveren ve ustabaşı tarafından gözlemlenmektedir. Sistemleşmiş bir performans değerlendirme kurulmamıştır.

Performansa dayalı ücret yöntemini gelecekte uygulamayı isteyen işletmeler çalışanların verimini, performansını artırmayı amaç edinmektedir. Parça başı ücret sistemini uygulamayı amaç edinen işletmeler ise bu sistemin üretimi ve çalışanların verimini artıracaklarını düşünmektedir. Parça başı ücret sistemini uygulayan işletmelerde bu düşüncededirler. Bir işletme ise daha önce uyguladığı parça başı ücret sistemini çalışanlara ağır geldiği ve çalışanlar istemedikleri için artık uygulamamaktadır. Yöneticiler çalışanlar tarafından parça başı ücret sisteminin istenmediğini belirtmiştir.

Görüşme yapılan işletme yöneticilerin çoğunluğu işgörenlere ne kadar ücret verilirse verilsin onların yine kapasiteleri kadar yada yapmak istedikleri kadar yaptıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Performansa dayalı ücret sistemini gelecekte uygulamak istediğini belirten yöneticilerin asıl amacı çalışanların verimini artırmak ve daha fazla kaliteli ürün çıkarmak ve ücrette performansı kriter almaktır.

g. İşletmelerin uyguladıkları ücret sistemlerinin yararlı ve sakıncalı yanları hakkındaki görüşleri

Zamana dayalı ücret sistemini uygulayan işletme yöneticileri bu sistemin yararlı yanları olarak basit ve açık bir ücret ödeme sistemi olması işçiye belirli bir ücret garanti etmesi ve işçinin alacağı miktarı bilmesi yani işçinin ücretini ne zaman ve ne kadar alacağını bilmesi yönünde görüş belirtmişlerdir.

Parça başı ücret sistemi hakkındaki görüşleri ise üretimi artırması ve çalışanın verimini artırması yönünde olmuştur.

İşverenler zamana dayalı ücretlendirme sisteminin sakıncaları hakkında görüş belirtmemişlerdir.

Parça başı ücretlendirme sisteminin sakıncalı yanları olarak daha fazla ürün çıkarmak isterken ürünün kalitesinin düşmesini ve çalışanların bu sistemi istememelerini göstermişlerdir.

ğ. İşletmelerin ücretlendirmede işin ve işgörenin niteliği ile ilgili olarak dikkate aldıkları kriterler

İşletmelerin ücretlendirmede dikkate aldıkları kriterler önem sırasına göre kıdem, geçim indeksi, tecrübe, performans, dürüstlük, sorumluluk, beceri, işe vaktinde gelme, yaptığı işe özen gösterme, sadakat, güvenilir olma, kişinin bulunduğu nokta, işin zorluk derecesi, yapılan işin piyasa değeri, geçim indeksi, çalışanın evli olması, çalışanın bekar olması, devletin belirlediği kural, şeklinde sıralanabilir. Araştırma kapsamına giren işletmeler çalışanlarına verdikleri ücreti devletin belirlediği kuralın belirlemediğini belirtmiştir. İşverenler çalışanların geçinebilmesinin önemli olduğu görüşündedirler. İşletmeler için geçim indeksine önem vermektedir. Bu durum ücretlerde Türkiye'deki yüksek enflasyonun etkisinin hissedildiğinin bir göstergesidir.

h. Temel ücret politikaları

Tablo 8: Temel ücret politikaları

	N	%
Piyasa koşullarında ücret ödeme politikası	37	82,22
Piyasa altı ücret ödeme politikası	0	0
Piyasa üstü ücret ödeme politikası	6	13,33
Eşit işe eşit ücret ödeme politikası	2	4,44

İşletmelerin ücret politikalarına bakıldığında 37 (82,22) işletme piyasa koşullarında ücret ödeme politikası, 6 (13,33) işletme piyasa üstü ücret ödeme politikası, 2 (4,44) işletme ise eşit işe eşit ücret ödeme politikası uygulamaktadır.

İşletmelerin çoğunluğu piyasa koşullarında ücret ödeme politikası uygulamaktadır. Çünkü işverenler, işçilere piyasa altı ücret ödendiği zaman onların işletmede tutulamayacağını belirtmişlerdir. Bu durum da işletmeye işlerin yoğun olduğu dönemde çalışan bulmada sıkıntı oluşturmaktadır.

Eşit işe eşit ücret ödeme politikası uygulayan işletmelerde aynı işi yapan çalışanların kıdemi aynı ise aynı ücreti almaktadır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin çoğunluğunda “eşit işe eşit ücret” ödenmemektedir. Yöneticiler ve işletme sahipleri çalışanlarına elden ve gizli olarak ek ücret vermektedir.

Piyasa üstü ve piyasa koşullarında ücret ödeme politikası uygulayan işletmeler ise performansından ve çalışmalarından memnun oldukları işgörenlerine diğer işgörenlerinin haberi olmadan ücretle ödüllendirmektedirler.

1. Gizlilik politikasının varlığı

Tablo 9: Gizlilik politikası

Gizlilik politikası uygulayan işletmeler		Gizlilik politikası uygulamayan işletmeler	
N	%	N	%
32	71,11	13	28,88

Araştırma kapsamına giren 32 (71,11) işletmede gizlilik politikası uygulanırken 13 (28,88) işletmede ise gizlilik politikası uygulanmamaktadır.

Gizlilik politikası uygulamayan işletmelerin 5'i uygulamak istedikleri halde uygulayamamaktadırlar. Gizlilik politikası uygulayan işletmelerin 6'sında ise çalışanların arasında da bu politika uygulanmaktadır. 26 işletmede ise gizlilik politikasını işverenler uygularken çalışanlar bunu kendi aralarında uygulamamaktadır.

Görüşme yapılan işletmelerin 37'si gizlilik politikasının uygulanması gerektiği ve önemi yönünde görüş belirtmişlerdir.

İşverenler gizlilik politikasını çalışanlarına ücret farklılığı nedenlerini anlatamamalarından dolayı doğan anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak için uygulamak istemektedirler.

8 işletme ise gizlilik politikasının uygulanması çalışanların işyerine olan güvenlerini sarsacağını düşünmektedir. Bu işverenler her çalışan birbirinin ne aldığını ve neden aldığını bilmeli ve onun seviyesine çıkmalıdır görüşündedir.

i. İşletmelerde çalışanların ücret memnuniyetsizliklerini dile getirme sıklıkları ve işverenlerin ücretinden memnun olmayan çalışanları işletmede tutmak için ücretlerde düzenleme yoluna gitme durumları

Tablo 10: Ücret memnuniyetsizliği

	Her zaman		Nadiren		Yılda bir kere		Yılda iki kere		Hiç	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalışanlar ne kadar sıklıkla ücret memnuniyetsizliklerini dile getiriyorlar?	0	0	4	8,88	24	53,33	14	31,11	3	6,66

İşletme yöneticileri çalışanların ne kadar sıklıkla ücret memnuniyetsizliklerini dile getirdikleri yönündeki sorumuza 4 (8,88) işletme nadiren 24 (53,33) işletme yılda bir kere 14 (31,11) işletme yılda iki kere 3 (6,66) işletme ise hiçbir zaman şeklinde cevaplamışlardır. Çalışanlar ücret düzenlemelerin yapıldığı zaman aralıklarından ücret memnuniyetsizliklerini dile getirmektedirler.

Tablo 11: Memnuniyetsizliği önlemeye yönelik girişimler

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
Ücretinden memnun olmayan çalışanları işletmede tutmak için ücretlerde düzenleme yoluna gidiyor musunuz?	32	71,11	13	28,88

Ücretinden memnun olmayan çalışanları işletmede tutmak için ücretlerde düzenleme yoluna giden işletme sayısı 32 (71,11) iken düzenleme yoluna gitmeyen işletme sayısı ise 13' (28,88)dir. Mobilya sektöründe işlerde altı ay durgunluk altı ay hareketlik görülmektedir. Bunun için işletmeler işlerin yoğun olduğu dönemde çalışan sıkıntısı çekmemek için genelde ücretinden memnun olmayan ve çalışmasından memnun olunan çalışanla anlaşma yoluna gitmektedirler.

j. İşverenlerin çalışanların ücretlerini yeterli görüp görmeme eğilimleri

Tablo 12: İşverenlerin ücret algılamaları

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
Ücret seviyesini yeterli görüyor musunuz?	16	35,55	29	64,44

İşverenlerin 16' (35,5)ısı çalışanlarına verdiği ücreti yeterli görmektedir. 29' (64,44)'ü çalışanlarına verdiği ücreti yeterli görmemektedir.

k. Ücret seviyesini yeterli görmeyen işletmelerin ücreti artırmama nedenleri

Tablo 13: Ücret artırmama nedenleri

	N	%
Piyasa şartları	32	71,11
Kâr oranının düşük olması	16	35,55
Enflasyon oranları	32	71,11
Sigorta primlerinin fazlalığı	32	71,11

İşçi sosyal harcamalarının fazlalığı	32	71,11
Pazar bulamama	4	8,88

Araştırma kapsamına giren işletmelerin büyük çoğunluğu çalışanlarına verdiği ücreti yeterli görmemektedir. Fakat ücret seviyesini yeterli görmedikleri halde çalışanlarının ücretini artırmama nedenleri arasında 32 (71,11) işletme piyasa şartlarını, enflasyon oranlarını sigorta primlerinin fazlalığını ve işçi sosyal harcamalarının fazlalığını, 16 (35,55) işletme kar oranının düşük olmasını, 4 (8,88) işletme pazar bulamamayı göstermiştir. İşletmelerin hepsi piyasa şartlarında verdikleri ücretin yeterli fakat Türkiye şartlarında yeterli olmadığını belirtmişlerdir.

İşletmeler verdikleri ücretin piyasa şartlarında yeterli fakat Türkiye şartlarında yeterli olmadığını düşünmektedirler. İşverenler özellikle çalışanların sosyal harcamaları ve sigorta primlerinin kendilerine yük olduğu görüşündedirler. İşverenler çalışan sayılarını artırmalarına, işletme kapasitelerini genişleterek daha fazla işsize iş imkanı sağlamalarına sigorta primlerinin fazla olmasının engel olduğunu belirtmişlerdir. Bu yüzden çalışan sayısını arttıramamaktadırlar.

l. Çalışanların çaba ve katkılarının ödüllendirilme şekli

Tablo 14: Ödüllendirme araçları

	N	%
Piknik	6	13,33
Bayram ikramiyeleri	13	28,88
Yemek	6	13,33
Pirim	15	33,33

Araştırma kapsamına giren işletmelerden 6 (13,33) işletme çalışanların çaba ve katkılarını çalışanlarına piknik ile, 13 (28,88) işletme bayram ikramiyeleri ile 6 (13,33) işletme yemek ile, 15 (33,33) işletme ise prim ile ödüllendirmektedir. İşletmeler bir aylık kapasitelerinin üstünde bir sipariş olduğunda ve çalışanlar buna ulaştığında, kâr elde edildiğinde bu tür uygulamalar yapmaktadırlar. Aynı zamanda altınla da çalışanlar ödüllendirilmektedir.

m. İşletmelerde piyasa ücret araştırmasının yapılma durumu

Görüşme yapılan bütün işletmeler ve çalışanlar piyasada kimin çalışanına ne kadar ücret verdiğini bilmektedir. Fakat piyasa ücret araştırması bir uzman yada belli danışman şirketler aracılığıyla değil tamamen duyumlara dayanmaktadır.

n. İşletmelerin çalışanların ücretini artırma sıklıkları

Tablo 15: Ücret artış sıklığı

	N	%
Yılda iki kere (6 ayda bir)	15	33,33
Yılda bir kere	30	66,66

İşletmelerin 15 (33,3) tanesi ücretleri yılda iki kere yani 6 ayda bir düzenlerken 30 (66,66) tanesi yılda bir kere düzenlemektedir.

İşletmeler yıllık enflasyona göre ücretlerde yılda iki veya bir kere düzenleme yapmaktadır.

İşletmelerin çoğunluğu ücret düzenlemelerini yılda bir kere yapmaktadır. Ücret zamları Türkiye enflasyon durumuna bağlıdır.

İşletmeler yıllık enflasyona göre ücretlerde yılda iki veya bir kere düzenleme yapmaktadır. Ücret düzenlemelerinde işletme sahibi ve yöneticilerin takdiri ve kararları etkili olmaktadır.

o.İşletmelerde teşvikli ücret sistemlerinin kullanılma durumu

Çalışanlarını motive etmek için 15 (33,33) işletme alınan işin büyüklüğüne göre çalışanlara prim vermektedir. 9 (20,0) işletmede vardiya artı prim ödeme uygulaması vardır. 3 (6,66) işletmede ise parça başı ücret sistemi ve 1 (2,22) işletmede kar paylaşım planları teşvikli ücret sistemi olarak kullanılmaktadır. 17 (37,77) işletme ise teşvikli ücret sistemi uygulamamaktadır.

ö. Çalışanların sendika üyesi olma oranı

Araştırma kapsamına giren işletmelerin çalışanları sendika üyesi değildir ve işletmelerde sendikalaşma olmadığı için ücretler toplu sözleşme ile belirlenmemektedir. Aynı zamanda işverenler sendikaya karşı görüş belirtmişlerdir.

p. İşverenlerin ücret ile verimlilik ve performans arasında ilişki kurma durumları

Tablo 16: İşverenlerin ücret – verimlilik - performans algılamaları

	Var		Yok	
	N	%	N	%
Ücret – verim ilişkisi	27	60,0	14	31,11
Ücret-performans ilişkisi	27	60,0	14	31,11

Verimlilik ile ücret arasında ilişki kuran 27 (60,0) işletme vardır. Verimlilik ile ücret arasında ilişki kuran işletmelerin işletme verimliliğini maaş artışında bir ölçü olarak kabul edilebileceği, verimliliği yüksek olan çalışanların bu durumunun ücretine yansıtılması gerektiği ve çalışanları daha fazla çalışmaya sevk edebileceği yönünde düşüncelerinin olduğu düşünülebilir. 14 (31,11) işletme ise verimlilik ile ücret arasında ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir. 4 (8,88) işletme ise bu yönde görüş belirtmemiştir.

27 (60,0) işletme performans ve ücret arasında ilişki kurarken 14 (31,11) işletme ise performans il ücret arasında ilişki görmemektedir. 4 (8,88) işletme ise bu yönde görüş belirtmemiştir.

Ücret ile verim ve performans arasında ilişki kurmayan işletme yöneticileri önemli olanın çalışanın işletmeyi sahiplenmesi, iyi niyeti ve kapasitesi olduğunu söylemişlerdir. Yöneticiler siz çalışanlara ne kadar ücret verirsiniz verin onlar yine kapasiteleri kadar yapacaklardır yönünde açıklama getirmişlerdir.

r. İşverenlerin çalışanlar açısından ücret eşitsizliğinin mi ücret yetersizliğinin mi birincil öneme sahip olduğuna dair düşünceleri

4 (8,88) işletme çalışanlar açısından ücret eşitsizliğinin önemli olduğunu düşünürken 41 (91,11) işletme ise ücret yetersizliğinin önemli olduğunu belirtmiştir.

s. İşverenlerin "işçi ücretlerinin kısılması işgücü maliyetini düşürür" önermesine katılma durumları

Araştırma kapsamına giren 45 işletme bu önermeye katılmamaktadır.

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren mikro ve küçük ölçekli işletme sahipleri ve yöneticileri çalışma konusunun ücret olması nedeniyle kendileri ile görüşülmesini istemediler. Kendileri mülakatın tamamen akademik bir çalışma için yapıldığına dair ikna edilmesi neticesinde görüşmeyi kabul etmişlerdir. Görüşmeler esnasında TÜBİTAK'tan gelen bir araştırmacının kabul edilmemiş olması oldukça ilgi çekicidir.

Görüşmeyi kabul etmeyen bir işletmenin geleneksel yöntemlerle yönetildiği tek amacının sadece kar elde etmek olduğu ve çalışanlarının da ücretlerinden memnun olmadığı bu yüzden işletmeden ayrılmaya başladıkları öğrenilmiştir.

Mobilya sektöründe işlerin yoğunluğu mayıs dönemi ile başlamaktadır ve altı ay sürmektedir. Fakat işlerin yoğun olmadığı hatta hiç işin olmadığı dönemde işgörenler yine işletmede istihdam edilmekte ve işten çıkarılmamaktadır. Bu dönemde işletme sahipleri ve yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler daha yoğun olmaktadır. Bu dönemde de çalışanlara ücretleri ödenmekte, işten çıkarılma yoluna gidilmemektedir. ücretlendirilmektedir.

İşletme yöneticilerin genel kanısı "çalışana ne kadar fazla ücret verilirse verilsin onların yine kapasiteleri kadar ve yapmak istedikleri kadar yaptığıdır." Mülakat yapılan işletmelerden bir tanesinin çalışanların tecrübesini işe alımda ve ücretlendirmede kriter olarak almaması dikkate değerdir. Kendine özgü tasarım geliştiren işletme yöneticisi işe aldığı işgörenin önceden bildiği tüm bilgilerini unutmamasını istemektedir. Bu konuda yaşanmış şu olay dikketimize sunulmuştur. İşveren yurtdışında da kendisinin uyguladığı tasarımla mobilya imal eden bir işletmeden getirttiği iki işgören tarafından tasarımı en

zor olan bir koltuğun yapımını çalışanlarına izletmiştir. Bu koltuğun yapımı esnasında bu iki çalışan konuşmadan tüm malzemeleri pratik bir şekilde koltuk yapımında kullanmış ve on beş dakika içinde bitirmişlerdir. İşletme yöneticisi çalışanlarına mobilya imalatında bu iki çalışan gibi olunması gerektiğini belirtmesine rağmen çalışanlar işletme yöneticisine biz ancak bu kadar sürede yapabiliyoruz ne yapabiliriz şeklinde tepki göstermişlerdir. Aynı koltuk yapımını işgörenler ancak bir haftada bitirebilmektedirler.

Mülakat için gidilen bir başka işletmede ise işletme sahibi imalathaneye yöneticinin yada işletme sahibinin kim ve nerede olduğunu sormak için gelen bir iş adamıyla çalışma saati içerisinde oldukları için çalışanların hiçbiri ilgilenmemiştir. Yabancı iş adamı, hiçbir işletmede böyle bir durumla karşılaşmadığı için işletmede sağlanmış olan iş disiplinine şaşırmıştır.

Mülakat yapılan işletmelerden birinde işletme sahibi çalışanlarının yanında olmadığı zaman işgörenlerin işlerini yapmayıp aksattıklarını, bu nedenle işgören işletmeyi sahiplenmemişse ve işgörenin iş ahlakı yoksa ücretin işgörenin performansını ve verimini artırmada yeterli olmayacağını belirtmiştir.

Mülakat yapılan bir diğer işletmede ise iç mimar olan bir çalışan işletme sahibine çalışanların motivasyonu, performansı ve verimi açısından insan kaynakları yönetimin ve ücret yönetiminin öneminden gerekliliğinden bahsetmesine rağmen işletme sahibinin geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmemesi üzerine işletmeden ayrılmayı düşünmektedir. Bu çalışan uzun yıllar bu işletmenin mobilya tasarımlarını yapıyor olması ve işletmede hiçbir gelişmenin olmaması yüzünden ayrılmak istemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

“KOBİ’lerde ücret yönetimi mobilya sektöründe bir alan araştırması” konulu çalışmada ücret, ücret yönetimi ve önemi, KOBİ’ler, bu bağlamda KOBİ’lerde ücret yönetim sisteminin kurulması, yaşanan sorunlar ve ücret yönetim sisteminin sağlayacağı avantajlar, sonuncu olarak da Türkiye’nin mobilya sektöründe %18’lik paya sahip olan İstanbul Ümraniye Modoko’da mobilya üretiminde KOBİ kapsamında faaliyet gösteren 45 işletme bu bağlamda incelenmiştir.

Elde edilen verilerin doğruluğu ve güvenilirliği araştırma kapsamına giren işletme yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri cevaplardaki samimiyetleri ve vermek istedikleri bilgilerle sınırlıdır. İstanbul Modoko’da faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunu küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Küçük işletmeler sektör üretiminde önemli bir paya sahip olup sektörde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde işveren ile yöneticilik aynı kişide toplanmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun sahibi kalfa- çırak- ustalık sürecinden geçmiştir.

Önceki dönemlerde yapılan çalışmalarda KOBİ’lerde çalışanların daha düşük ücret seviyelerine rağmen genel olarak çalıştıkları işyerinden memnun oldukları dile getirilmekteydi. Fakat artık işgörenlerin çalıştıkları yeri ekmek kapısı olarak görme ve işletmeye bağlı kalma anlayışı giderek önemini yitirmektedir. Bu nedenle işgörenin işletmede kalması için “işinden memnun olma” önemli bir kriter iken artık bunun yanında ücretinde önemi artmıştır. Ağırlaşan hayat koşulları ve ust tüketim modellerinde yer alma isteğinin bu sonucu doğurduğu söylenebilir.

İşgören daha iyi ücret koşullarının sağlanması durumunda iş değiştirme yoluna gitmektedir. Mobilya sektöründe işletme yöneticileri ve sahipleri de çalışanlarına piyasa altında ücretlendirme yapmamaktadır. Çünkü böyle bir durumda çalışanlar işletmeden ayrılma yolunu seçmektedir. Bu durumda işlerin yoğun olduğu dönemde “çalışan yetersizliği” işletmede işlerin aksamasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler piyasa koşullarında veya üzerinde ücret ödeme politikası izlemek durumunda kalmaktadır.

Eldeki veriler ışığında şu noktalar dikkat çekmektedir:

1. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde planlı insan kaynakları yönetim sistemi, ücret ve maaş programı yoktur.

İşletmelerin büyük çoğunluğunda ücret ağırlıklı olarak işveren tarafından belirlenmektedir. Daha sonra işveren-işçi işbirliği ve anlaşmasıyla ücret belirlenmektedir. İşveren ücret belirlenmesinde ustabaşı, müdür ve işçilerinde az da olsa danışmaktadır. Ancak ücretin belirlenmesinde asıl söz sahibi ve belirleyicisi işverendir.

Bu durum göstermektedir ki; çalışmaya konu olan işletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman eleman bulunmamaktadır. İşletmelerde ücret yönetimi konusunda uzman eleman yoktur.

KOBİ'lerde ve özellikle küçük ölçekli işletmelerde endüstri ilişkileri işverenin etkisindedir. İşçinin vasıflı olması yada işletme için sahip olduğu önem işçinin işletme sahibi yada işveren karşısındaki pazarlık gücünü artırmaktadır. İşveren ise eğer işçi nitelikli ve işletme için önemli yere sahipse işçi ile ücrette anlaşma yoluna gitmektedir.

İşletmelerde işverenin sahip olduğu kişisel özellikler ücretlendirmede etkilidir. Bu konuda tarafsız değerlendirmeler yapılarak ücretin belirlenmesi için uzman eleman bulundurulmalıdır. Fakat işverenler personel maliyetlerini en aza indirmenin bir yolu olarak bu tür bir personeli çalıştırmaktan kaçınmaktadır. Çünkü mikro ve küçük ölçekli işletme sahip ve yöneticilerinin işletmelerine uzman eleman tedarik edebilmeleri kendileri için ekstra ücret ve yan ödeme anlamına gelmektedir.

2. Ücret ve maaş kriterlerinden iş değerlemesi, işgören değerlemesi ve performans değerlemesi var olan işletmelerde bu kriterler tanımlanmış değildir.

İşletmelerde yapılan iş değerlemesi, işgören değerlemesi ve performans değerlendirme formel ve yazılı değildir. Tamamen gözleme dayanmaktadır. Performansı ücretlendirmede kriter olarak alan işletmelerde ise çalışanların performansı işveren ve ustabaşı veya sadece ustabaşı tarafından haftalık yada aylık olarak gözlemsel olarak değerlendirilmektedir. Uygulanan bu kriterlerle ilgili hiçbir kayıt, doküman mevcut değildir. İşveren veya ustabaşının inisiyatifine kalmıştır. İşletmelerde belirlenmiş bir

performans standardı yoktur. Sadece bir işletmede imalathanenin ortasına konan bir hedef panosuna her günün ulaşılması gereken hedefi yazılır ve çalışanlar bu hedefe ulaşmaya çalışır. Gün içerisinde imalathaneye gelen kim olursa olsun kesinlikle onlarla konuşulmaz sadece işlerle ilgilenilir. Bu disiplinin işletmede sağlanmış olması hedefe ulaşılmasına önemli bir katkı sağlamakta, verimi ve performansını artırmaktadır.

İlgili işletmelerde kalfanın, çırağın ve ustanın yapacakları işler temel olarak bellidir, bunun için bir iş tanımlaması yapılmamıştır. İşgörenlerin alacağı ücretlerin en düşük ve en yüksek sınırı yani ücret aralıkları (araştırma kapsamına giren işletmelerde) belirlenmemiştir. Bu nedenle mikro ve küçük ölçekli işletmelerde tanımlanmış ücret ve maaş yönetim kriterlerinin varlığından söz edilemez.

3. Araştırmaya konu olan işletmelerde yaygın olarak zaman esasına dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

Gelecek dönemlere ilişkin beklentiler araştırıldığında ağırlıklı olarak performansa dayalı ücret sistemi daha sonra parça başı ücret sistemi ve zaman ücret sisteminin uygulanması düşünüldüğü görülmektedir. Ayrıca işletmelerin bir kısmında ayın elemanı seçme uygulaması vardır. Verimlilik açısından pozitif sonuçlar doğuran bu yöntemin diğer işletmelerde de uygulanması doğru bir davranış olacaktır.

4. Günümüzde ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları her geçen gün daha fazla dikkate alınmaktadır. Fakat önemli olan etkin ve sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin işletmelerde kurulması ve bunun sürekliliğinin sağlanmasıdır. Araştırma kapsamındaki işletmelerde performans değerlendirme, işveren ve ustabaşı tarafından gözlem ile yapılmakta olup, sistemleşmiş bir performans değerlendirme yapılmamaktadır.

İşletmelerin iyi bir ücret yönetim sistemini işletmelerinde kurabilmeleri için öncelikli olarak iş tanımı, iş değerlemesi, işgören değerlemesi, performans değerlendirme gibi ücret ve maaş yönetim kriterlerini tanımlı hale yani formel ve yazılı hale getirmeleri gerekir.

Bu konuda işletme sahipleri ve yöneticileri çağdaş işletme yönetiminleri hakkında eğitim veren kamu kurumları ve özel sektör tarafından (Üniversite, KOSGEB) eğitilmeli ve desteklenmelidir.

Performansa dayalı ücret yöntemi işletmelerde çalışanların verimini, performansını artırmaya katkı sağlayacaktır. Parça başı ücret sistemini uygulamayı amaç edinen işletmeler ise bu sistemin üretimi ve çalışanların verimini artıracığını düşünmektedir.

5. Parça başı ücretleme sistemini uygulayan işletmelerde bu yöntem çalışanlar tarafından olumlu karşılanmamaktadır.

Bir işletme ise daha önce uyguladığı parça başı ücret sistemini çalışanlara ağır geldiği ve çalışanlar istemedikleri için artık uygulamamaktadır. Yöneticiler çalışanlar tarafından parça başı ücret sisteminin istenmediğini belirtmiştir. İşletme yöneticilerin çoğunluğunun düşüncesi, işgörenlere ne kadar ücret verilirse verilsin onların yine kapasiteleri kadar yada yapmak istedikleri kadar yapacakları yönündedir. Performansa dayalı ücret sistemini gelecekte uygulamak istediğini belirten yöneticilerin asıl amacı çalışanların verimini artırmak ve daha fazla kaliteli ürün çıkarmak ve ücrette performansı kriter almaktır. Bu nedenle bu işletmelerin gelecekte uygulamak istedikleri performansa dayalı ücret sisteminden kastettikleri parça başı ücret sistemidir.

Fakat sistemi uygulamış işletmelerde elde edilen başarısız sonuçlar sistem hakkında endişe duyulmasına neden olmaktadır. Konunun sadece ücret düzeyine indirgenmesi ve çözümün (verimlilik artışı) bu yolla sağlanacağına yönelik inanç, tamamlayıcı uygulamalardaki (iş tanımları, analizler, eğitim programları, makine ve teçhizatındaki yetersizlikler, sağlıksız çalışma şartları vb.) eksiklikler bu sonucu doğurmuştur.

6. Parça başı ücret sistemini uygulamayı düşünen işletme sahipleri ve yöneticileri, üretimi ve çalışanın verimini artıracığı düşüncesiyle bu sistemi uygulamayı istemelerine rağmen işgörenlerin daha fazla ürün çıkarmak isterken ürünün kalitesini düşürebilecekleri ve işgörenlerin bu sisteminin uygulanmasını istemeyecekleri yönünde tedirgindirler.

Parça başı ücret sisteminin mikro ve küçük ölçekli işletmelerde kurulmasının ve uygulanmasının önündeki engeller öncelikle yöneticilerin bu sistemin işletmeleri için önemli olduğuna olan inanç eksikliği, işletme yöneticisi ve sahiplerinin sistemin yarar

sağlayacağına yönelik duydukları endişeler, çalışanların daha fazla verimli olabileceklerine yönelik inanç eksikliği, kurumsal kimliğin işletmelerde oturmamış olması, çalışanların eğitim düzeylerinin yetersizliği, işletme sahiplerinin yada yöneticilerin uygulanacak parça başı ücret sisteminin çalışanlarına zor gelmesi neticesinde çalışanların işletmeden ayrılabilceği yönündeki kaygılar, gerekli bilgi donanımına sahip sistemi kuracak ve işletecek kişilerin olmayışı, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin üretimi arttırırken kalitenin düşmesi yönündeki korkularıdır.

7. Ücretlendirmede dikkate alınan kriter kıdemdir. Pekçok sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de ücretlerde belirleyici kıdem unsurudur. Kıdem yetersiz olduğu, gelecekte kıdem yanında performans düzeyinin de belirleyici olması yolunda bir inanç birliği işverenler arasında bulunmaktadır.

İşletmelerin çoğunluğu ücret ile verimlilik ve performans arasında ilişki kurmuşlardır. Verimlilik ile ücret arasında ilişki kuran işletmelerin işletme verimliliğini maaş artışında bir ölçü olarak kabul edilebileceği, verimliliği yüksek olan çalışanların bu durumunun ücretine yansıtılması gerektiği ve çalışanları daha fazla çalışmaya sevk edebileceği yönünde düşüncelerinin olduğu düşünülebilir.

Ücret ile verim ve performans arasında ilişki kurmayan işletme yöneticileri önemli olanın çalışanın işletmeyi sahiplenmesi, iyi niyeti ve kapasitesi olduğunu söylemişlerdir. Yöneticiler, ücret ile verim ve performans arasında ilişki kurmamalarına çalışanlara ne kadar ücret verilirse verilsin onların yine kapasiteleri kadar yapacakları yönünde açıklama getirmişlerdir.

8. İşletmelerin genelinde ağırlıklı olarak piyasa koşullarında ücret ödeme politikası daha sonra piyasa üstü ücret ödeme politikası uygulanmaktadır. Eşit işe eşit ücret ödeme politikası çok az işletmede uygulanmaktadır.

İşletmelerin çoğunluğu piyasa koşullarında ücret ödeme politikası uygulamaktadır. İşçiler kendilerine piyasa altı ücret ödendiğinde işletmeden ayrılmaktadır. Bu durum ise, işverenleri işlerin yoğun olduğu dönemde işgören bulma sıkıntısına sokmaktadır.

Eşit işe eşit ücret ödeme politikası uygulayan işletmelerde aynı işi yapan çalışanların kıdemi aynı ise aynı ücreti almaktadır. Fakat araştırmaya konu olan işletmelerin çoğunluğunda “eşit işe eşit ücret” politikası uygulanmamaktadır.

Piyasa üstü ve piyasa koşullarında ücret ödeme politikası uygulayan işletmeler ise performansından ve çalışmalarından memnun oldukları işgörenleri gizli olarak ücretle ödüllendirmektedir.

9. İşletmelerde gizlilik politikası hakimdir. Gizlilik politikası uygulamayan işletmeler uygulamak istedikleri halde uygulayamamaktadırlar.

Gizlilik politikası uygulayan işletmelerin bir kısmında ise çalışanların arasında da bu politika uygulanırken bir kısmında da gizlilik politikasını işverenler uygularken çalışanlar bunu kendi aralarında uygulamamaktadır.

İşletme sahibi yada yöneticileri ağırlıklı olarak gizlilik politikasının uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. İşverenler gizlilik politikasını çalışanlarına ücret farklılığı nedenlerini anlatamamalarından dolayı doğan anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak için uygulamak istemektedirler.

Gizlilik politikasının işletmelerde uygulanmasının çalışanların işyerine olan güvenlerini sarsacağını düşünen işletme yöneticileri de vardır. Burada çalışanlar birbirinin ne aldığını ve neden aldığını bilmeli ve onun seviyesine çıkmalıdır görüşü ağırlık kazanmaktadır.

10. İşgörenler farklı sıklıklarla ücretlerinden memnun olmadıklarını ifade etmektedirler. İşçiler ücret memnuniyetsizliklerini işverenlerine aktarmak konularında oldukça çekingen hatta isteksiz davranmaktadırlar. Memnuniyetsizlik ancak kendi aralarındaki konuşmalara konu edilmektedir. Bu durum işverenlerin tavırlarından kaynaklanmaktadır. İşverenler ve yöneticiler işgörenlerin ücret memnuniyetsizliklerini ücret düzenlemelerinin yapıldığı zaman aralıklarında belirtmelerine izin vermektedir.

İşletmelerin büyük bir kısmı ücretinden memnun olmayan çalışanları işletmede tutmak için ücretlerde düzenleme yoluna gitmektedir. Mobilya sektöründe işlerde altı ay durgunluk altı ay hareketlik görülmektedir. Bunun için işletmeler işlerin yoğun olduğu dönemde çalışan sıkıntısı çekmemek için genelde çalışmasından memnun olunan fakat ücretinden memnun olmayan çalışanla anlaşma yoluna gitmektedirler.

11. İşletme sahipleri yada yöneticileri çalışanlarına verdikleri ücreti yeterli görmemektedir.

Ücret seviyesi yeterli görülmediği halde çalışanların ücretini artırmama nedenleri olarak; piyasa şartları, enflasyon oranları, sigorta primlerinin fazlalığı ve işçi sosyal

harcamalarının fazlalığı, kar oranının düşük olması, pazarlama sorunları sebepler olarak açıklanmaktadır.göstermişlerdir.

12. İşletmelerde genel olarak çalışanların çaba ve katkıları, pikniklerle, bayram ikramiyeleri, yemek ve primlerle ödüllendirilmektedir.

İşletmeler aylık kapasitelerinin üstünde bir sipariş olduğunda ve çalışanlar buna ulaştığında, kâr elde edildiğinde bu tür uygulamalar sıklıkla yapılmaktadır. Aynı zamanda altınla da çalışanlar ödüllendirilmektedir.

13. Bütün işletmeler ve çalışanlar piyasada kimin çalışanına ne kadar ücret verdiğini bilmektedir.

Bu konuda bir şeffaflığın varlığı dikkat çekmektedir. İşverenler piyasa ücret araştırmalarını uzman yada danışman şirketler aracılığıyla yapılmamakta bu araştırmalarını tamamen duyular ve kişisel gözlemlerine dayandırmaktadırlar.

Çalışanlarını motive etmek için bazı işletmeler alınan işin büyüklüğüne göre çalışanlara prim vermektedir. İşletmeler teşvikli ücret sistemlerinden vardiya artı prim ödeme, parça başı ücret sistemi ve kar paylaşım planları uygulanmaktadır.

14. Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanlar sendika üyesi değildir bu yönde bir istekte görülmemektedir. Bunun işten atılma korkusunun ortaya çıkardığı bir durum olduğu söylenebilir. Ayrıca işverenler sendikalara şiddetle karşıdırlar.

Öneriler

On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden mikro işletmelerde bir ücret yönetim sisteminin kurulması mümkün görülmemektedir. Çünkü bir işletmede ücret yönetim sisteminin kurulması için işletmenin kurumsal bir yapı kazanması zorunludur. Fakat mikro işletmelerin kurumsallaşması oldukça zor hatta imkansız gibidir.

Küçük ölçekli işletmelerde ise bir ücret yönetim sistemi kurulabilir. Bu sistemin kurulması ve işlevsel olması önemlidir. Artık günümüz işletmelerinde ücret yönetiminin önemi büyüktür. Büyük işletmeler bunun farkına varmış ve işletmelerinde bu sistemi kurmaya başlamışlardır. Küçük ölçekli işletmelerin verimliliği artırmak için insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonu olan ücret yönetim sistemini işletmelerinde kurmalıdır.

Küçük ölçekli işletmelerde ücret yönetim sisteminin kurulması için öncelikle bu işletmelerin kurumsal bir yapı kazanması gerekir ve işletme sahipleri ve yöneticilerin ücret yönetiminin önemli bir konu olduğuna uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanmalıdırlar. Yönetim kurulu, pazarlama departmanı, insan kaynakları departmanı,finansman bölümü gibi departmanların oluşturulması kurumsallaşmaya

önemli katkılar sağlayabilir. Küçük ölçekli işletme yöneticileri veya sahipleri bir ücret yöneticisini işletmelerinde istihdam etmeyi bir maliyet unsuru olarak gördükleri için bu konuda eğitim alarak ücret yönetim sistemini kendileri de yürütebilirler.

Kurumsal bir yapı kazanan küçük ölçekli işletmelerde iş analizleri, iş tanımları ,iş değerlemesi, performans değerlendirme, piyasa ücret araştırması, yasal düzenlemelerin dikkate alınması, ücret yapısı, ücret politikasının oluşturulması süreçleriyle bilimsel çalışmalara dayalı ve adaletle işgörenleri motive eden bir ücret sistemi ve ücret politikası oluşturulmalıdır.

Çalışanlara hizmet içi eğitim verilmelidir. Uygulanacak ücret yönetim sistemi ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekir. Bu konuda ise öncelikli olarak Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı tarafından KOBİ yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik eğitimler verilerek bilimsel yönetim sistemlerinin özellikle rekabet ortamının yoğun olduğu bir dönemde rekabet edebilirliklerinin artırılması ve ayakta kalabilmeleri için ücret yönetim sisteminin önemini anlatan eğitimler verilmelidir ve küçük ölçekli işletmelerde de bu sistemlerin uygulanması sağlanmalıdır.

Özellikle küçük ölçekli işletmelerde çalışanların performansını artırmak için işverenin çalışanlarla duygusal bir bağ kurması önemlidir. Küçük ölçekli işletme çalışanları finansal yolla motive edilmesinin yanında finansal olmayan yollarla da motive edilmelidir. Özellikle sözleşme şartları dışında işveren tarafından çalışanlara yapılan herhangi bir jest onların işlerine olan motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Mesele bayram ikramiyeleri, çalışanların hastalarının ziyaretleri, düzenlenen piknikler bu bağlamda ilk akla gelenlerdir.

Küçük ölçekli işletmeler piyasa koşullarında yada üstünde ve verime göre ücret politikası uygulamalıdır.

Ölçülebilir işin yapıldığı ve emek yoğun çalışmaya dayanan küçük ölçekli işletmelerde uygulanabilecek ücret yönetim sistemi ise parça başı ücret sistemi olabilir. Fakat bu sistemin olumsuz yanları olarak üretimdeki fazla sürat nedeniyle üretilen malların kalitesinin düşmesi durumunun ortadan kaldırılması gerekir. Bunun için her hatalı çıkartılan ürün maliyetinin bir kısmı çalışanların ücretlerine negatif yönlü yansıtılmalıdır. Bu uygulama birkaç kez uygulandıktan sonra çalışanlar daha dikkatli olmaya başlayacaklardır ve böylece hem kaliteli hem daha fazla iş çıkartılmış olacaktır.

-İş ahlakı çalışanlara kazandırılmalı. Bu yönde eğitim seminerleri düzenlenmelidir.

-Ücretlendirmede dikkate alınacak kriterler arasında performansın yanında sorumluluk, tecrübe, iş ahlakı da olmalıdır.

Ücret ile performans ve verim arasında ilişki kurulması ile başarılı çalışanlar ödüllendirilir. Böylece başarılı çalışanlar kendilerinden daha az performansla çalışanla aynı ücret almadığını görür. Bu durum işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve işgörendeki eşitsizlik duygusunu kaldırılarak adalet sağlanmış olur.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin büyük çoğunluğu gelecekte performansa dayalı ücret sistemini uygulamak istediklerini belirtmişlerdir. Fakat bu sistemin yönetiminin zaman alıcı olması kontrolünün sağlanması küçük ölçekli işletmeler için güç olacaktır.

Gelecekte performansa dayalı ücret sistemini uygulamayı düşünen işletmeler öncelikle etkin ve sağlıklı bir performans değerlendirme sistemini işletmede kurmalı ve bunun sürekliliğini sağlamalıdır, daha sonra performansa dayalı ücretlemeye yönelmelidirler. Bu sistemi kurmayı düşünen işletmeler performansa dayalı ücret sisteminin nasıl işleyeceğine ve performansın nasıl ödüllendirileceğine açıklık getirilmeli, üstün performansın ölçüm kriterlerine karar vermeli, sistemin işleyişine ve bu sisteme öncelikle kendisi inanmalı ve destek vermelidirler.

Kabul edilebilir ve yeterli performans gösteren tüm işgörenlerin, hedeflere ulaşmada, yaptıkları katkının ve yarattıkları artı değerın takdir edildiği ve ödüllendirildiği kamısına ulaşabilmelerini sağlayacak nitelikte değerlendirme araçlarının var olması sağlanmalı, sistemden sonuç elde etmek için çalışanlara yeterli bilgi ve beceri kazandırılmalı ve bu yönde bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirme amacıyla eğitim ve geliştirme programları düzenlenmeli, uygulanacak olan performansa dayalı ücret sistemi ve bu sistemin işleyişi hakkında çalışanlar bilgilendirilmeli, etkili bir iletişim sağlanmalıdır. Verimliliği temel alan ücret sistemi ancak işletmede uygun koşullar sağlandığında başarıyla uygulanabilir.

KOBİ'lerde genelde yönetim girişimcinin elindedir. Bu durum yöneticiye personelini daha yakından tanıma imkanı verir ve işçi işveren ilişkisi informal yapı kazanır. Aynı zamanda KOBİ'ler genç elemanlar çalıştırarak onları teknik ve mesleki açıdan yetiştiren, üretimde uzmanlaşmaya giden, çalışanlarıyla yakın ilişkiler içinde bulunan firmalardır. Bu ilişkilerin hakim olduğu kurumsallaşmış bir küçük ölçekli işletmede

kurulacak olan ücret yönetim sistemi başarılı olacaktır. Fakat KOBİ'lerin en büyük sorunu ise işletmelerine niteliksiz olarak gelen işgörenin teknik ve mesleki açıdan yetişip nitelikli eleman olduktan sonra işletmeden ayrılmasıdır. Bunun sebebi vasıflı işgücünün daha iyi bir ücretle çalışabileceği işletmeleri tercih etmesidir. Bu sebeple KOBİ'ler hem kalifiye eleman bulmada hem de kalifiye elemanın istihdamının devamlılığını sağlamada zorluk çekmektedir. Bunun için küçük ölçekli işletmeler öncelikle kurumsal bir yapı kazanmalıdır.

Kurumsal yapı danışmanlık hizmeti veren firmalardan yardım alarak ve KOSGEB'ten alınacak yardım ve desteklerle oluşturulabilir. Daha sonra ücret politikasını belirleyerek ücret yönetim sistemi kurulmalıdır. Bu süreçte iş analizleri, iş tanımları, iş değerlendirme, performans değerlendirme sistemleri tanımlanmalı, sistem için gerekli olan tüm süreçler doküman haline getirilmelidir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği sürecine girmesiyle birlikte en önemli özelliği emek- yoğun işletme olan KOBİ'lerin önemi daha fazla artmıştır ve KOBİ'ler yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu durum KOBİ'lerin hem iç hem de dış pazara uyum sağlamada zorlukların olacağı bir dönemin içine gireceklerini göstermektedir. KOBİ'lerin bu dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için iç ve dış pazarda yer alabilmeleri gerekmektedir. Bu durumun gerçekleşmesi için ise KOBİ'lerin teknolojik gelişmeleri takip edebilmeleri, ayak uydurabilmeleri sağlanmalı, KOBİ'lerde çalışanlarının performansını ve verimini artıracak olan iyi bir ücret yönetim sistemi kurulmalı ve geliştirilmelidir.

Mikro ve küçük ölçekli işletmelerde ücret düzeyinin belirlenmesinde yönetici yada işverenin takdir ve kararları etkili olmaktadır. Bu durum ücret adaletinin işletmede sağlanmasını engellemektedir. Ücret yönetim sisteminin kurulması, ücret yönetimi kriterlerinin tanımlı hale getirilmesi işletmede ücret adaletini sağlayacaktır. Böylece çalışanlar ücretinden memnun olacak ve performansı kendisinden düşük olan çalışanın kendisiyle aynı ücreti almadığını görünce de memnuniyet düzeyleri artacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden olan ücret yönetiminin işletmedeki önemi çalışanları cezbetmek, elde tutmak, ve çalışmaya teşvik etmektir. Önemli olan işletmede performansı yüksek olanın ödüllendirilmesi, ona göre ücret ödeme sisteminin geliştirilmesi, uygulanması, bu sistemin devamlılığının sağlanması ve parasal yönünün kontrolde tutulmasıdır. Bir sistemin işletmede kurulması, uygulanması ve devamlılığının sağlanması için çalışanlar sistemin adil, yeterli ve rekabete uygun olduğu yönünde inandırılmalıdır.

İşletmelerin gizlilik politikasını uygulamalarının en büyük sebebi birbirlerine verilen ücretin neden farklı olduğunu anlayamamaları ve bunun sebebini işverenlerin çalışanlara anlatamamalarıdır. Çalışanların birbirinin ne aldığını bilmesi ve neden daha fazla ücret alındığını bilmesi çalışanın daha fazla ücret alanın seviyesine çıkmak için çalışması hem işletmenin verimini hem de çalışanın performansını artıracaktır.

Ücret artışı kişiye özel olduğu için mümkün olduğu kadar çalışanla bire bir konuşulmalıdır, mümkün olmadığı durumlarda diğer şekillerde çalışana çok iyi açıklanmalıdır. Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki işgörenin ücretleri arasındaki farklılığın nedeni ve gerekçelerine öncelikle işletme sahiplerinin ve yöneticilerin inanmaları gerekmektedir ve daha sonra işgörelere açıklamalıdır. İşletme sahipleri ve yöneticileri ücret zammını çalışanlara iyi sunabilir ve gerekçelerini anlatabilirse işletmelerde ücret düzenlemeleri dönemlerinde yaşanacak olan anlaşmazlıkları ortadan kaldıracaktır. Bu durum işletmelerde gizlilik politikalarının uygulanmasını zorunlu kılmayacaktır.

Ücret artışı işletmenin ekonomik durumu ile verebilecekleri ve çalışanların başarıları ile beklentilerinin kesiştiği noktada yer almalıdır.

Verimliliği yüksek olan çalışana daha fazla ücret verilmelidir. Verimliliği düşük çalışanlar ise neden düşük ücret aldığını bilmeli ve bu çalışanların motive edilmesi sağlanmalıdır. Verimliliğin düşük olmasının nedenleri araştırılarak çalışanların eğitilmesine büyük önem verilmelidir.

Çalışanların da etkin katılımı sağlanarak haftada bir yada ayda bir verim artırma toplantıları yapılarak çalışanların uygulanacak olan sistemi anlamaları sağlanacak, böylece işletmenin ve çalışanın verimi düzenli kılınmış olacaktır.

Şu temel nokta akıldan çıkartılmamalıdır, sağlıklı bir ücret sisteminin kurulması işletme verimliliği, iş motivasyonu ve işyeri bağlılığının temel unsuru değil, tamamlayıcı bir ara elemandır. Anglo sakson kültürün aksine ülkemizde para çalışma hayatında iş ilişkilerini şekillendiren belirleyici bir öge değildir. İşverenler sadece ücrete odaklanmamalı bunun dışındaki unsurları da dikkate almalıdırlar.

KAYNAKÇA

- ARTAN, Sinan (1981), Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’ deki Uygulama, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 239, Eskişehir
- ALDEMİR, Ceyhan, A. Ataol ve G. Budak (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi , İzmir
- ALTYNIŞIK, Remzi, R. Çoşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- AKMUT, Özdemir, R. Aktaş, B. Aykoç, M. Mete Doğanay, T. Durukan, M. Tamer Müftüoğlu ve Ö. Yüksel (2003), Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara
- AVDER, Erdoğan, (2002), Türkiye’ de Ücretleme Konusundaki Değişikliklerin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi, İşletme, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ASAL, Ömer (2001) ,Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Üretim Stratejilerini Etkileyen Etkenler ve KOBİ’lerin Sorunları: Bir Alan Araştırması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- AKIN, Halil (2003) İstanbul’ da KOBİ Kapsamındaki Mobilya Üretim İşletmelerinin Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- AYDINER, Suphi (1973), Açılış Konuşması, “Küçük ve Orta Sanayi Teşebbüslerinin Geliştirilmesi Semineri”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 120, Ankara
- AKIN, Bahadır (1996), “Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını Cilt, 25, Sayı: 21, Ankara
- ALPTEMOÇİN, Ahmet Kurtcebe (1995), Açılış Konuşması, “KOBİ’ lerin Finansman Sorunları, Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler”, TOSYÖV Yuvarlak Masa

Toplantıları, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı, Ofset Fotomat,
Ankara

BAĞRIACIK, Atilla (1991), “Başka Ülkelerle Karşılaştırmalı Olarak Türkiye’de Küçük
ve Orta Boy Firmalar”, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerin Sorunları,
Uluslar arası Sempozyum, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Sakarya
Kitabevi, Sakarya

BAŞBAKANLIK, <http://rega.basbakanlik.gov.tr/index.aspx#>

BİNGÖL, Dursun (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

BYARS, Lloyd L. ve Leslie W. Rue (2003), Human Resource Management, 7th ed.,
International Edition, Mc Graw Hill / Irwin, Singapore,

BRATTON, John ve Jeffrey Gold (1999), Human Resource Management, Second
Edition, Theory and Practice, Macmillan Business, Great Britain

BALTACI, Çiğdem (2000), KOBİ’lerin Ekonomideki Yerleri ve Finansman Sorunları,
KOSGEB Bursa Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkez Müdürlüğü, Bursa

BENLİGİRAY, Serap (2003), Ücret Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları
:No. 1462, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları : No. 178, Eskişehir

BAKAN, İsmail, T. Büyükbeşe, M. Taşlıyan ve S. Yılmaz (2004), Aile İşletmelerinde
Çalışanların Ücret Konusunda Düşünceleri ve Beklentileri : Bir Alan Çalışması,
Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma
Merkezi, Fırat Katkılarıyla, İstanbul

CAN, Halil, A. Akgin ve Ş. Kavucubaşı (2001), Kamu ve Özel Kesimde İnsan
Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara

CASCIO, Wayne ve F. , Managing (1995), Human Resources, Productivity, Quality of
Work Life, Profits, Fourth Edition, International Edition, Mc Graw – Hill, Inc.
, United States of America

- ÇELİK, Adnan ve T. Akgemci (1998), Girişimcilik, Kültürü ve KOBİ' ler, Nobel Yayınevi , Ankara
- ÇETİN, Canan (1996), Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi, Der Yayınları, İstanbul
- DESSLER, Gary (1997) Human Resource Management, 7th. ed., Prentice- Hall, Inc., United States of America
- EREN, Erol, O. Erdil ve C. Zehir (2000), “Türkiye’ de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir
- FİDAN, Fatma (1996), Verimliliğe Dayanan Ücret Politikasının Türkiye’de Uygulanabilirliği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- GÜRBÜZ, Gülruh Özışık (2002), İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, 1. Baskı, Literatür Yayınları: 87, İstanbul
- KAYNAK, Tuğray, Z. Adal , İ. Ataay, C. Uyargil, Ö. Sadullah, A. Cevat Acar, O. Özçelik, G.. Dünder ve R.Uluhan (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul
- KAYTAZ, Mehmet (1991), “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerine İlişkin Bazı Bulgular”, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Sorunları, Uluslar arası Sempozyum, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul
- KELEŞ, Kasım, Yerel Yönetimlerde Ücret Yapısı ve İş Değerlemeye Bağlı Olarak Yeni Ücret Sisteminin Kurulması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KOBU, Bülent (2003), Üretim Yönetimi, 11. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul
- Küçük Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu (1989), T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No: DPT: 2169 –ÖİK:340, Ankara

- KARGÜL, İ. Doğan (1997), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yönetim Sorunları ve Çözümleri, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1997 – 47, İstanbul
- KOPARAL, Tenay (1977), Türkiye’ nin Kalkınmasında Küçük Sanayinin Önemi ve Katkısı, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Ankara
- MESS (1999), Harvard Business Review, İnsanları Yönetmek, Çeviren; Gündüz Bulut, MESS Yayın No: 307, İstanbul
- MİLKOVİCH, George T. ve John W. Boudreau (1991), Human Resource Management, Sixth Edition Richard D. IRWIN, Inc., United States
- ÖZGEN, Hüseyin, A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana
- ÖNCER, Mustafa (2000), “KOBİ’lerde Verimliliği Etkileyen Yönetimle İlgili Temel Sorunlar”, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve T. Tokal (2003), İşletme, 5. Baskı, Furkan Ofset , Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bursa
- SARUHAN, Şadi Can ve A. Öncer Özdemir (2004), Değer Hedefli İşletmecilik, 1. Baskı, Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Ekitim Vakfı Yayını, İstanbul
- SARIASLAN, Halil (1996), Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, İmalat Sanayii İşletmelerinin Sorunları ve Yeni Stratejiler, TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), Ankara
- TUTAR, Hasan, O. Küçük (2003), Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara
- UĞUR, Adem (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- ULUDAĞ, İlhan ve V. Serin (1991), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yapısal ve Finanssal Sorunlar, Çözümler İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 1991 – 25, İstanbul

YALÇIN, Selçuk (1988), Personel Yönetimi, 3. Baskı, İşletme Fakültesi Yayın No:200,
İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 99, İstanbul,

YÜKSEL, Öznur(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi Ankara

ZAIM, Sabahaddin (1992), Çalışma Ekonomisi, 9. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul

ZENGİN, Tarkan (2005), Ücret Adaletsizliğinin Adams'ın “ Hakkaniyet Kuramı”
Çerçevesinde Analizi, 2. Baskı, Türk Harb - İş Sendikası Eğitim Yayınları,
Ankara

WETHER, William B. Jr. ve K. Davis (1993), Human Resources and Personnel
Management, , Fourth Edition ,Mc Graw – Hill, Inc., Turkey

EK-1

MÜLAKAT SORULARI

1. İşletmenizde çalışan sayısını belirtiniz?
2. İşletmenizin ticaret unvanı nedir?
3. *Eğitim durumunuz nedir?*
4. İşletmenizin kuruluş tarihi nedir?
5. İşletmenizde insan kaynakları yönetim sistemi var mı?
6. İşletmenizde bir ücret ve maaş yönetim sistemi uygulanıyor mu?
7. İşletmenizde ücret nasıl ve kim tarafından belirlenmektedir?
8. İşletmenizde ücret yöneticisinin taşıdığı unvan nedir?
9. İşletmenizde ücret yönetiminde kullanılan tanımlanmış ücret ve maaş yönetim kriterleri mevcut mu?
10. İşletmenizde kullandığınız ücretlendirme yöntemi nedir? Gelecekte uygulamayı düşündüğünüz bir ücretlendirme yöntemi var mı?
11. İşletmenizde uyguladığınız ücret sistemlerinin sizce yararlı ve sakıncalı yanları nelerdir?
12. Ücretlendirmede işin ve işgörenin niteliği ile ilgili olarak şu anda en fazla değerlendirmeye alınan kriterler nelerdir?
13. İşletmenizin başlıca ücret politikası ve politikaları nelerdir?
14. Eşit işe eşit ücret ödüyor musunuz? Ücret farklılıklarının nedeni nedir?
15. Ücretlerde gizlilik esası uyguluyor musunuz? Uyguluyorsanız neden? Çalışanlar arasında uygulamayı başarabiliyor musunuz?
16. Ücretinden memnun olmayan işgörenler bunu size ne kadar sıklıkla belirtiyorlar? Ücretinden memnun olmayan çalışanları işletmede tutmak için ücretlerde düzenleme yoluna gidiyor musunuz?

17. İşletmenizdeki ücret seviyesini yeterli görüyor musunuz? Yeterli görmüyorsanız çalışanlarınızın ücretini artırmama nedenleriniz neler?

18. Çalışanların çaba ve katkılarını nasıl ödüllendiriyorsunuz?

19. Piyasa ücret araştırması nasıl yapılmaktadır?

20. Ücret düzenlemelerini ne kadar sıklıkla yapıyorsunuz?

21. İşletmenizde teşvikli ücret sistemlerini uyguluyor musunuz?

22. Çalışanların sendika üyesi olma oranı nedir?

23. İşletmenizde işgöreninize ödediğiniz ücretler sendika aracılığıyla yapılan toplu iş sözleşmeleri ile belirleniyorsa ücret düzeyi tüm sözleşmeli işgören için aynı mı olmaktadır?

24. Verimlilik ile ücret arasında sizce nasıl bir ilişki vardır? Performans ile ücret arasında bir ilişki kuruyor musunuz?

25. Sizce ücret eşitsizliği mi yoksa ücret yetersizliği mi çalışanlar açısından birincil öneme sahiptir?

26. “İşçi ücretlerinin kısılması işgücü maliyetini düşürür.” önermelerine katılıyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

ZEHRA EROL; 1982’de Artvin’de doğdu. Lise öğrenimini Gebze Lisesinde tamamladı. 2003 yılında Sakarya Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümünü bitirdi. Sakarya Üniversitesi ÇEKO Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi’nde yüksek lisans öğrenimine devam etmektedir.