MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYIN No: 408

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYIN No: 359

İŞGÖRENLERİN ÇALIŞMAYA GÜDÜLENDİRİLMELERİNDE İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİ ve BİR ARAŞTIRMA

Dr. M. Nail BERZEK

İSTANBUL — 1984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYIN No: 408

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ YAYIN No: 359

İŞGÖRENLERİN ÇALIŞMAYA GÜDÜLENDİRİLMELERİNDE İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİ ve BİR ARAŞTIRMA

Dr. M. Nail BERZEK

+650
BER

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
1878
KÜTÜPHANESİ
FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ

İSTANBUL — 1984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

FATİH YAYINEVİ MATBAASI — 527 23 72
Alibaba Türbe Sok. No. 21/3 Nuruosmaniye
Istanbul - 1984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu çalışma Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yapılmış olan bir doktora tez çalışmasıdır. Çalışma 10 Şubat 1983 tarihinde Prof. Dr. Osman YOZGAT, Prof. Dr. Kemal TOSUN, Prof. Dr. Selçuk YALÇIN, Doç. Dr. Ahmet SERPİL ve Doç. Dr. Oğuz URAS'dan oluşan jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ ... 1

I. BÖLÜM

PARASAL ÖZENDİRME PLANLARI

1.1. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TANIMI ... 3
1.2. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ AMAÇLARI ... 5
1.3. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ ... 7
1.4. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ ETKİLERİ ... 11
1.4.1. Parasal Özendirme Planlarının Sosyo-Ekonomik Yapı Üzerindeki Etkileri ... 11
1.4.2. Parasal Özendirme Planlarının Endüstriyel İlişkiler Üzerindeki Etkileri ... 13
1.4.3. Parasal Özendirme Planlarının İşletmeler Üzerindeki Etkileri ... 16
1.4.4. Parasal Özendirme Planlarının İşgörenler Üzerindeki Etkileri ... 19
1.5. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARI VE GÜDÜLEME TEORİLERİ ... 20
1.5.1. Güdü'nün Tanımı ... 20
1.5.2. Parasal Ödemeden Güdüleme Unsuru Olarak Yararlanılması Görüşünün Tarihsel Evrimi ... 21
1.5.3. Paranın Aracsallığı ... 24
1.5.4. Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı ... 25
1.5.5. Parasal Ödemenin Önemine Ait Bir Model ... 26
1.5.6. Valans ve Beklenti Kuramı ... 30
1.5.7. Herzberg'in Güdüleme Kuramı ... 31
1.5.8. Myers'in Kuramı ... 33
1.5.9. Parasal Özendirme Planlarının Güdüleme Teorilerine Bağlı Olarak Değerlendirilmesi ... 34
1.6. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ UYGULANMA SONUÇLARI ... 35

II. BÖLÜM

PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TÜRLERİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN UNSURLAR

2.1. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TÜRLERİ ... 39

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2.1.1. İşgörenin Bireysel Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planları ... 39
2.1.1.1. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretim İle Orantılı Olarak Değiştiren Parasal Özendirme Planları ... 45
2.1.1.1.1. Parça Başı Ödeme Planı ... 45
2.1.1.1.2. Standart Zaman Planı ... 46
2.1.1.2. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretimden Daha Az Oranda Değiştiren Parasal Özendirme Planları ... 47
2.1.1.2.1. Halsey Planı ... 47
2.1.1.2.2. Rowan Planı ... 48
2.1.1.2.3. Öneri Planı ... 50
2.1.1.3. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretimden Daha Yüksek Oranda Değiştiren Parasal Özendirme Planları ... 52
2.1.1.4. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretime Bağlı Olarak Değişik Oranlarda Değiştiren Parasal Özendirme Planları ... 53
2.1.1.4.1. Gantt Görev ve Prim Planı ... 53
2.1.1.4.2. Emerson Verimlilik Planı ... 54
2.1.1.5. İşgörenin Bireysel Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planlarının Genel Değerlendirmesi ... 55
2.1.2. İşgören Grubunun Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planları ... 58
2.1.2.1. İşgören Grubunun Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planlarının Genel Değerlendirmesi ... 62
2.1.3. İşletmenin Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planları ... 64
2.1.3.1. Scanlon Planı ... 64
2.1.3.2. Kaiser Planı ... 72
2.1.3.3. Rucker Planı ... 80
2.1.3.4. Kâra Katılma Planı ... 83
2.1.3.5. İşletmenin Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planlarının Genel Değerlendirmesi ... 87

2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN OLAN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN UNSURLAR 96

2.2.1. Pazardaki Rekabet Koşullarının Durumu ... 97
2.2.2. İşletmenin Büyüklüğü ... 99
2.2.3. Üretimin Türü ... 101
2.2.4. Üretim Maliyetinin Yapısı ... 103
2.2.5. İşletmenin Ödeme Gücü ... 103

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2.2.6. Parasal Özendirme Planlarının Yönetim Maliyetleri 105
2.2.7. İşgören Örgütünün Eğilimi 106
2.2.8. İşgöreni Değerlendirme Yöntemlerinden Yararlanılıp, Yararlanılmaması 108
2.2.9. Beşeri İlişkilerin Yapısı 109
2.2.10. İşletme İçi Eğitim ve Haberleşme Faaliyetlerinin Durumu 110
2.2.11. İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı 111
2.2.12. Parasal Özendirme Planlarının Dayanağını Teşkil Eden Standart Çalışma Sonuçlarını Sağlıklı Bir Şekilde Belirleyebilme Olanakları 112

III. BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN OLAN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİNE İLİŞKİN UYGULAMAYA DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA

3.1. OTEL İŞLETMELERİNİN ARAŞTIRMA KONUSU OLARAK SEÇİLME NEDENLERİ 115
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırları 117
3.1.2. Örnek Seçimi 118
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi 119

3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 120
3.2.1. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazardaki Rekabet Koşulları 120
3.2.2. İşletmelerin Büyüklükleri 124
3.2.3. İşletmelerin Gerçekleştirdikleri Üretimin Türü 124
3.2.4. İşletmelerin Gerçekleştirdikleri Üretimin Maliyet Yapısı 126
3.2.5. İşletmelerin Ödeme Güçleri 129
3.2.6. İşletmelerde Parasal Özendirme Planlarının Yönetim Maliyetleri 131
3.2.7. İşletmelerdeki İşgören Örgütlerinin Parasal Özendirme Planlarına Karşı Eğilimleri 132
3.2.8. İşletmelerde İşgöreni Değerlendirme Yöntemlerinden Yararlanılma Durumu 135
3.2.9. İşletmelerdeki Beşeri İlişkilerin Yapısı 135
3.2.10. İşletmelerde İşletme İçi Eğitim ve Haberleşme Faaliyetlerinin Durumu 137
3.2.11. İşletmelerde İstihdam Edilen İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı 138
3.2.12. İşletmelerde Parasal Özendirme Planlarının Dayanağını Teşkil Eden Standart Çalışma Sonuçlarını Sağlıklı Bir Şekilde Belirleyebilme Olanakları 139

3.3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İNCELENEN OTEL İŞLETMELERİ İÇİN EN UYGUN OLAN PARASAL ÖZENDİRME PLANININ BELİRLENMESİ 140

SONUÇ 146
KAYNAKLAR 148

MARMARA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

KISALTMALAR

A.B.D	:	Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	:	Adı geçen eser
B.	:	Baskı
Bkz.	:	Bakınız
C.	:	Cilt
Co.	:	Corporation
Çev.	:	Çeviren
Der.	:	Derleyen
Ed.	:	Edition
E.İ.T.İ.A.	:	Eskişehir İktisadî ve Ticarî İlimler Akademesi
I L O	:	International Labour Organization
İ.İ.T.İ.A.	:	İstanbul İktisadî ve Ticarî İlimler Akademisi
Inc.	:	Incorporate
Koll. Şti.	:	Kollektif Şirket
Ltd.	:	Limited
No.	:	Number
O.D.T.Ü.	:	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
S.	:	Sayfa
S.S.C.B.	:	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TL.	:	Türk Lirası
Vol.	:	Volume
$	:	A.B.D. doları

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

GİRİŞ

İşletmeler ekonomik mallar ve/veya hizmetler üreten kuruluşlar olup, başarılı olabilmeleri büyük ölçüde verimli çalışabilmelerine bağlıdır.

İşletmelerin verimliliği; üretimlerinin satış kıymetinin, üretim maliyetlerine oranlanması ile hesaplanır[1]. Bu nedenle de, işletmelerde verimlilik artışları şu olgulara bağlı olarak gerçekleşebilir:

a) Üretimin satış kıymeti artarken, üretim maliyetlerinin sabit kalması veya üretim maliyetlerindeki artışların, üretimin satış kıymetindeki artışlardan daha az olması.

b) Üretimin satış kıymeti sabit kalırken, üretim maliyetlerinin azalması.

c) Hem üretimin satış kıymetinin artması ve hem de üretim maliyetlerinin azalması.

Genelde işletmeler, yukarıda belirtmiş olduğumuz ve verimlilik artışlarına yol açan olguları gerçekleştirmeyi amaçlarlar. Bu amaçlarına ulaşabilmeleri için de bünyelerinde istihdam ettikleri işgörenleri söz konusu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunmaya güdülendirmeleri gerekir. İşgörenlerin anılan yönde güdülendirilmelerinde, işletmelerin yararlanabilecekleri değişik yöntemler mevcuttur. Bu yöntemlerden biri de, «Parasal Özendirme Planları»ndan yararlanarak işgörenlerin güdülendirilmeleridir*.

---

(1) Münir Kutluata, **İşletmelerde Prodüktivite-Rantabilite İlişkileri**, İstanbul Reklam Yayınları: 34, İst. 1973, s. 25.

(*) Çalışmamızda geçecek olan «İşgören» sözcüğü, işletmelerde üretim faaliyetlerine doğrudan ve dolaylı olarak katılan işgücünün (mavi ve beyaz yakalı işçilerin) tamamını içermektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İşletmelerin verimliliklerinin artmasına yol açacak olan faaliyetlerin işgörenler tarafından gerçekleştirilmesini özendirmek amacı ile çeşitli parasal özendirme planları geliştirilmiştir. Ancak işletmelerin bu parasal özendirme planlarından yararlanarak arzu ettikleri sonuçlara ulaşabilmeleri, kendi bünyelerine en uygun olan parasal özendirme planlarını seçmelerine bağlıdır[2]. Bu nedenle, işletmelerin kendi yapısal özelliklerine uyum sağlayacak olan parsal özendirme planlarını belirlemeleri ve belirledikleri planlardan yararlanmaları gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının seçimi konusuna açıklık getirmektir.

Bu amaca uygun olarak çalışmanın birinci bölümünde, parasal özendirme planları ile ilgili temel kavramlara yer verilecek ve bu planların işlevleri belirlenecektir.

İkinci bölümde parasal özendirme planlarının teknik yapıları incelenecek, planlar ayrıntılı bir şekilde değerlendirilecek ve işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının seçiminde dikkate alınması gereken unsurlar saptanarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Üçüncü ve son bölümde ise, işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının seçimine ilişkin uygulamaya dönük bir araştırma yapılacaktır.

---

(2) Adolph Langsner-Herbert G. Zollitch, **Wage and Salary Administration**, Cincinnati-Ohio, South-Western Pub. Co., 1961, s. 544.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

BİRİNCİ BÖLÜM

PARASAL ÖZENDİRME PLANLARI

1.1. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TANIMI

Literatürde, parasal özendirme planları ile ilgili olarak tam ve kesin bir tanımlama yoktur. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını, işgören grubunun çalışma sonuçlarını ve işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları mevcut olup, bu planlar ile ilgili olarak ayrı ayrı tanımlamalar geliştirilmiştir. Çalışmamızda, bu tanımlamalardan yararlanarak parasal özendirme planları ile ilgili bir tanımlama geliştirmeye çalışacağız.

Bir görüşe göre, işletmelerde istihdam edilenleri daha fazla çalışmaya özendiren parasal ve parasal olmayan özendiriciler mevcuttur. Adaletli yönetim, sağlık hizmetleri, eğitim olanakları, spor faaliyetleri ve bu gibi diğer şeyler, parasal olmayan özendiricilerdir. Çünkü parasal olmayan özendirme planları çerçevesinde işgören, herhangi bir parasal kazanç elde etmez. Diğer taraftan parasal özendirme planları çerçevesinde işgören, parasal kazanç elde eder. Ancak parasal özendirme planlarının genel yorumunda, normal maaşların ve ücretlerin dışında kalan ve normal maaşların ve ücretlerin karşılığı olan çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçları ile ilgili olan parasal ödemeler dikkate alınırlar[3].

Bir başka görüşe göre özendirici parasal ödemenin temel özelliği, işgören kazançlarının, işgören tarafından gerçekleştirilen üretim miktarı ile doğrudan bağlantılı olmasıdır. İşgören grubunun veya işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alan parasal özendirme

(3) Russel M. Currie, **Financial Incentives**, London, British Institute Of Management, 1963, s. 13.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

planları altında, görev veya görevler grubu için bir çalışma standardı oluşturulur ve işgören kazançları bireyin veya grubun gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarını, standart çalışma sonuçları ile ilişkilendiren bir formül aracılığı ile saptanır[4].

Bir diğer görüşe göre parasal özendirme planları ücret ödemelerine, verimliliğine, örgütün kârlılığına, veya son ikisine birden bağlı olarak dikkate alınırlar. Bazı parasal özendirme planları parasal ödemeleri işgörenin bireysel çalışma sonuçlarına bağlarlarken bazıları da, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarına bağlarlar. Ancak parasal özendirme planları sınırlı bir anlam taşırlar. Çünkü işletmelerde istihdam edilen işgörene, standart çalışma sonuçlarının karşılığı olarak ödenen ücretler ve maaşlar, parasal özendirme planlarının dışında kalırlar. Fazla mesai ve tatil dönemlerinde yapılan çalışmaların karşılığı olarak yapılan ödemeler de, parasal özendirme planlarının dışında kalırlar. Parasal özendirme planlarının amacı: işletmelerde istihdam edilen işgörenlere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin etmek ve böylece işgörenleri, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya özendirmektir. Yasal zorunluluklar (asgari ücretin yasal olarak saptanması), işgücü pazarındaki rekabet (özellikle kaliteli işgücü arzının yetersiz olduğu dönemlerde) ,işgören örgütlerinin pazarlık güçleri gibi nedenler ile, işletmelerde istihdam edilen işgörenlere, özendirici parasal ödemelerin dışında temel ücret ve maaş ödemeleri yapılır. Parasal özendirme planlarına eşlik eden temel ücret ve maaş ödemeleri iş değerlemesi, piyasa ücret ve maaş araştırmaları ve diğer unsurlara (işletmenin ödeme gücü, işgücü pazarındaki arz ve talebin durumu, işgören örgütlerinin ve işletmenin pazarlık gücü, yasal düzenlemeler) bağlı olarak belirlenirler[5].

Bir başka görüşe göre verimliliğe bağlı olarak gerçekleştirilen parasal özendirme programlarına, özendirici ödeme planları denir. Bu tür planların önde gelen yararı, üretim ile parasal ödüller arasında doğru yönlü bir ilişki kurmalarıdır[6].

---

(4) John B. Miner-Mary Green Miner, **Personel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, 3rd. Ed., New-York, MacMillian Publishing Co. Inc., 1977, s. 385.

(5) Wendell French, **The Personnel Management Process**, 3rd. Ed., Boston, Houghton Mifflin Company, 1974, s. 521-522.

(6) Donald P. Crane, **Personel Management: A Situational Approach**, California, Wadsworth Publishing Co. Inc., 1974, s. 348.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bir başka görüşe göre, işletmelerde istihdam edilen işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörene ödeme yapan özendirici ödeme planları, işgörenin ücreti ile verimliliği arasında doğrudan ilişki kurarlar. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını arttırmayı amaçlayan parasal özendirme planlarının dışında, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını arttırmayı amaçlayan parasal özendirme planları da mevcuttur. Bu tür planlar, işgörenler arasında ve işgörenler ile işveren veya işveren temsilcileri arasında işbirliğine bağlı olarak verimlilik artışlarını gerçekleştirmeyi amaçlarlar[7].

Diğer taraftan kâra katılma planı ile ilgili olarak şu tanımlama geliştirilmiştir: Kâra katılma, işletmenin kârlar ile ölçümlenen toplam sonuçlarına işgörenlerin doğrudan katılımları ve işbirliği aracılığı ile üretim miktarını arttırmanın yanında üretim maliyetlerini de azaltan planlardır[8].

Yukarıdaki tanımlamaların ışığı altında parasal özendirme planlarını şu şekilde tanımlayabiliriz: Parasal özendirme planları işletmelerde verimlilik artışlarını gerçekleştirmek amacı ile işgören grubunun, işletmenin veya işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını önceden belirlenen standart çalışma sonuçları ile karşılaştırarak ve standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçları ile bağlantılı olarak işgörenlere parasal ödemeler temin eden planlardır.

1.2. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ AMAÇLARI

Parasal özendirme planlarının amaçlarını, çeşitli yaklaşımların ışığı altında inceleyeceğiz.

Bir görüşe göre parasal özendirme planlarının ortak amacı: En düşük üretim maliyetlerini elde etmeye yardım ederek, işletme kârlarına katkıda bulunmaktır[9].

---

(7) Dale S. Beach, **Personnel: The Management Of People At Work**, 3rd. Ed., New-York, MacMillian Publishing Co., 1975, s. 704.

(8) J.J. Jehring, **Increased Incentives Through Profit Sharing**, Evanston-Illinois, Profit Sharing Research Foundation, 1960, s. 2.

(9) William B. Wolf, **Wage Incentives As A Managerial Tool**, Colombia, Columbia University Press, 1957, s. 6.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bir başka görüşe göre parasal özendirme planlarının amacı : İşgörenlere temel ücretlerinin ve maaşlarının dışında ek parasal ödemeler temin ederek işgörenleri, örgütün amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya özendirmektir[10].

Bir başka görüşe göre, bireysel işgörenin veya işgören grubunun çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgörenlere parasal ödüller sunan planların amacı : İşgöreni veya işgören grubunu, belirli bir miktarın üzerinde ve kabul edilebilinir kalitede üretimi gerçekleştirmeye özendirmektir[11].

Bir başka görüşe göre parasal özendirme planlarının temel amacı : İşgörenlerin verimliliğini arttırmak ve üretim maliyetlerini düşürmektedir[12].

İşletmenin çalışma sonuçlarına bağlı olarak, işgörene parasal ödüller temin eden parasal özendirme planlarının amacı ile ilgili bir diğer görüşe göre bu tür planların amacı : İşgörenler ve işgörenler ile işveren veya işveren temsilcileri arasında işbirliği ve dayanışma yaratarak, hammadde-malzeme ve işgücü maliyetlerinde tasarruf sağlamak, işgörenin işletmeye olan bağlılığını arttırmak, işgücü devrini ve işe devamsızlığı azaltmaktır[13].

Kâra katılma planının amacı ile ilgili olarak geliştirilmiş olan bir görüşe göre bu planın amacı : İşgörenler ile işverenler arasında ortaklık duygularını geliştirmek, işgörenlerin işletme faaliyetlerine karşı ilgilerini arttırmak, işgörenlerin gayretlerini ve düşüncelerini işletme kârlarını arttıracak şekilde yönlendirmek ve parasal yönden İşgörenlerin güvencelerini arttırmaktır[14].

Bir başka görüşe göre parasal özendirme planlarının aslî amacı: İşgörenlere temel ücret değerlerinin üzerinde kazanç elde edebilme olanağını tanıyarak üretim miktarını arttırmak ve birim başına işgücü maliyetlerini düşürmektir[15].

---

(10) French, a.g.e., s. 527
(11) J.K. Louden-J. Wayne Deegan, **Wage Incentives**, New-York, John Wiley and Sons Inc., 1959, s. 10.
(12) Currie, a.g.e., s. 13.
(13) Beach, a.g.e., s. 704.
(14) A.P. Knowlton, **Profit Sharing Programs**, Evanston-Illinois, Profit Sharing Research Foundation, 1954, s. 55-56.
(15) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 545.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

James F. Lincoln'a göre, işgörenlerin yönetime karşı duydukları bağlılığın geliştirilmesi gerekir. Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işlerden ve işyerlerinden duydukları grurun arttırılması lâzımdır. Bu olguyu gerçekleştirebilme yollarından birisi de, işletmede işgörenlerin yeteneklerine ve gayretlerine bağlı olarak ödüllendirilebilecekleri bir ortam yaratmaktır. İşgörenlere temin edilecek olan ödüllerin, işgörenlerin yetenekleri ve çalışmaları ile bağlantılı olması gerekir. Çünkü, ancak böyle bir uygulama sonucunda işgörenlerin gelişmeleri özendirilmiş ve gelişme hırsları uyarılmış olunur. Bu amacı gerçekleştirmek için yararlanılabilecek en önemli yöntemlerden birisi de, işgörenlere yaptıkları iş ile doğru orantılı olarak parasal ödemeler yapan bir özendirici ödeme planını uygulamaktır[16].

Bir başka görüşe göre parasal özendirme planlarının amacı: Üretim miktarını arttırarak birim başına üretim maliyetlerini azaltmak ve işgörenlerin kazançlarını bireysel başarılarına bağlı olarak arttırmaktadır[17].

Bu yaklaşımların ışığı altında parasal özendirme planlarının amacını şöylece belirleyebiliriz: İşgörenleri, üretim miktarlarını arttırıcı ve/veya üretim maliyetlerinde tasarruf sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaya özendirecek işletmelerin verimliliklerini yükseltmektir.

1.3. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Parasal özendirme planlarının başlangıcını, 18. yüzyılın sonuna doğru A.B.D.'de uygulamaya başlanan kâra katılma planı oluşturur*. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren İngiltere'de ve Fransa'da da kâra katılma planları uygulanmaya başlanmıştır[18]. 20. yüzyılın ikinci yarısına ulaşıldığında kâra katılma planını, A.B.D.'de faaliyet göste-

---

(16) J.D. Dunn-Frank M. Rachel, **Wage and Salary Administration: Total Compensation Systems**, New-York, Mc. Graw Hill Book Inc., 1971, s. 237.

(17) Leon C. Megginson, **Personel: A. Behavioral Approach to Administration**, Homewood-Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1967, s. 432.

(*) Kâra katılma planı ilk kez, 1794 yılında A.B.D.'nin Pennsylvania eyâletinin New-Geneva şehrinde Albert Gallatin tarafından, cam imalâthanesinde uygulanmıştır.

(18) Beach, a.g.e., s. 710.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ren ve elli veya daha fazla sayıda işgören istihdam eden her beş işletmeden birisinde uygulanmakta olduğu bir raporda belirtilmiştir[19].

Kâra katılma planının ilk kez 1794 yılından itibaren uygulanmaya başlanılmasından sonra, 1880 yılına kadar başka bir parasal özendirme plnı ortaya çıkmamıştır. 1880 yılında aslen mühendis olan Frederick W. Taylor, çalışmakta olduğu Midvale çelik fabrikasında işgörenlerin sistematik olarak tembellik yapmalarını önlemek amacı ile yeni bir uygulamaya yönelmiştir. Taylor, hem işgörene ve hem de işverene arzuladıkları şeyleri (işgörene yüksek ücretler ve işrene de, düşük işgücü maliyetleri) temin etmek için yeni bir yöntem geliştirmiştir[20].

Taylor'un «bilimsel yönetim» adı ile anılan bu özendirici ödeme yönteminin Midvale çelik fabrikasında (A.B.D.) kazandığı başarı sonucunda bu yöntemden ülke düzeyinde yararlanılmaya başlanmıştır. 1914 yılında başlayan I. Dünya Savaşı Avrupa ülkelerinden kaynaklanan büyük bir talep patlamasına yol açmıştır. Bu durum, A.B.D.'deki işletmelerin üretim miktarlarını arttırmak ve işgücü maliyetlerini düşürmek amacı ile, Taylor'un bilimsel yöntemine yoğun bir şekilde yönelmelerine yol açmıştır. Bu dönemde, temel prensipleri Taylor'un geliştirdiği yöntemin prensipleri ile aynı, fakat işgören kazançlarını hesaplama teknikleri farklı olan çeşitli parasal özendirme planları geliştirilmiştir. Bu gelişme, 1929 yılının sonuna ve 1930 yılının başına kadar devam etti .Bu yıllarda ortaya çıkan ekonomik kriz, büyük bir talep azalmasına yol açtı. Talep azalması da, işletmelerin üretim miktarlarını sınırlandırmalarına neden oldu. Bu olgunun sonucunda da, işgörenleri daha fazla miktarlarda üretimi gerçekleştirmeye özendiren parasal özendirme planlarının uygulanmalarından vazgeçildi. Bu dönemde geliştirilmiş olan parasal özendirme planlarının ortak özelliği, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları olmalarıdır. Bu ortak özellik, bu tür parasal özendirme planlarının uygulama dışı kalmalarına neden olmuştur. Çünkü zaman içerisinde işgören örgütleri, bu tür planlara karşı olumsuz tavır takınmaya başlamışlardır[21].

---

(19) B.L. Metzeger, **Profit Sharing In Perspective**, 2nd. Ed., Evanston-Illinois, Profit Sharing Reseach Foundation, 1966, s. 32.

(20) Frederick W. Taylor, **Principles Of Scientific Management**, New-York, Harper and Brothers Inc., 1947, s. 10.

(21) Louden-Deegan, a.g.e., s. 10.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

II. Dünya Savaşı'nın başlaması ile birlikte A.B.D.'de faaliyet gösteren işletmeler, ikinci kez Avrupa ülkelerinden kaynaklanan büyük bir talep patlaması ile karşı karşıya kaldılar. Bu yüksek talep A.B.D. deki işletmelerin parasal özendirme planlarına yoğun bir şekilde yeniden yönelmelerine neden oldu. Bu dönemde «savaş dönemi üretimi yönetim kurulu», parasal özendirme planlarına yeni bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşım çerçevesinde herhangi bir işletmenin üretim miktarının, standart üretim miktarını aşması halinde, standardın üzerinde gerçekleşen üretim miktarına bağlı olarak işgörenlere parasal ödül ödenmeye başlanmıştır (Örneğin, üretim miktarının %10 artması halinde işletmedeki işgörenlerin tamamı, temel ücretlerinin ve maaşlarının %10'u kadar bir parasal ödül elde ederler)[22].

Bu yaklaşım sonucunda işgörenin bireysel çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yerine, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri öüllendiren parasal özendirme planları ikâme edilmeye başlanmışlardır. Bu olgunun sonucunda, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planlarının geliştirilmelerine başlanmıştır.

Parasal özendirme planlarının A.B.D.'de gösterdikleri bu gelişmeye paralel olarak, Avrupa ülkelerindeki gelişmede hemen hemen aynı yönde gerçeklesmiştir. Ancak I. ve II. Dünya Savaşları planların A.B.D.'de yoğun bir şekilde uygulanmalarına yol açarken, bu olgu, Avrupa ülkelerinde ters yönde işlemiştir. II. Dünya Savaşından sonraki dönemde ise, parasal özendirme planları Avrupa ülkelerinde yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmışlardır. Avrupa'daki birçok ülkede parasal özendirme planları, istihdam edilen toplam işgücünün %50'sinden fazlasını kapsamaktadır. İngiltere'de planların kapsamı altında istihdam edilen işgören sayısı sabit kalırken, diğer Avrupa ülkelerinde artmaktadır[23].

---

(22) A.g.e., s. 10.

(23) Portekiz'deki işgücünün %80'i, İsviçre'deki işgücünün %65'i, Belçika'daki ve Hollanda'daki işgücünün %60'ı, Fransa'daki işgücünün %50'si ve Federal Alman Cumhuriyeti'ndeki işgücünün %40'ı, bu tür planların kapsamı altında istihdam edilmektedirler. Bu tür planlar altında en yüksek sayıda işgöreni istihdam eden Avrupa ülkesi muhtemelen, S.S.C.B.'dir. David Belcher, **Compensation Administration**, Englewood Cliffs New-Jersey, Prentice Hall Inc., 1974, s. 302.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Ekonomisi merkez planlama ile yönetilen S.S.C.B.'de parasal özendirme planları, imalât ve tarım sektörlerinde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Anılan ülkede bu tür planların uygulanması ile ilgili olarak çeşitli yasal düzenlemeler yapılmaktadır[24]. Bu tür planların S.S.C.B.'deki uygulamaları, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarına doğru bir gelişme göstermektedir[25].

Parasal özendirme planlarından Macaristan devleti de yararlanmaktadır. Bu ülkede parasal özendirme planları, yönetim kademesindeki işgörenleri de kapsamaktadır[26].

Parasal özendirme planlarından yararlanan diğer ülkeler ise; Romanya, Çin Halk Cumhuriyeti, Japonya ve Hindistan'dır[27].

Ülkemizde de parasal özendirme planlarından yararlanılmaktadır. 1975 yılında, imalât faaliyetleri ile uğraşan işletmeler üzerinde yapılan bir anket çalışması, çalışmaya dahil edilen işletmelerin %35 inde bu tür planlardan yararlanıldığını ortaya koymuştur[28].

---

(24) International Labour Office, **Social and Labour Bulletin,** No. 4., Geneva-Switzerland, December 1978, s. 371.; International Labour Office, **Social and Labour Bulletin,** No. 4., Geneva-Switzerland, December 1979, s. 323., Boris Rakitsky, «Productivity and Wage Linkages in Soviet Enterprises», **«Labour and Society,** Vol. 5., No. 2., April 1980, s. 207-211.; V. Mashenkov and M. Nikitin, «Remuneration and Productivity in Soviet Agriculture», **International Labour Review,** Vol. 117., No. 1., January-February 1978, s. 69-79.

(25) Galina Danilovna Soboleva, «The New Soviet Incentive System: A Study Of It's Operation In Kiev», **International Labour Review,** Vol, 101, No. 1., January 1970, s. 15-33.

(26) International Labour Office, **Social and Labour Bulletin,** No. 1., Geneva-Switzerland, March 1976, s. 44-45; Laszlo Ozsvald, «Incentives For Management Personnel in Hungarion Industry», **International Labour Review,** Vol. 100., No. 3., September 1969, s. 257-272.

(27) International Labour Office, **Social and Labour Bulletin,** No. 1., Geneva-Switzerland, March 1981, s. 43-45; A.R. Khan, «Taxation, Procurement and Collective Incentives in Chinese Agriculture», **World Development,** Vol. 6., No. 6., 1978, s. 827-836; International Labour Office, **Social and Labour Bulletin,** No. 2, Geneva-Switzerland, December 1974, s. 54-55; International Labour Office, **Social and Labour Bulletin,** No. 1., Geniva-Switzerland, March 1980, s. 57.

(28) Zühal Akal, **Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu,** Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları: 235, Ankara, 1980, s. 129.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1.4. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ ETKİLERİ

Parasal özendirme planlarının etkileri çok yönlüdür. Parasal özendirme planlarının hangi unsurlar üzerinde etkili oldukları ve bu etkilerin doğuracağı olumlu ve olumsuz olguların neler olabileceği aşağıda incelenmiştir.

1.4.1. Parasal Özendirme Planlarının Sosyo-Ekonomik Yapı Üzerindeki Etkileri

Parasal özendirme planları, işgörenleri güdülendirmek sureti ile üretim miktarını arttırmayı ve üretim maliyetlerini azaltmayı amaçlarlar. Bu nedenle parasal özendirme planları, malların ve hizmetlerin bol ve ucuz olarak üretilmelerine yol açarlar. Diğer taraftan bu planlar çerçevesinde işgörenlerin satın alma güçleri arttırılarak, toplam talebin artması sağlanır. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, parasal özendirme planları, bir yandan bol ve ucuz üretimin gerçekleşmesine ve diğer yandan da talebin canlanmasına hizmet ederek, ekonomiye dinamizm hazandırırlar. Herhangi bir toplumdaki ekonomik faaliyetlerin canlı olup olmadığının önde gelen göstergesi, o toplumdaki tüketim miktarıdır[29]. Parasal özendirme planları da, tüketim miktarının artmasına hizmet ederek, ekonomiye canlılık kazandırmış olurlar.

Günümüzün önde gelen ekonomik sorunlarından birisi de enflasyondur. Parasal özendirme planları, bu önemli sorunun çözümlenmesinde doğrudan ve dolaylı yoldan rol oynarlar. Enflasyonu, nedenlerini dikkate alarak başlıca iki gruba ayırabiliriz. Bunlar, maliyet enflasyonu ve talep enflasyonudur[30].

Maliyet enflasyonu, üretilen mal veya hizmetlerin üretim maliyetlerinin herhangi bir neden ile yükselmesi sonucunda meydana gelir[31]. Parasal özendirme planları işgücü, hammadde, enerji, işletme malzemesi gibi üretim girdilerinin maliyetlerindeki tasarrufları özendirerek üretim maliyetlerinin artmamasına hizmet ederler. Böy-

---

(29) James Harvey Dodd-W.C. Hasek, **Economics-Principles and Applications**, 3rd. Ed., Cincinatti-Ohio, South Western Publishing Co., 1957, s. 146.

(30) Sadun Aren, **İstihdam-Para ve İktisadi Politika**, 5. Baskı, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1975, s. 216

(31) Erol Zeytinoğlu, **Genel İktisat**, 2. Baskı, İst., İstanbul Matbaası, 1972, s. 216.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

lece parasal özendirme planları, maliyet enflasyonunun önlenmesinde rol oynarlar.

Talep enflasyonu, toplam talebin toplam arzdan yüksek olması sonucunda meydana gelir[32]. Parasal özendirme planları çerçevesinde üretim miktarlarında sağlanan artışların neticesinde toplam arz artacak ve talep enflasyonu azalacaktır.

Enflasyona yol açan bir diğer olgu da devletin harcama politikasıdır. Devletin, rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için harcamaların yeterli bir düzeyde gerçekleştirmesi gerekir. Devlet harcamalarının kaynağını ise, esasen toplanan vergiler oluşturur. Ancak toplanan vergilerin yetersiz olması halinde, devlet «açık finansman» olarak adlandırılan yönteme başvurarak harcamalarını gerçekleştirir. Bu uygulmaya bağlı olarak enflasyon ortaya çıkar[33]. Parasal özendirme planları, vergi artışlarına yol açarak devlet gelirlerinin artmasına neden olurlar. Bu planlar çerçevesinde üretim ve tüketim artar. Üretimin ve tüketimin artması, üretim ve tüketim üzerinden elde edilen vergilerin artmasına yol açar. Diğer taraftan işletme kârlarının yükselmesine bağlı olarak kurumlar ve gelir vergilerinde de artışlar olur. Vergi artışı yönünde gerçekleşen bu olgu, devletin «açık finansman» yolu ile harcamalarını gerçekleştirmesine gerek bırakmaz. Dolayısı ile bu tür bir enflasyon, parasal özendirme planlarından yararlanılarak önemli ölçüde önlenebilinir.

Bir diğer önemli ekonomik sorun olan işsizlik sorununun çözümlenmesinde de parasal özendirme planlarının rolü vardır. Çünkü bu planlar, bir taraftan işgören kazançlarını arttırarak toplam talebin artmasına yol açarlarken, diğer taraftan da, işletmelerin kârlarını arttırarak yeni yatırımları gerçekleştirmelerine olanak tanırlar. Yeni yatırımların yeni istihdam olanaklarını yaratmaları sonucunda, işsizlik sorunu kısmen de olsa çözüme kavuşur.

Parasal özendirme planları bir başka ekonomik sorun olan «durgunluk» sorununa da çözüm getirirler. Durgunluk, talep yetersizliği, yani satışların düşük olmasıdır[34]. Parasal özendirme planları, işgö-

---

(32) Sadun Aren, a.g.e., s. 212.

(33) Vural Savaş, **İktisat Politikasına Giriş**, 2. Baskı, İstanbul, Sermet Matbaası, 1982, s. 226-230.

(34) Orhan Hançerlioğlu, **Ekonomi Sözcüğü**, 2. Baskı, İst., Remzi Kitabevi, 1976, s. 51.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

renlerin satın alma güçlerini artırırlar. Böylece talep artar ve durgunluk sorunu kısmen çözüme kavuşur.

1.4.2. Parasal Özendirme Planlarının Endüstriyel İlişkiler Üzerindeki Etkileri

Parasal özendirme planları, işgörenler ve işveren arasında ortak çıkarlar yaratarak her iki taraf arasında yakınlaşma sağlarlar. Parasal özendirme planları, standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçlarının işgörenler ve işveren arasında paylaşılmasını sağlayarak taraflar arasında ortaklık duyguları yaratırlar. Bu planlar oto kontrol sistemine işlerlik kazandırarak, işgörenlerin kendi kendilerini kontrol etmelerini sağlarlar. Böylece işgörenlerin, işveren tarafından kontrol edilme derecesi de önemli ölçüde azalır[35].

Parasal özendirme planları, işgörenlerin parasal kazançlarının yetersizliği nedeni ile duydukları tatminsizliği azaltırlar veya tamamen ortadan kaldırırlar. Böylece, işgörenlerin elde ettikleri parasal kazançların yetersizliği sonucunda ortaya çıkan grevler, iş devamsızlıkları, iş ve işyeri ile ilgili şikâyetler ve işgücü devri gibi olumsuz olgular azalır. Bu olguların azalması, endüstriyel ilişkilerin iyi yönde geliştiğinin önemli bir göstergesidir.

Parasal özendirme planları, işgörenleri çalışma sonuçlarını arttırmaya özendiren planlardır. Ancak çalışma sonuçları, yeteneğin ve özendirmenin fonksiyonudur[36]. Bu nedenle özendirme, işgörenin çalışma sonuçlarını arttırmak için tek başına yeterli değildir. Bu durumda, parasal özendirme planlarından arzulanan sonuçları elde etmek isteyen bir işletme, dikkatini doğal olarak eğitim faaliyetlerine yöneltecektir. Diğer taraftan eğitim faaliyetlerinin, endüstriyel ilişkileri olumlu yönde etkileyen faaliyetler oldukları da bilinen bir gerçektir[37].

---

(35) Leonard R. Sayles-George Strauss, **Personel: The Human Problems Of Management,** 2nd. Ed., New-Delhi, Prentice Hall Of India Private Ltd., 1968, s. 655.

(36) Megginson, a.g.e., s. 538

(37) Osman Telimen, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,** İst., Sermet Matbaası, 1978, s. 170-172.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Parasal özendirme planlarının, endüstriyel ilişkiler üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak gerçekleştirdikleri olumlu etkilere yukarıda değindik. Ancak, parasal özendirme planlarının hatalı uygulanmaları sonucunda bu planlar endüstriyel ilişkileri olumsuz yönde de etkileyebilirler. Bu hatalı uygulamalar aşağıda açıklanmışlardır.

— Çalışma standartlarının yönetim tarafından tek taraflı ve sağlıksız bir şekilde saptanmaları,
— Önceden belirlenen çalışma standartlarının geçerli nedenlere dayanmaksızın yönetim tarafından tek taraflı olarak değiştirilmeleri,
— İşgörenlerin tamamının parasal özendirme planlarının kapsamına dahil edilmemiş olmaları,
— Parasal özendirme planlarının işgörenlerin anlayamayacağı kadar karmaşık olmaları,
— Parasal özendirme planlarının işgörenler arasındaki sosyal ilişkileri bozacak özelliklere sahip olmaları.

Parasal özendirme planları, planların dayanağını teşkil eden çalışma standartları nedeni ile işgörenler ile işveren arasında sürtüşmelere yol açabilirler[38]. Bu sürtüşmelerin doğal sonucu olarak, endüstriyel ilişkiler olmusuz yönde gelişir. Çalışma standartlarından kaynaklanan sürtüşmeleri önlemenin yolu, sağlıklı ve gerçekti çalışma standartlarını geliştirmektir. Parasal özendirme planlarının dayanağını teşkil eden çalışma standartlarının, işgören ve işveren temsilcileri tarafından müştereken belirlenmeleri halinde, bu konuda ortaya çıkabilecek olan sürtüşmeler önemli ölçüde önlenebilir.

Önceden belirlenen çalışma standartlarının geçerli nedenlere dayanmaksızın yönetim tarafından değiştirilmeleri halinde, endüstriyel ilişkiler olumsuz yönde gelişir. Bu nedenle işverenin veya işveren temsilcilerinin geçerli nedenlere dayanmadan ve işgören temsilcilerinin görüşlerini almadan, çalışma standartlarında değişiklik yapmamaları gerekir. Çalışma standartlarının değiştirilmelerini gerekli kılan nedenlerin ortaya çıkması halinde, değişikliğin işgören temsilcileri ile görüşülerek gerçekleştirilmesi şarttır.

Bazı hallerde parasal özendirme planını veya planlarını uygulayan herhangi bir işletme, istihdam ettiği işgörenlerin tamamını pla-

(38) R. Marriott, **Incentive Payment System, A Review of Research And Opinion**, London, Staples Press, 1968, s. 52.; Carroll Phill, **Better Wage Incestives**, New-York, Mc. Graw Hill Book Inc., 1957, s. 23-24., Megginson, a.g.e., s. 433.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

nın veya planların kapsamına dahil etmeyebilir. Bu durum, işletmede istihdam edilen işgörenlerin kazançları arasında eşitsizlikler yaratır ve işletme içi ücret ve maaş dengesinin bozulmasına yol açar. Bu olgu, işgörenler arasında huzursuzluklara neden olarak çeşitli sorunları doğurur[39]. Bu sorunlar, endüstriyel ilişkiler üzerinde olumsuz etkiler yapar. Bu olumsuz olguyu önlemek için herhangi bir işletmenin parasal özendirme planlarından yararlanmaya karar vermesi halinde, bünyesinde istihdam ettiği işgörenlerin tamamını planın veya planların kapsamına dahil etmesi gerekir.

Parasal özendirme planlarının karmaşık olmaları, işgörenlerin planları anlamalarını güçleştirir. İşgörenler tarafından yeterince anlaşılamayan planlar, şüphe ile karşılanırlar. İşgörenlerin planlara karşı şüpheli yaklaşımlarda bulunmaları, planlardan arzulanan sonuçlara ulaşılmasını güçleştirdiği gibi, endüstriyel ilişkiler üzerinde de olumsuz etkiler yapar. Bu nedenle, işletmede istihdam edilen işgörenlerin tahsil seviyelerini dikkate alarak onların anlayabileceği planlardan yararlanmak gerekir. Ayrıca, işletme içi haberleşme ve eğitim faaliyetlerinden yararlanarak haberleşme ve eğitim programları aracılığı ile, parasal özendirme planları hakkındaki ayrıntılı bilgiler işgörenlere ulaştırılmalıdır*. Böylece, işgörenlerin planları anlayabilmeleri sağlanarak, işgörenlerin plana veya planlara karşı duydukları şüpheler ortadan kaldırılmış olunur.

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, işgörenler arasında rekabete yol açarlar. İşgörenler arasındaki rekabet, çalışma grubunun veya gruplarının sosyal yapılarını bozarak işgörenleri yalnızlığa iter. Böyle bir olgundan kaçınarak sosyal ilişkileri korumak amacı ile işgören, üretimi sınırlandırır[40]. Böyle bir durumda, endüstriyel ilişkilerin olumsuz yönde gelişme kaydetmeleri doğaldır. Bu nedenle yararlanılacak olan parasal özendirme planlarının, işgörenler arasındaki sosyal ilişkileri bozacak özelliklere sahip olmamaları gerekir. Parasal özendirme planlarının, işgörenler arasındaki sosyal ilişkileri muhafaza edecek ve hatta geliştirecek özelliklere sahip olmaları halinde, böyle bir sorun ortaya çıkmayacaktır.

---

(39) Belcher, a.g.e., s. 308.; Phill, a.g.e., s. 33

(*) Haberleşme: Bir kişiden diğerine bilgi transferi ve bilginin transfer edildiği ikinci kişinin bilgiyi anlama faaliyetidir Tellmen, a.g.e., s. 211.

(40) John B. Miner, **Personel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, New-York, McMillian Publishing Co., 1969, s. 390.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1.4.3. Parasal Özendirme Planlarının İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Parasal özendirme planlarının işletmeler üzerindeki etkileri çeşitlidir. Bu planlar, üretim maliyetlerini düşürerek işletmelerin kârlarını olumlu yönde etkilerler. Üretim maliyetlerini oluşturan kalemlerden birisi olan işgücü maliyetinin işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren bir kısım parasal özendirme planları çerçevesinde ne şekilde değiştiği, Tablo 1, 2, 3, 4, 5'de gösterilmiştir[41].

TABLO : 1

STANDART ZAMAN PLANI

Üretim Miktarı	Birim Başına İşgücü Maliyeti
8	100
12	66.7
16	60.—
20	48.—
24	40.—
28	34.3
32	30.—
36	26.7

TABLO : 2

HALSEY PLANI

Üretim Miktarı	Birim Başına İşgücü Maliyeti
8	100
12	66.7
16	50.—
20	45.—
24	41.7
28	39.3
32	37.5
36	36.1

(41) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 494-507.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO : 3

GANTT GÖREV VE PRİM PLANI

Üretim Miktarı	Birim Başına İşgücü Maliyeti
8	100
12	66.7
16	65.—
20	65.—
24	65.—
28	65.—
32	65.—
36	65.—

TABLO : 4

EMERSON VERİMLİLİK PRİM PLANI

Üretim Miktarı	Birim Başına İşgücü Maliyeti
8	100
12	66.7
16	60.—
20	58.—
24	56.7
28	55.7
32	55.—
36	54.5

TABLO : 5

% 100 ZAMAN PRİMİ VE STANDART SAAT PLANI

Üretim Miktarı	Birim Başına İşgücü Maliyeti
8	100
12	66.7
16	50.—
20	50.—
24	50.—
28	50.—
32	50.—
36	50.—

Tabloların incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, üretim miktarı arttıkça birim başına işgücü maliyeti azalmaktadır.

Parasal özendirme planları işgücü, enerji, hammadde ve işletme malzemesi gibi diğer üretim maliyetlerinde de tasarrufları özendirerek üretim maliyetlerinin düşürülmesine hizmet ederler. Üretim maliyetlerindeki düşüşler, işletmelerin kârlarının olumlu yönde gelişmesine yol açarlar. Diğer taraftan parasal özendirme planları işgörenler ile işveren arasında ortak çıkarlar yaratarak, her iki taraf arasında dayanışmayı ve işbirliğini geliştirirler. Böylece endüstriyel ilişkiler olumlu yönde gelişir.

İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları yüksek işgücü devri, işletme açısından önemli zararlara yol açar[42]. Ancak parasal özendirme planları, yüksek işgücü devrini azaltırlar[43]. Böylece işletmelerin karşı karşıya kalacakları zararları azaltarak, işletme kârlarının yükselmesine hizmet etmiş olurlar. Parasal özendirme planlarının işletmelere sağladıkları yararlardan bir diğeri de, işletme yöneticilerine pazar koşullarını etkileyebilecek esnekliği kazandırmalarıdır[44].

Parasal özendirme planlarının, işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin yanında birtakım olumsuz etkileri de mevcuttur. Bu olumsuz etkiler ve onları önlemek için gerekli olan önlemler, aşağıda belirlenmişlerdir :

— Parasal özendirme planları altında üretimin kalitesi, üretim miktarı uğruna feda edilebilinir. Bir başka deyişle, işgörenler üretim miktarını yüksek tutarken, üretimin kalitesini düşürebilirler. Bu olguyu önlemek için kalite kontrol işlevinden yararlanmak gerekir.

— Yüksek üretim miktarlarına ulaşmayı özendiren parasal özendirme planları çerçevesinde işgörenler makinaları ve sabit varlıkları aşırı derecede yıpratacak şekilde kullanılırlar. Bu nedenle makinalar ve sabit varlıklar aşırı derecede yıpranırlar. Bu olgu, bakım - onarım ve yenileme giderlerinin yükselmesine yol açarak işletmelerin kârları üzerinde olumsuz etki yapar. Bu sorunu çözümlemek için, sa-

---

(42) Wanda R. Embrey-Wayne R. Mondy-Robert M. Noe, «Exit Interview: A Tool For Personnel Development», **Personel Administrator**, Vol. 24, No. 5, May 1979, s. 44.

(43) Megginson, a.g.e., s. 442.

(44) Wolf, a.g.e., s. 68.

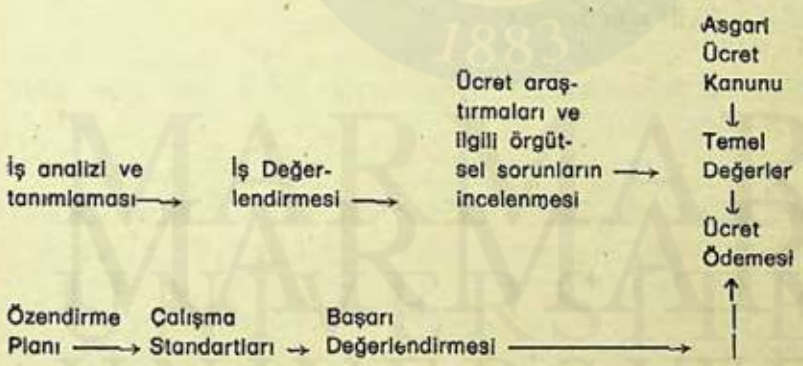
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bit varlıkların ve makinaların dikkatli ve titiz kullanılmalarını özendiren parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir.

— Parasal özendirme planlarının bir kısmı yüksek yönetim harcamalarına yol açarlar. Bu harcamalar işletmelerin kârlarını azaltacağı için, yönetim harcamaları düşük olan planlardan yararlanılması gerekir.

1.4.4. Parasal Özendirme Planlarının İşgörenler Üzerindeki Etkileri

Parasal özendirme planlarının işgörenler üzerindeki en önemli etkisi, işgörenlerin kazançlarını yükseltmesidir. Çünkü bu planlar altında işgörenler, temel ücretlerinin ve maaşlarının dışında ek kazançlar elde ederler. Parasal özendirme planlarının işgörenlerin kazançları üzerindeki etkisi «Şekil 1»de gösterilmiştir[45].



Şekil : 1

Parasal Özendirme Planlarının İşgörenlerin Kazançları Üzerindeki Etkisi

«Şekil 1» de görüldüğü gibi, parasal özendirme planları altında işgörenler, temel ücretlerinin ve maaşlarının dışında ek kazançlar elde etmektedirler. Bu kazançların işgörenlerin temel maaşlarına ve ücretlerine eklenmesi sonucunda işgörenlerin kazançları yükselmektedir.

---

(45) French, a.g.e., s. 523.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bazı parasal özendirme planları, işgörenler arasında dayanışmayı ve işbirliğini geliştirirler. Böylece işgörenlerin sosyal gereksinmelerinin tatminine hizmet ederler. Parasal özendirme planları genelde, işgörenlerin çok yönlü gereksinmelerini tatmin etmede önemli derecede etkindirler. Planların bu etkinlikleri, çalışmamızın devamında açıklanacaktır.

1.5. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARI VE GÜDÜLEME TEORİLERİ

Parasal özendirme planları ile güdüleme teorileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi halinde, bu planların işlevlerinin daha fazla açıklığa kavuşacağı kanaatindeyiz. Özellikle planların işgörenleri çalışmaya güdülendirmedeki etkinliklerinin, bu incelememiz sonucunda daha açık ve somut bir şekilde ortaya çıkacağına inanıyoruz.

1.5.1. Güdü'nün Tanımı

Güdü ile ilgili olarak Murray tarafından geliştirilmiş olan tanımlama şöyledir[46].

> «Güdü, bireyin davranışını calandırır, yönlendirir ve tamamlar. Somut olarak görülemez, ancak bireyin davranışlarından anlaşılabilinir veya herhangi bir davranışı açıklamak için mevcut olduğu varsayılabilinir. Güdü, bireyin deneyimleri, fiziksel kapasitesi ve çevre koşulları gibi davranışı etkileyen unsurlardan ayrılır. Ancak bu gibi unsurların güdü üzerinde etkileri olabilir.»

Yukarıdaki tanımlamayı açıklayarak, güdü kavramına daha fazla açıklık kazandırmaya çalışacağız.

Güdü, bireyin herhangi bir davranışı, istek ve arzu ile gerçekleştirmesini sağlar. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, bireyin davranışına canlılık kazandırır. Ayrıca, bireyin davranışını belirli bir amaca doğru yönlendirir ve o amaca ulaşılarak yapılan işin tamamlanmamasını sağlar. Güdü, elle tutulur ve gözle görülür birşey de-

(46) Edward J. Murray, **Motivation and Emotion**, Englewood-Cliffs New-Jirsey, Prentice Hall Inc., 1964, s. 7.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ğildir. Mevcudiyeti, bireyin davranışları izlenerek ve değerlendirilerek anlaşılabilinir. Bireyin davranışları üzerinde etkili olan yaşam deneyimleri, fiziksel kapasitesi ve çevre koşulları gibi unsurlar güdü'den ayrılırlar. Bu nedenle, güdü'nün bu gibi unsurlar ile karıştırılmaması gerekir. Ancak bu unsurların, güdü üzerinde etkileri olabilir. Pek tabiî ki bu etkiler, olumlu veya olumsuz yönde işleyebilirler.

1.5.2. Parasal Ödemeden Güdüleme Unsuru Olarak Yararlanılması Görüşünün Tarihsel Evrimi

İşgörenlerin verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya güdülendirmek gerekir. İşgörenleri çalışmaya güdülemede, parasal ödemelerin oynadıkları roller ile ilgili düşünceler tarihsel süreç içerisinde çeşitli aşamalardan geçmiştir. Parasal ödemelerin işgörenlerin verimlilikleri üzerindeki etkilerine dair sahip olunan düşünceleri, tarihsel süreç içerisinde incelemeye çalışacağız.

İşletmelerde sistematik ödeme felsefesi Frederick W. Taylor'a dayandırılabilinir. Taylor, işgörenlerin yüksek parasal kazanç ve işverenlerin de düşük işgücü maliyetlerini arzuladıkları gerçeğinden hareket ederek, işgörene yönelik parasal ödeme düzeninin, özendirme sistemine dayandırılması gerektiğini savunmuştur[47].

Taylor bu fikrini Midvale çelik fabrikasında (A.B.D.) başarılı bir şekilde uygulamış ve bilimsel yönetim hareketini başlatmıştır. Bu uygulamayı zaman ve hareket etüdleri sonucunda oluşturulan çalışma standartlarına dayalı, özendirici ödeme planları olarak karakterize edebilmemiz mümkündür. Bir başka deyişle bilimsel yönetim, parasal ödemeler ile işgöreni gayretli bir şekilde çalışmaya güdüleyerek verimliliği ve üretimi arttırmayı amaçlar.

Bu görüş özellikle 19. yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında uygulamacılarda hâkim olmuş olan bir görüştür. Bu görüş şekil 2'de gösterilmiştir[48].

---

(47) Sinan Artan, «İşletmeler Açısından Çağdaş Ücret Kavramının Gelişimi», **İİTİA Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt I, Sayı 1, Haziran 1981, s. 7.

(48) Sinan Artan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişihir, E.İ.T.İ.A. Reprodüksiyon Merkezi Teksir Bürosu ve Basımevi, 1981, s. 41.

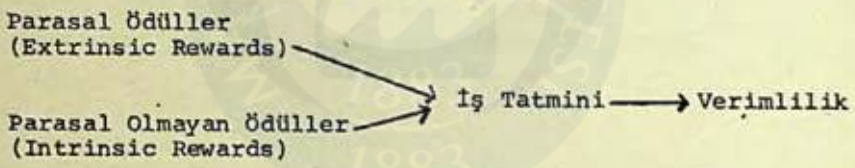
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Parasal Kazanç ——→ İş Tatmini ——→ Verimlilik

Şekil : 2

19. Yüzyılın Sonları ile 20. Yüzyılın Başlarında Parasal Kazançlar, İş Tatmini ve Verimlilik İlişkilerini Gösteren Model

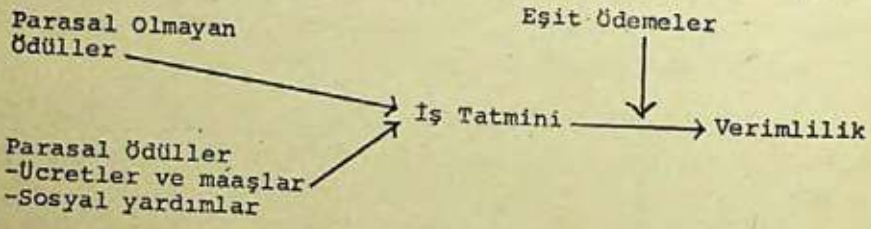
1920-1930 yılları arasında Western işletmesinin Hawthorne (A.B.D.) fabrikasında bir dizi araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, parasal ödemelerin dışında kalan başka unsurlarında işgücünün verimliliği üzerinde etkili oldukları anlaşılmıştır. Bu bulgular, işletmelerde «insan ilişkilerinin» önemini arttırmış ve işletmelerdeki temel ilginin «iş»den «işgören»e yönelmesine neden olmuşlardır. Bu yaklaşımın en önemli özelliği, işgörenlere temin edilen ödülleri, parasal ve parasal olmayan ödüller olmak üzere ikiye ayırmasıdır. Bu model, «Şekil 3» de gösterilmiştir[49].



Şekil : 3

İnsan İlişkileri Akımı Modeli

II. Dünya Savaşında, bilimsel yönetim akımı ve insan ilişkileri akımı birlikte uygulanmışlardır. Savaş boyunca ücretler dondurulmuş ve eşit işe, eşit ücret ilkesi benimsenmiştir. Ücretlerin dondurulması sonucunda işgücü sıkıntısı çeken işletmeler, işgücü pazarlarında rekabet edebilmek için sosyal yardım ödemelerinden yararlanmaya başlamışlardır. Bu uygulamanın sonucunda parasal ödüllere, sosyal yardımlar da dahil olmuştur. Bu durum, Şekil 4'de gösterilmiştir[50].



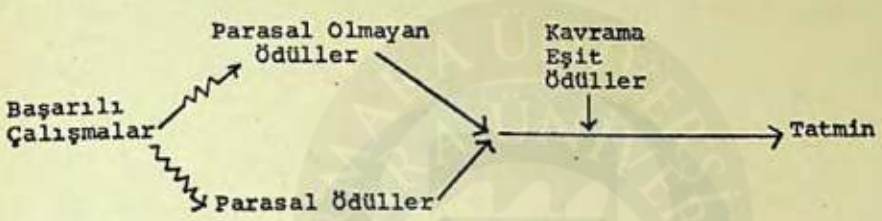
Şekil : 4

II. Dünya Savaşı Dönemine Ait Ödemeler Modeli

(49) Dunn-Rachel, a.g.e., s. 5.
(50) A.g.e., s. 6.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1950'li yılların başlarında araştırmacılar, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkileri araştırmaya başladılar. Lawler ve Porter tarafından bu konuda geliştirilmiş olan kuramsal bir model, «Şekil 5» de gösterilmiştir[51].



Şekil: 5

Lawler ve Porter'in Kuramsal Modeli

Bu kuramsal modele göre, başarılı çalışmalar ödüllere ve ödüller de tatmine yol açarlar. Bir başka deyişle başarılı çalışmalar, işgörenlerin tatminine yol açarlar. Başarılı çalışmalar ile parasal ödüller arasındaki ilişkinin çok dalgalı olmasının nedeni, parasal ödüller ile başarılı çalışmalar arasındaki ilişkinin kuvvetli olmamasıdır. Başarılı çalışmalar ile parasal ödüller arasında doğrudan ilişki kurmanın güçlüğü, bu ilişkiyi zayıflatır. Parasal olmayan ödüller ile başarılı çalışmalar arasındaki ilişki kuvvetli olduğu için bu ilişki daha az dalgalıdır[52].

Modelde yer alan »kavranan eşit ödüller», iş tatmini üzerinde etkili olan bir unsurdur. Kavranan eşit ödüller, aşağıdaki formülün yardımı ile açıklanabilir[53].

$$\frac{\text{A şahsının elde ettiği ödüller} - \text{A şahsının maliyetleri}}{\text{A Şahsının Yatırımları}} \div \frac{\text{B şahsının elde ettiği ödüller} - \text{B şahsının maliyetleri}}{\text{B Şahsının Yatırımları}}$$

Böylece «A» şahsının oranı «B» şahsının oranı ile orantılı olmalıdır. Formüldeki ödüllere ücretler, maaşlar, menfaatler, statü, gelişme, şans dahildir. Yatırımlara yaş, kıdemlilik, ve sorumluluk dahildir. Maliyetlere sıkıntı, değişiklik, rahatsızlık gibi işin olumsuz yönleri dahildir.

(51) A.g.e., s. 7.
(52) A.g.e., s. 7.
(53) A.g.e., s. 7.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıda parasal ödemeden güdü unsuru olarak yararlanılması ile ilgili olarak geliştirilmiş olan görüş ve düşüncelerin tarihsel evrimini ortaya koymaya çalıştık. Çalışmamızın devamında parasal ödeme ve güdüleme kavramları ile ilgili ayrıntılı bilgilere yer vererek, konuya daha fazla açıklık kazandırmaya çalışacağız.

1.5.3. Paranın Araçsallığı

Vroom, Peak ile Lewin'in ve diğerlerinin beklenti teorilerine dayanarak yeni bir güdüleme modeli geliştirmiştir. Bu modelin bir bölümüne göre para, arzulanan sonuçlara ulaşılmasında arasçallığının anlaşılmasının bir fonksiyonu olarak önem kazanır. Bu nedenle herhangi bir birey için paranın önemi, bireyin, paraya bağlı olduğunu anladığı tüm sonuçların gücü ve paranın bu sonuçlara yol açmadaki öznel olasılığına bağlı olarak kararlaştırılır. Bu nedenle paranın yol açtığı her bir sonucun gücü, paranın bu sonuçlara yol açmadaki öznel olasılığı ile çarpılmalıdır. Çarpım sonuçlarının toplamı ne kadar yüksek olursa, paranın birey için taşıdığı önem de o kadar yüksek olur.

Bu görüş, arzulanan şeylere veya sonuçlara ulaşmanın parasal ödüllere bağlı olduğunun anlaşılması halinde, parasal ödemenin önem kazanacağını savunur. Bu nedenle parasal ödeme, arzulanan şeylere veya sonuçlara ulaşmada bir araçtır. Vroom'a göre parasal ödemeler, arzulanan sonuçlara yol açtıkları zaman değer kazanırlar. Eğer parasal ödemeler arzulanan sonuçlara ulaşılmasında bir araç olarak rol oynamıyorlarsa, yani değerli bir sonuca yol açmıyorlarsa, insanlar tarafından aranmazlar[54].

Günümüzde para, bireylerin arzuladıkları sonuçlara ulaşmalarında önemli bir araç olarak rol oynamaktadır. Para yiyecek, giyecek, emniyet, saygı, sosyal ilişki v.s. gibi şeyleri satın alabilir ve hatta bir dereceye kadar, bireyin kendi kendini gerçekleştirme gereksinmesinin tatmininde de araç olabilir[55].

Çalışmamıza, Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiş olan «gereksinmeler hiyerarşisi» kuramı ile devam edeceğiz.

---

(54) Edward E. Lawler III, **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View**, New-York, McGraw Hill Book Co., 1971, s. 19.

(55) A.g.e., s. 26.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1.5.4. Maslow"un «Gereksinmeler Hiyerarşisi» Kuramı

Evrensel düzeyde kabul edilmiş olan bu kurama göre insanların fizyolojik olduğu kadar, psikolojik gereksinmeleri de mevcuttur. Bu nedenle insanların tamamı, fizyolojik, emniyet, sosyal, bencillik ve kendi kendini gerçekleştirme gereksinmelerine veya amaçlarına sahiptirler. Bu gereksinmeler aşağıdan yukarıya doğru gelişen bir hiyerarşik yapı içerisinde olup, birbirleri ile ilişki içerisindedirler. Bu hiyerarşik yapı, gereksinmelerin önceliği ve onların gücü temeline oturur. Temel gereksinmelerin tamamı, diğer bütün temel gereksinmeleri içeren ve kendi kendini gerçekleştirmeye yönelik temel adımlar olarak değerlendirilebilinir[56].

Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi kuramı, Douglas Mc. Gregor tarafından tadil edilmiş ve şu şekilde sınıflandırılmıştır[57].

— Fizyolojik Gereksinmeler: Açlık, susuzluk, dinlenme, barınma, giyinme ve seks gereksinmelerini içerir.

— Emniyet Gereksinmeleri: Tehlikelerden, tehditlerden ve yoksulluktan korunma gereksinmelerini içerir.

— Sosyal Gereksinmeler: Ait olma, sevme, sevilme, arkadaşlık ve bir grubun üyesi olarak grup ile ilişki kurabilme gereksinmelerini içerir.

— Bencillik Gereksinmeleri: İlk olarak; bağımsızlık, bireysel değer, itibar, yetenek, ve hürriyet gibi şeyler ile ilişkili olarak kendi kendine saygı duyabilme gereksinmelerini içerir. İkinci olarak; dikkat çeme, ün, prestij, statü, tanınma ve başkalarının beğenisini kazanma gereksinmelerini içerir.

— Kendi kendini Gerçekleştirme Gereksinmeleri: Bireyin, bir nev'i yaratıcılık şeklindeki tüm potansiyelini anlamaya teşebbüs etmesini ve bireyin olabilmeye muktedir olduğu herşeyi olma arzusunu içerir.

---

(56) Megginson, a.g.e., s. 545.
(57) A.g.e., s. 555.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Fizyolojik ve emniyet gereksinmeleri tatmin edildikten sonra saygı ve kend. kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinmeler ortaya çıkarlar. Kendi kendini gerçekleştirme konusunda Maslow bu gereksinmenin açık bir şekilde ortaya çıkmasının fizyolojik, emniyet, aşk ve saygı gibi gereksinmelerin öncelikle tatmin edilmelerine bağlı olduğunu ileri sürer. Maslow, değişik gereksinmelerin birbirleri ile ilgili olduklarını ve üst seviyedeki gereksinmelerin ortaya çıkmalarının, alt seviyedeki gereksinmelerin tatmin edilmelerine bağlı olduğunu savunur. Gereksinmeler hiyerarşisinin özel istisnası, herşeyi belirli bir ideal uğruna fedâ etmeyi arzulayan bir idealist olmalıdır[58].

Maslow, gereksinmeler hiyerarşisi kuramını A.B.D.'nin sosyo-kültür yapısına dayanarak geliştirmiştir. Ancak Leighton, psikolojik, sosyolojik ve antropolojik açılardan insanlar üzerinde evrensel düzeyde bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda Leighton'un elde etmiş olduğu bulgular, gereksinmeler hiyerarşisinin evrensel düzeyde geçerli olduğunu kanıtlamıştır[59].

Bir başka araştırmada Haire ve arkadaşları tarafından farklı kültür yapılarına sahip toplumların yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, Maslow'un kuramındaki gereksinmelerin yöneticilerin tamamı için geçerli olduğunu ortaya koymuşlardır[60].

Paranın insan gereksinmelerini tatmin etmedeki araçsallığından ve Maslow'un kuramından yararlanarak, konuya daha fazla açıklık kazandırmaya çalışacağız.

1.5.5. Parasal Ödemenin Önemine Ait Bir Model

Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi aşağıdaki gibi sıralanabilir[61].

— Fizyolojik,
— Emniyet,

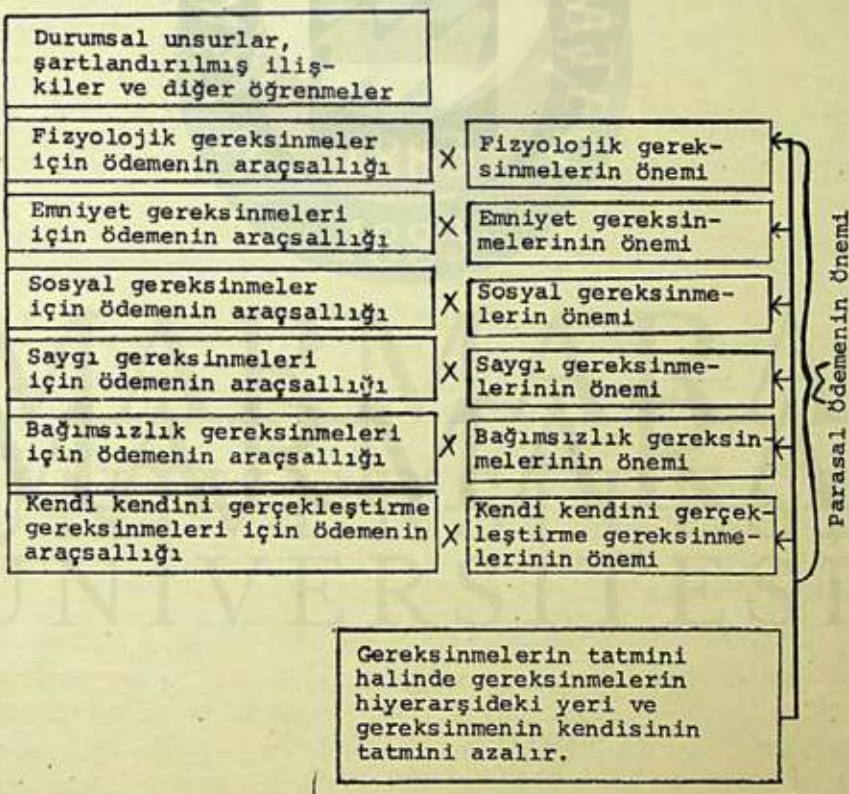
---

(58) Abraham H. Maslow, **Motivation and Personality**, 2nd. Ed., New-York, Harper and Brothers Co., 1970, s. 47, 53.
(59) Alexander H. Leighton, **Human Relations in A Changing World**, New-York, E.P. Dutton and Co., 1949, s. 76-79.
(60) French, a.g.e., s. 89.
(61) Lawler, a.g.e., s. 25.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

— Sosyal
— Saygı
— Bağımsızlık
— Kendi Kendini Gerçekleştirme.

«Şekil 6» da parasal ödemenin arzulanan sonuçlara ulaşmadaki araçsallığı ile Maslow'un gereksinmeler hiyerarşisi kuramından yararlanarak, parasal ödemenin önemine ait bir model geliştirilmiştir[62].



Şekil: 6
Parasal Ödemenin Önemine Ait Bir Model

(62) A.g.e., s. 27.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablodan görülebileceği gibi, belirli bir miktar parasal ödemenin önemi, parasal ödemenin Maslow tarafından belirlenen altı çeşit gereksinmeyi tatmin etmedeki araçsallığına bağlıdır. İnsanın güdülendirilmesinde bu altı gereksinmeden daha fazlası gerekiyorsa, modeldeki temel yapı değiştirilmeksizin ortaya çıkan yeni gereksinmeler modele ilave edilirler. Yapılan çeşitli araştırmalar, bu altı çeşit gereksinmenin insanlarda mevcut olduğunu ve bu gereksinmelerin insanların davranışlarını yönlendirdiklerini ortaya koymaktadırlar. Model, belirli miktar parasal ödemenin kişinin gereksinmelerini tatmin etmedeki araçsallığı ölçüsünde ve tatmin ettiği gereksinme veya gereksinmelerin önemi veya önemleri ölçüsünde önem kazanacağını ileri sürmektedir. Ödemenin her bir gereksinmeyi karşılamadaki araçsallığı, o gereksinmenin önemi ile çarpılır. Çarpım işleminin yapılmasının nedeni ;herhangi bir gereksinmenin önemi veya ödemenin o gereksinmenin tatminindeki araçsallığı sıfır ise, o zaman, ödemenin o gereksinmenin tatmin edilmesinde hiçbir önemi olmayacağı sonucuna varmak içindir. Çarpım sonuçlarının toplanması ile, ödemenin birey için taşıdığı önem saptanabilir. Tablodan ödemenin araçsallığının durumsal unsurlar, öğrenmeler ve ödemeyi ilgilendiren şartlandırılmış ilişkiler ile ilgili olduğu da gözlenmektedir. Modelde, her bir gereksinmenin öneminin o gereksinmenin tatmin edilmesi halinde hiyerarşideki yerinin azaldığı ve gereksinmenin tatmin edilme derecesine göre etkilendiği de gösterilmektedir. Alt seviye gereksinmeleri ne kadar çok tatmin edilirlerse, üst seviye gereksinmeleri de o kadar önem kazanırlar. Alt seviye gereksinmelerinin önemi, tatmin edilme derecelerine bağlı olarak azalır. Ancak, üst seviye gereksinmelerinin tatmin edilmelerinde durum farklıdır. Bu gereksinmeler ne kadar çok tatmin edilirlerse, o kadar önem kazanacaklarına dair bazı deliller mevcuttur. Bu deliller özellikle kendi kendini gerçekleştirme gereksinmeleri için geçerlidirler[63].

Maslow tarafından yapılan genel yaklaşım alt seviye gereksinmelerinin tamin edilmelerinin, üst seviye gereksinmelerinin tatmin edilmelerinden daha önmeli olduğu yönündedir. Bu yaklaşım, yapılan bazı araştırmalar ile desteklenmiştir[64]. Cofer ve Apply'in (1964) belirttikleri gibi, alt seviyedeki gereksinmeler tatmin edilinceye kadar bu gereksinmeler bireylerin ilgilerini öncelikle çekerler. Bu durumda, fizyolojik gereksinmelerin öncelikle tatmin edilmeleri gerektiği açık-

(63) A.g.e., s. 26.
(64) A.g.e., s. 27.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ça ortaya çıkmaktadır. Ancak sosyal gereksinmelerin, kendi kendini gerçekleştirme gereksinmelerinden önce tatmin edileceğine dair kesin bir açıklık yoktur[65].

Model; ödemenin, insan gereksinmelerinin büyük bir kısmını tatmin etmede bir araç olduğunu ileri sürmektedir. Ancak değişik gereksinmelerin tatmininde ödemenin taşıdığı nisbî önem, model de belirlenmemiştir. Esasen para nasıl kazanıldığı dikkate alınmaksızın, alt seviye gereksinmelerini tatmin eder. Ancak model, paranın değil ödemenin önemini içermektedir. Para, saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin etmede, ödeme ile eşit derecede araçsallığa sahip olmayabilir. Başarılı bir çalışmanın ödülü olarak elde edilen ödemenin saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin etmedeki araçsallığı, miras, kumar, piyango gibi yıllardan elde edilen paranın araçsallığından daha yüksektir. Diğer taraftan Lawler ve Porter (1963) tarafından yapılan araştırmalar ile ödemenin, emniyet, saygı ve bağımsızlık gereksinmelerini tatmin etmede önemli bir araç olduğu kanıtlanmıştır[66]. Lawler'a göre ödeme, hem gereksinmeler hiyerarşisinin alt seviyesinde yer alan fizyolojik ve emniyet gereksinmelerini ve hem de saygı ve tanınma gibi hiyerarşinin üst seviyesinde yer alan gereksinmeleri tatmin etme özelliğinden dolayı, tek özendiricidir[67].

Sonuç olarak, ödemenin, insanların çeşitli gereksinmelerini tatmin etmede bir araç olduğu söylenebilir. Ödeme, fizyolojik; saygı; emniyet; tanınma gereksinmelerinin tatmin edilmelerinde önemli bir araçtır. Birçok delil, bağımsızlık gereksinmesinin tatmininde de ödemenin önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır[68].

Ancak, ödemenin insan gereksinmelerini tatmin etmedeki araçsallığı, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya güdüleyebilmesi için yeterli değildir. Ödemenin işgörenler üzerinde etkili olabilmesi için, işgörenlerin elde edecekleri parasal ödemelerin, kendilerince arzulanan sonuçlara yol açacaklarını kavramış olmaları gerekir. Diğer bir deyişle, parasal ödemelerin araçsallığını anlamış olmaları

---

(65) A.g.e., s. 28.

(66) A.g.e., s. 29-30.

(67) Edward E. Lawler III, «The Mythology of Management Compensation», **Readings in Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden-Arthur W. Sherman, 3rd. Ed., Cincinatti-Ohio, South Western Publishing Co., 1972, s. 464.

(68) Lawler, **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View**, s. 30, 34.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

gerekir. Ayrıca işgörenlerin, parasal ödemeleri elde edebilmelerinin kendilerinden beklenen olumlu davranışlara da bağlı olduğunu kavramış olmaları şarttır. Bu nedenlerle, parasal ödemenin işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya güdüleyebilecek bir unsur olduğunu daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek amacı ile «valans» ve «beklenti» kuramlarını kısaca açıklayacağız.

1.5.6. Valans ve Beklenti Kuramları

Valans, bireyin belirli bir sonuca karşı sahip olduğu tepkidir. Bu tepki, bireyin belirli bir sonucu arzulamasına veya arzulamamasına ve arzulama veya arzulamama derecesine bağlı olarak artı veya eksi olabilir[69].

Beklenti ise belirli bir davranışı, belirli bir sonucun takip etme olasılığı ile ilgili olarak bireyin sahip olduğu inançtır[70].

Vroom'a göre, bireyin güdülenme derecesi Valans ve beklentinin çarpımlarının sonucuna eşittir[71]. Bu nedenle birey, bir sonuca ulaşmayı arzuluyorsa (olumlu valans) fakat gayretlerinin ve çalışmalarının arzuladığı sonuca yol açma olasılığının düşük olduğunu görüyorsa, bireyin gayreti ve çalışması düşük seviyede oluşacaktır (düşük güdüleme).

Arzulanan sonucun, bu sonuca ulaşmak için gerekli olan davranışları ve çalışmaları takip edeceği hususunda sahip olunan inanç ne kadar kuvvetli olursa, o davranışı gerçekleştirme güdüsü de o kadar kuvvetli olur[72].

Bir işgörenin emniyet gereksinmesine sahip olduğunu varsayarsak, parasal ödemenin işgöreni güdülendirebilmesi için herşeyden önce işgörenin parasal ödemenin emniyet gereksinmesini tatmin etmedeki araçsallığını anlamış olması gerekir. Ancak bu olgu, güdüleme için yeterli değildir. Güdüleme derecesi; işgörenin emniyeti arzulama derecesi (valans) ile, işyerindeki belirli davranışlarının

---

(69) Victor H. Vroom, **Work and Motivation**, New-York, John Wiley and Sons. Inc., 1964, s. 15.
(70) A.g.e., s. 17.
(71) A.g.e., s. 193.
(72) Lee Dyer-Donald P. Schavab-John A. Fossum, «Impacts Of Pay On Employee Behaviors and Attitudes: An Update», **Personnel Administrator**, Vol. 23. No. 1, January 1978, s. 53.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

parasal ödemeye yol açacağına dair sahip olduğu beklentinin (beklenti), çarpımlarının sonucuna bağlıdır[73].

Bu bilgilerin ışığında parasal ödemelerin, işgörenlerin gereksinmelerini karşılamadaki araçsallıklarından dolayı önem kazandıklarını söyleyebiliriz. Ancak parasal ödemelerin işgörenlerin gereksinmelerini tatmin etmedeki araçsallıklarının, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya güdülendirmek için yeterli olmadıklarını unutmamak gerekir. İşgörenlerin kuvvetli bir şekilde güdülenebilmesi, işgörenlerin parasal ödemenin araçsallığını anlamış olmalarına, tatminlerinde parasal ödemenin araç olduğu sonuçları arzulamalarına, işyerindeki gayretli çalışmalarını parasal ödemelerin takip edeceğine dair kuvvetli bir inanca sahip olmalarına bağlıdır. Bu koşulların mevcudiyeti halinde işgörenler, parasal ödemeler ile gayretli bir şekilde çalışmaya güdülendirilebilinecektirler.

1.5.7. Herzberg'in Güdüleme Kuramı

Herzberg tarafından geliştirilmiş olan güdüleme kuramı, iki boyutlu bir kuramdır. Herzberg'in kuramında, «güdülendirme» ve «iş'de muhafaza» unsurları mevcuttur. Bir işyerinde iş'de muhafaza unsurlarının mevcut olmaması halinde, bu durum işgörende tatminsizliğe yol açar. İş'de muhafaza unsurlarının mevcut olması ise, işgöreni daha fazla çalışmaya güdülendirmez ancak, tatminsizlik içerisine düşmelerini önler[74].

İş'de muhafaza unsurları; işletmenin personel politikası, nezaretçilik, ücretler, insan ilişkileri ve çalışma şartlarıdır. Güdüleme unsurları ise; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişmedir[75].

Herzberg kuramını, Pittisburg'da (A.B.D.) onbir değişik işletmede çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda geliştirmiştir.

---

(73) Robert L. Opsahl-Marvin D. Dunnette, «The Role Of Financial Compensation In Industrial Motivation», **Psychological Bulletin**, Vol. 66, No. 2, 1966, s. 94.

(74) Dunn-Rachel, a.g.e., s. 60.

(75) Paul Pigors-Charles A. Myers, **Personnel Administration: A Point Of View and A Method**, 7th. Ed., Tokyo, Mc. Graw Hill Kogaskusha Ltd., 1973, s. 111-113.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Herzberg işgörenleri, güdüleme unsurlarının arayıcıları ve iş'de muhafaza unsurlarının arayıcıları olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Güdüleme unsurlarının arayıcıları; başarı, sorumluluk, gelişme ve işin kendisi ile ilgili olan diğer unsurlar tarafından güdülendirilen bireylerdir. Diğer taraftan iş'de muhafaza unsurlarının arayıcıları ise nezaret, çalışma şartları, ücret ödemeleri, işletme politikası gibi işi çevreleyen unsurlar ile daha fazla ilgilenme ve işin kalitesi ve türü ile daha az ilgilenme eğilimindedirler[76]. Herzberg, güdüleme unsurlarının arayıcılarının işin kendisi ile güdülendirildiklerini ve bu eğilimdeki işgörenlerin, zayıf iş'de muhafaza unsurlarına karşı daha hoşgörülü olduklarını ve işlerinden daha fazla zevk aldıklarını savunmuştur[77].

Herzberg'e göre, iş'de muhafaza unsurları işgörenleri daha çok çalışmaya güdülendirmezler. Ancak bu unsurların mevcut olmamaları halinde işgörenler tatminsizlik içerisine düşerler. Diğer taraftan işgörenlerin işlerinden duydukları tatmin ile çalışma sonuçları arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur[78]. Bu nedenle, iş'de muhafaza unsurlarının yeterince mevcut olmaları halinde, işgörenlerin çalışma sonuçları düşük olacaktır. Bir başka deyişle işgörenlere, iş'de muhafaza unsurları arasında yer alan parasal ödemeler yeterince temin edilmediği takdirde işgörenler tatminsizlik içerisine düşecek ve çalışma sonuçları da azalacaktır. Vroom, Herzberg'in kuramını eleştirirken, yapılan görüşmelerde işgörenlerin bireysel başarısızlıklarını kendi yetersizliklerine değil iş'de muhafaza unsurlarına mal ettiklerini ve işlerindeki bireysel tatmini de bireysel başarılarına mal ettiklerini iddia etmiştir[79]. Ayrıca bir diğer eleştiride, bu kuramın 200 kişiden oluşan mühendisler ve muhasebeciler grubu üzerinde yapılan araştırmaya dayandırılmış olması noktasında yoğunlaşmıştır[80].

Herzberg kuramında parasal ödemenin güdüleme unsuru olmadığını savunmuştur. Ancak parasal ödemenin işgörenin çalışma sonuçları üzerinde etkili olduğu, bu kuram tarafından da dolaylı olarak ortaya konmuştur.

---

(76) Frederick Herzberg-B. Mausner-Barbara Snyderman, **The Motivation To Work**, 2nd. Ed., New-York, John Wiley and Sons Inc., 1959, s. 38.

(77) Frederick Herzbirg, **Work and The Nature Of Man**, Cleveland-Ohio, The World Publishing Co., 1966, s. 90.

(78) Vroom, a.g.e., s. 183-185.

(79) A.g.e., s. 129.

(80) Dunn-Rachel, a.g.e., s. 60.



ŞEKİL — 7...

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

M. Scott Myers, işgörenlerin çalışma sonuçlarının, hem iş'de muhafaza unsurları ve hem de güdüleme unsurları tarafından etkilendiğini savunmuştur. Myers'in işgörenlerin gereksinmelerine yaptığı yaklaşım, «şekil 7» de gösterilmiştir[81].

Şekilde de görüldüğü gibi işgören gereksinmeleri, iş'de muhafaza gereksinmeleri ve güdülenme gereksinmeleri olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Çalışmamızın devamında da görüleceği gibi bu gereksinmelerin önemli bir kısmı, işgören grubunun ve işletmenin çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgörene parasal ödüller temin eden parasal özendirme planları çerçevesinde karşılanabilirler.

1.5.9. Parasal Özendirme Planlarının Güdüleme Teorilerine Bağlı Olarak Değerlendirilmesi

Parasal özendirme planlarının işletmelerde verimlilik artışlarını gerçekleştirmek amacı ile işgörenlere bireysel işgörenin, işgören grubunun ve işletmenin çalışma sonuçlarına bağlı olarak, parasal kazançlar temin eden planlar olduklarını belirtmiştik. Parasal ödemelerin işgöreni çalışmaya güdülemede oynadıkları rol, 1.5.5. ve 1.5.6. da açıklanmıştır. Bu açıklamaların ışığı altında, parasal özendirme planlarının, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya güdülendirebilecek özelliklere sahip olduklarını söyleyebiliriz. Ancak bazı işgörenler sosyal gereksinmelerini parasal ödemenin araçsallığı ile değil, işyerindeki iş arkadaşları ile olan ilişkileri aracılığıyla karşılamak isterler. Bir başka deyişle, işyerlerindeki sosyal ilişkilere büyük önem verirler[82]. İşgörenlere, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarına bağlı olarak, parasal ödüller temin eden parasal özendirme

---

(81) M. Scott Myers, «Who Are Your Motivated Workers?», **Harward Business 'Reviw**, Vol. 42, No. 1, January-February 1964, s. 86.

(82) Edward E. Lawler III, «**The Individual Organizations: Problems and Promise**», «**California Management Review**, Vol. 17, No. 2, 1974, s. 33; Elton Mayo, **The Social Problems Of Industrial Civilization**, Boston, Harward University Press, 1945, s. 111.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

planları, işgörenlerin bu gereksinmelerini de rahatlıkla karşılayabilirler.

İşgörenlerin çalışma sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için gerekli olan bir diğer olgu da, işgörenler ile işveren arasındaki amaç birliğinin sağlanmasıdır[83]. Bu olgu, bir kısım parasal özendirme planları çerçevesinde rahatlıkla gerçekleştirilebilinir.

Sonuç olarak, parasal özendirme planlarının işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya güdülendirebilecek özelliklere sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu özellikler, işgören grubunun ve işletmenin çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgörenlere parasal ödüller temin eden parasal özendirme planlarında daha kuvvetli bir şekilde mevcutturlar.

1.6. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ UYGULANMA SONUÇLARI

Parasal özendirme planlarından geniş bir şekilde yararlanıldığını belirtmiştik. Bu planların oluştuğu ve geliştiği ülke olan ABD'den elde edilen uygulama sonuçları, planların başarılarını somut bir şekilde ortaya koymaktadır.

Yıllar önce parasal özendirme planlarından yararlanmaya başlayarak, başarılı sonuçlara ulaşan işletmelerin başında elektrik malzemeleri üreten Lincoln fabrikası gelir. Bu fabrika, Celeveland-Ohio da (A.B.D.) faaliyet göstermektedir. Bu fabrikada, parasal özendirme planlarından yararlanılarak, bir yandan en düşük üretim maliyetlerine ve dolayısı ile yüksek kârlara ulaşılmış, diğer yandan da fabrikada istihdam edilen işgörenlere yüksek parasal ödemeler yapılmıştır. Lincoln fabrikasının ulaştığı başarılı sonuçlar «Grafik 1» de gösterilmiştir[84].

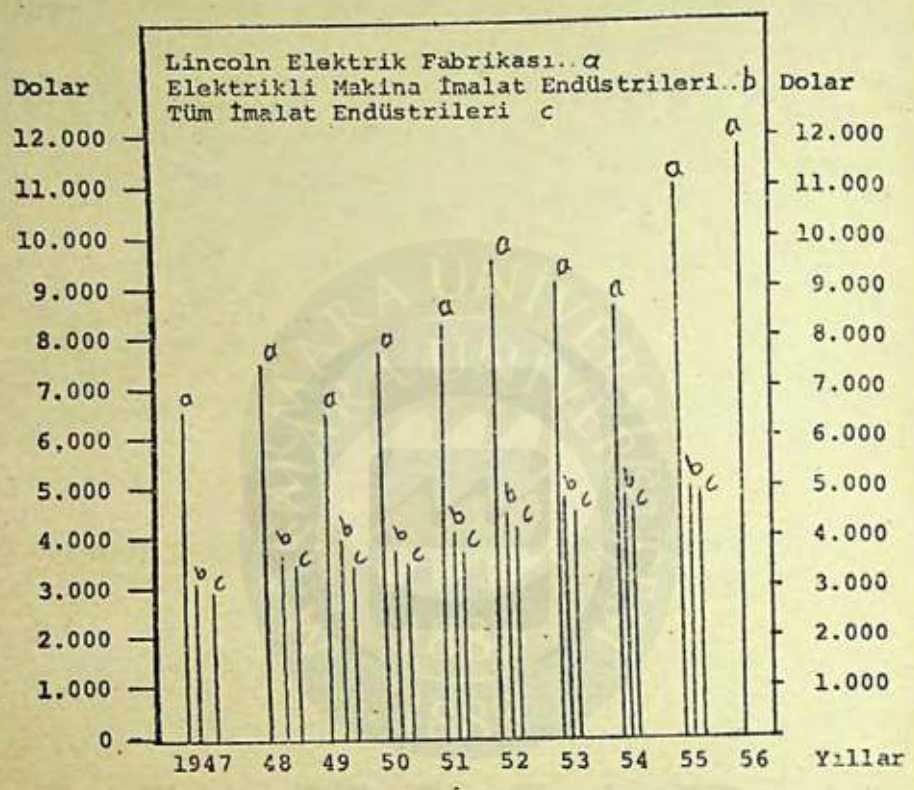
Grafikte de görüldüğü gibi Lincoln fabrikasında istihdam edilen işgörenlerin parasal kazançları, aynı işkolunda ve diğer işkollarında istihdam edilen işgörenin kazançlarından iki misli daha fazladır.

---

(83) Mehmet Özcan, «Organizasyonların Beşerî Yönü ve Motivasyon», **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı 87, Kasım 1975, s. 36.

(84) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 468-470.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



Grafik: 1

Lincoln Elektrik Fabrikasında İstihdam Edilen İşgörenlerin Elde Ettikleri Yıllık Kazancın, Aynı İşkolunda ve Diğer İşkollarında İstihdam Edilen İşgörenlerin Yıllık Kazançları ile Karşılaştırılması

A.B.D.'de parasal özendirme planlarından yararlanılmaya başlandıktan sonra, işgücü maliyetlerinin %25 - %50 arasında ve genel giderlerin de %20 - %50 arasında azaldığına dair kayıtlar mevcuttur. Ayrıca üretim miktarının %300 civarında yükseldiği bilinmektedir[85].

1944 yılında A.B.D.'nin New-England bölgesinde parasal özendirme planlarından yararlanan 302 işletme üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, planlardan yararlanılmaya başlanıldığı tarihten itibaren üç ay sonra işgücü maliyetleri %14 azalmış, üretim miktarı %29 ve işgören kazançları da %15 artmıştır.

(85) Charles Walter Lytle, **Wage Incentive Methods**, New-York, Ronald Press Co., 1942, s. 53.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1945 yılında, yine A.B.D.'de parasal özendirme planlarından yararlanan 514 işletme üzerinde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçları, birim başına işgücü maliyetlerinin %12 civarında azaldığını, üretim miktarının %39 ve işgören kazançlarının da %19 civarında arttığını ortaya koymuştur. 1959 yılında, yine A.B.D.'de bu tür 2500 adet plan üzerinde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre, birim başına işgücü maliyetlerinin % 26 civarında azaldığı, verimliliğin %64 ve işgören kazançlarının %21 civarında arttığı saptanmıştır[86].

Genelde, parasal özendirme planları çerçevesinde işgören kazançlarının %10 - %70 arasında arttığına ve üretim maliyetlerinin %25 - 65 arasında azaldığına dair çeşitli raporlar mevcuttur[87]. 1959 yılında ABD'de çoğu 1950 yılından beri 29 ayrı işkolunda uygulanmakta olan 305 parasal özendirme planı üzerinde yapılan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre verimlilik artışı %63 civarında gerçekleşmiştir[88]. Bir başka araştırmada, 10 yıllık zaman dilimi içerisinde bünyelerinde istihdam ettikleri işgörenlere parasal ödüller

Başarı Endeksi	Parasal Ödül Ödeyen İşletmeler %	Parasal Ödül Ödemeyen İşletmeler %
Kâr Artışı	104	52
Yatırılan Sermayenin Geri Dönme Oranı	21	14

Şekil : 8

İstihdam ettikleri işgörenlere parasal ödüller temin eden ve etmeyen 100 işletmenin çalışma sonuçları

temin eden ve etmeyen 100 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları «şekil 8» de gösterilmiştir[89].

Şekilde de görüldüğü gibi, işgörenlerine parasal ödüller temin eden işletmelerin başarı endeksi, etmeyenlere nazaran takriben %100'lük bir farklılık göstermektedir.

(86) French, a.g.e., s. 541-542.
(87) Belcher, a.g.e., s. 304.
(88) Megginson, a.g.e., s. 441.
(89) A.J. Patton, **Men-Money and Motivation**, New-York, Mc.Graw Hill Book Co.,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Ülkemizde, parasal özendirme planlarından yararlanan 37 işletme üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir[90]:

a) 37 işletmenin 22'sinde üretim miktarı, %1 ile %25 arasında artmıştır.
b) 37 işletmenin 23'ünde verimlilik, %2 ile %75 arasında artmıştır. 14 işletmede ise verimlilik artışı olmamıştır.
c) 37 işletmenin 12'sinden birim başına üretim maliyetleri %2 ile %50 arasında azalmıştır. 25 işletmede ise üretim maliyetlerinde herhangi bir değişme olmamıştır.
d) 37 işletmenin 25'inde işgörenlerin kazançları %3 ile %70 arasında artmıştır.

Bu sonuçlar genelde olumludur. Ancak parasal özendirme planlarının uygulandığı işletmelerde istihdam edilenlerin tamamının planların kapsamına dahil edilmemiş olmaları ve diğer bazı önemli eksiklikler, planların başarılarını sınırlandırmıştır. Ancak herşeye rağmen sonuçlar olumludur ve Türk işgücünün bu tür planlara karşı duyarlı olduklarını yansıtmaktadır.

---

(90) Aakal, a.g.e., s. 135-136.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İKİNCİ BÖLÜM

PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TÜRLERİ VE İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN UNSURLAR

2.1. PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ TÜRLERİ

Parasal özendirme planları:

— İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları,

— İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları,

— İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları

olmak üzere başlıca üç sınıfa ayrılırlar[91].

Çalışmamıza her sınıfı ve her sınıfa dahil olan parasal özendirme planlarını ayrı ayrı inceleyerek devam edeceğiz.

2.1.1. İşgörenin Bireysel Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planları

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, işgörenlere standart çalışma sonuçlarının üzerinde ve kabul edilebilinir kalitede üretimi gerçekleştirmeleri için, parasal ödüller sunan özendirme planlarıdır[92].

---

(91) French, a.g.e., s. 523-529; Lawler, Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, s. 164; Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 529

(92) French, a.g.e., s. 523-524.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yetmiş yıllık bir zaman sürecinde işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren çeşitli parasal özendirme planları geliştirilmiştir. Bu planların çoğunluğu endüstri mühendisleri tarafından geliştirilmiş olup, zaman ve hareket gücü etüdü metodları ile sıkı bir ilişki içerisindedirler[93].

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları kendi aralarında değişik sınıflandırmalara tabi tutulurlar. Bu tür planlar dört aslî sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Bu sınıflandırmalar aşağıda belirlenmiştir[94].

A. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, yapısal özellikleri dikkate alınarak sınıflandırılabilirler. Ancak bu sınıflandırma altında, bu tür planların temelinde yatan prensipler dikkate alınmaz. Bu sınıflandırma içerisinde yer alan parasal özendirme planları aşağıda belirlenmişlerdir.

a) Parça Başı Ödeme Planları

Bu tür planlar altında işgörene, ürettiği her bir birimlik ürünün karşılığında belirli bir fiyat üzerinden ödeme yapılır. Üretilen her bir birimlik ürünün karşılığında işgörene yapılan ödemenin birim fiyatı, farklı üretim miktarlarının tamamı için sabit olabileceği gibi, üretim miktarlarındaki farklılıklara bağlı olarak değişebilirde. Doğrudan parça başı (akort), yüksek parça başı, Taylor'un ve Merrick'in farklı parça başı ödeme planları bu tür planlardır.

b) Üretimin Zaman Birimi ile Ölçümlenmesine Dayanan Ödeme Planları

Bu tür ödeme planları genellikle iki gruba ayrılırlar.

aa) Parasal ödüllerin, belirli bir iş için önceden saptanan zamandan tasarruf edilen zamana bağlı olarak değişik oranlarda ödenmelerini içeren parasal özendirme planları. Emerson, Gantt Halsey ve Rowan planları bu tür planlardır.

---

(93) Miner-Miner, a.g.e., s. 409.
(94) Marriott R., a.g.e., s. 39-43.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bb) Parasal ödüllerin, herhangi bir işin tamamlanması için gereken zaman birimine bağlı olarak ödenmelerini içeren parasal özendirme planları. Zaman birimi dakika olarak dikkate alınır ve 60 dakikalık zaman birimi içerisinde standart üretim miktarının aşılması halinde işgörene, parasal ödüller temin edilir.

Bu sınıflandırma işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının farklı olan ve olmayan özelliklerini yansıtmaz. Ayrıca bu sınıflandırma, bu tür planların işveren ve işgören üzerindeki etkilerini de açıkça ortaya koymaz[95].

B. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının önde gelen amaçlarını dikkate almak suretiyle bir başka sınıflandırma geliştirilmiş olup, bu sınıflandırma aşağıda belirtilmiştir[96].

a) Seçici Planlar (Merrick, Emerson),
b) Zaman Tasarrufu Sağlayan Planlar (Parça başı, Halsey, Rowan, Standart Zaman Planları),
c) Karma Planlar (Gantt).

Seçici planların önde gelen amacı başarılı işgöreni işletmeye çekip, başarısız işgöreni işletmeden uzaklaştırmaktır. Zaman tasarrufu sağlayan planların önde gelen amacı üretimin kısa bir zaman dilimi içerisinde tamamlanmasını özendirerek, zaman tasarrufu sağlamaktır. Karma planlrın önde gelen macı hem başarılı işgöreni belirleyerek bunları işletmeye çekmek ve başarısızlıkları işletmeden uzaklaştırmak ve hem de zaman tasarrufu sağlamaktır.

Bu sınıflandırmanın dayanadığını teşkil eden amaçların, gerçekçekten önde gelen amaçlar olup olmadıkları şüphelidir. Çünkü bu tür planların önde gelen amaçları, işgören verimliliğini arttırmak ve bu olguya bağlı olarak işgörenin kazancını yükseltmektir. Bu nedenle, yukarıdaki sınıflandırmanın dayanağını teşkil eden amaçlar, ikinci ve üçüncü derecedeki amaçlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Ayrıca Yoder'e göre, işgörenin bireysel çlışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının tamamı, başarılı işgören ile başarısız işgöreni bir dereceye kadar ayırma gayreti içe-

(95) A.g.e., s. 39-40.
(96) A.g.e., s. 40.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

risindedirler. Heron'da, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarına bağlı olarak yapılan ödemelerin başarılı işgöreni seçip, başarısız işgöreni de işyerinden uzaklaştıracağı hususunda hemfikirdir. Diğer taraftan, bu tür parasal özendirme planlarının tamamı, zaman tasarrufunu gerçekleştirmeyi amaçlarlar. Bu nedenle, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının bir kısmını zaman tasarrufunu gerçekleştirmeyi amaçlayan planlar olarak dikkate alırken, diğerlerinin bu amacını dikkate almamak sağlıklı bir yaklaşım olmaktan uzaktır. Bu sınıflandırmanın diğer bir zayıf yönü de, üç sınıf arasındaki bağlantıların yetersiz oluşudur. Çünkü birinci sınıf, başarılı ve başarısız işgörenin seçimine dayanırken, ikinci sınıf bu planların yapısını dikkate almakta ve üçüncü sınıf, her iki yaklaşımı bir arada ele almaktadır[97].

Yukarıda belirtilmiş olan nedenlerden dolayı bu sınıflandırma, sağlıklı ve yeterli bir sınıflandırma olmaktan uzaktır.

C. Üçüncü tür bir sınıflandırma, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları çerçevesinde işgören kazançlarının hesaplanma yöntemleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Bu sınıflandırmaya örnek olarak, Lytle tarafından önerilen sınıflandırma gösterilebilinir. Bu sınıflandırma büyük ölçüde, kazançların ve zararların, işgören ile işveren arasındaki paylaşımına dayanır. Bu tür bir sınıflandırma, aşağıda belirtilmiştir[98].

a) İşveren, kazançların ve zararların tamamını elde eder. Ör. Zamana göre ödeme.
b) İşgören, kazançların ve zararların tamamını elde eder. Ör. Parça başı ödeme, Gantt, Merrick gibi özendirici ödeme planları.
c) Kazanç, işgören ve işveren arasında paylaşılır. Ör. Halsey, Rowan, Bedaux gibi özendirici ödeme planları.
d) Parasal ödülü, herhangi bir minimum ücret düzeyinden itibaren hızlandırarak arttırmak.

Bu sınıflandırmadaki ilk üç sınıf arasında, kazançların ve zararların, işgören ile işveren arasındaki paylaşımına bağlı olarak, sıkı

(97) A.g.e., s. 41.
(98) A.g.e., s. 41.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bir ilişki mevcuttur. Lytle, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları için bu sınıflandırmanın uygun bir sınıflandırma olduğunu savunur. Ancak, bu sınıflandırma içerisinde yer alan zamana göre ödeme planının, parasal özendirme planları arasında yer almış olmasının uygunluğu şüphelidir. Ayrıca bu sınıflandırmada, planlar arasındaki yapısal farklılıklarda dikkate alınmamışlardır. Bu sınıflandırmanın bir diğer olumsuz yönüde, sınıflandırmadaki temel kriterin sınıfların tamamında muhafaza edilmemiş olmasıdır. Çünkü dördüncü sınıfın birinci, ikinci ve üçüncü sınıflar ile olan bağlantısı açık değildir.

D. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları ile ilgili olarak yapılan bir diğer sınıflandırma, işgücü maliyetleri ile üretim miktarı arasındaki ilişkilere dayanılarak geliştirilmiştir. Bu sınıflandırma dolaylı olarak, planların işgören açısından taşıdıkları özendirme değerlerini ve işveren açısından da, işgücü maliyetlerini ortaya koyar.

1951 yılında Ulaslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ - ILO) tarafından sunulan bir rapor da, işgören kazançları ve üretim miktarları arasındaki ilişkilere bağlı olarak geliştirilmiş olan bir sınıflandırmayı içerir. Ayrıca bu raporda, bu tür planların tamamından işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını arttırmanın yanında, işgören grubunun çalışma sonuçlarını arttırmada da yararlanılabileceği ifade edilmiştir[99].

Söz konusu sınıflandırma şöyledir:

a) İşgören kazançlarını gerçekleştirdikleri üretim ile orantılı olarak değiştiren parasal özendirme planları,
b) İşgören kazançlarını gerçekleştirdikleri üretimden daha az oranda değiştiren parasal özendirme planları,
c) İşgören kazançlarını gerçekleştirdikleri üretimden daha yüksek oranda değiştiren parasal özendirme planları,
d) İşgören kazançlarını gerçekleştirdikleri üretime bağlı olarak değişik oranlarda değiştiren parasal özendirme planları.

İşgören kazançlarının, işgören tarafından gerçekleştirilen üretim ile doğru orantıda değişmesi halinde, üretimde meydana gelen değişmelere bağlı olarak oluşan kazançlar ve kayıplar işgörene ait olur.

---

(99) A.g.e., s. 42.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Diğer taraftan, üretimdeki değişmelere bağlı olarak, toplam maliyetlerde meydana gelen kazançlar ve kayıplarda işverene kalır.

İşgören kazançlarının, gerçekleştirdikleri üretimden daha az oranda değişmesi halinde işgören, gerçekleştirdiği üretimdeki değişmelere bağlı olarak meydana gelen kazancın veya zararın tamamını işveren ile paylaşır.

İşgören kazançlarının işgören tarafından gerçekleştirilen üretimden daha yüksek oranda değişmesi halinde, standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçlarına bağlı olarak, işgücü maliyetleri yükselir.

İşgören kazançlarının işgören tarafından gerçekleştirilen üretime bağlı olarak değişik oranlarda değişmesi halinde işgören kazançları belirli bir üretim seviyesine ulaşıncaya kadar gerçekleşen üretimden daha az oranda, üretim belirli bir seviyeye ulaşınca işgören kazançları gerçekleşen üretim ile doğru oranda, üretim belirli bir seviyenin üzerine çıkınca da işgören kazançları üretimden daha yüksek oranda değişir.

Bu sınıflandırmanın olumlu yönleri şu şekilde belirlenebilir[100]:

a) İşgörenin bireysel çalışma sonuçları dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının işgören kazançları ve işgücü maliyetleri üzerindeki etkileri bu sınıflandırma çerçevesinde belirgin bir şekilde ortaya çıkarlar.
b) Bu sınıflandırma çerçevesinde işgörenin ve işverenin kazançlarının ve zararlarının belirlenmelerinin ötesinde, toplam maliyetlerdeki artışlar ve azalışlar da saptanabilir.
c) Sınıfların tamamı arasında açık bir ilişki mevcuttur.

Bu sınıflandırmaya ÜÇO'nün bir başka yayınında da yer verilmiştir[101]. Çalışmamıza, bu sınıflandırmadan yararlanarak devam edeceğiz. Ancak, bu sınıflandırmanın içerisinde yer almayan fakat özellikleri itibarıyla sınıflandırmanın içerisinde yer alması gereken «öneri planı»nı da, bu sınıflandırmaya dahil edeceğiz. Çünkü öneri planı çerçevesinde işgören, bireysel olarak ödüllendirilir. Bu ödüllendirme, işgörenin, işletmeye kazanç sağlayacak olan önerilerine bağlı olarak gerçekleştirilir. Bu plan çerçevesinde işgören, işletmeye kazanç sağ-

(100) A.g.e., s. 43.
(101) International Labour Office, **Payment By Results**, Geneva-Switzerland, ILO publications, 1971, s. 5.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

layacak olan fikirleri üretmeye özendirilir. Bu özendirme işgörene, bireysel olarak özendirici ödemeler yapılarak gerçekleştirilir. Öneri planı çerçevesinde işgören, önerdiği fikrin işletmeye sağladığı kazancın tamamını veya daha fazlasını elde etmez. Tersine, işletmenin kendi önerisine bağlı olarak ilk yıl elde ettiği kazancın belirli bir yüzdesini parasal ödül olarak elde eder. Diğer bir deyişle, işgören, ürettiği fikrin işletmeye sağladığı kazancın altında bir kazanç elde eder. Bu nedenlerle öneri planını, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödülendiren parasal özendirme planları ile ilgili olarak ÜÇO tarafından geliştirilmiş olan sınıflandırma içerisinde yer alan, «İşgören kazançlarını, gerçekleştirdikleri üretimden daha az oranda değiştiren parasal özendirme planları» nın kapsamına dahil edeceğiz.

Böylece çalışmamızı, UÇO tarafından geliştirilmiş olan sınıflandırmaya öneri planını da dahil ederek sürdüreceğiz.

2.1.1.1. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretim İle Orantılı Olarak Değiştiren Parasal Özendirme Planları

Bu tür planlar çerçevesinde işgören, gerçekleştirdiği üretim ile doğru orantılı olarak kazancın veya kaybın tamamını elde eder. Parça başı ödeme ve standart zaman planları bu tür planlardır.

2.1.1.1.1. Parça Başı Ödeme Planı

Parça başı ödeme planının günümüzdeki uygulamalarında işgögörenlere temel saat ücretleri garanti edilir ve belirli bir üretim miktarı ,standart çalışma sonucu olarak belirlenir. Temel saat ücretlerinin garanti edilmelerinin altında yatan neden, işgörenlerin kontrolü dışındaki etmenlerin yol açacakları üretim aksamalarına karşı işgörenleri korumaktadır. Bu plan çerçevesinde işgören kazançları gerçekleşen üretim miktarı ile doğru orantılı olarak artar. Böylece, her %1'lik üretim artışına bağlı olarak işgören kazancında da %1'lik bir artış gerçekleşir. İşgören standart çalışma sonucu olan üretim miktarına ulaşamasa dahi, garantili temel ücretini elde eder[102].

(102) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 494-495.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2.1.1.1.2. Standart Zaman Planı

Bu plan çerçevesinde her işin veya görevin tamamlanması için standart bir zaman süresi belirlenir. Eğer işgören, işi veya görevi standart zamandan daha kısa bir zamanda tamamlarsa, standart zamanın karşılığı olan parasal ödemeyi elde eder. Örneğin, herhangi bir görevin tamamlanması için standart zaman 8 saat olarak belirlenmişse ve eğer işgören görevi 6 saatte tamamlarsa, işgören 8 saatin karşılığı olan parasal ödemeyi elde eder. Eğer işgörenin temel saat ücreti garanti edilmişse ve eğer işgören görevini standart zamandan daha uzun zamanda tamamlarsa, kendisine çalıştığı gerçek zaman ile garantili temel saat ücretinin çarpımı sonucunda bulunan meblağ ödenir. İşgörenin temel saat ücreti garanti edilmemiş ise, işgörene, standart zaman dilimini aşan çalışmaların karşılığında herhangi bir ödeme yapılmaz. Bu durumda işgören sadece standart zamanın karşılığı olan parasal ödemeyi elde eder.

Standart zaman planı altında işgören kazançları aşağıdaki gibi hesaplanır[103].

a) Standart zamana kadar.

$$E = Ha \times Rh$$

b) İşin veya görevin standart zamandan daha kısa zamanda tamamlanması halinde.

$$E = Hst \times Rh$$

E : İşgören kazancı
Ha : İşgörenin fiili çalışma süresi
Rh : Temel saat ücreti
Hst : İşin veya görevin tamamlanması için saptanmış olan standart zaman.

Parça başı ödeme ve standart zaman planlarının olumlu yönleri aşağıda belirlenmişlerdir[104].

a) İşgören, üretimi ile eşit oranda ödüllendirilir.
b) İşgören çalışma sonuçlarını işveren ile paylaşmadığı için,

(103) A.g.e., s. 509.
(104) Marriott R., a.g.e., s. 55.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bireysel gayretlerinin yol açtığı kazançların tamamını elde eder.

c) Planların uygulanmaları ve işgören kazançlarının hesaplanmaları basittir.

Parça başı ödeme planının, standart zaman planına karşı sahip olduğu üstünlük: işgören kazançlarını daha kolay hesaplamasıdır[105].

Standart zaman planının parça başı ödeme planına karşı sahip olduğu üstünlükler ise şunlardır[106] :

a) Zaman değerleri sabit olarak muhafaza edilirlerken, temel ödeme değerleri işgörenin yeteneklerine ve işin önemine göre değiştirilebilirler.

b) Zaman değerleri ücretlerin yükselmesinden etkilenmezler. Parça başı ödeme planı altında ise, parça başı ödeme değerlerinin tüm alan boyunca değiştirilmeleri gerekir.

2.1.1.2. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretimden Daha Az Oranda Değiştiren Parasal Özendirme Planları

Bu tür planlar altında işgören kazançları, işgören tarafından gerçekleştirilen üretimden daha az oranda oluşur. Halsey, Rowan, Barth, Bedaux ve Öneri Planları bu tür parasal özendirme planlarıdırlar.

2.1.1.2.1. Halsey Planı

Bu plan altında işgörene, gerçekleştirdiği üretim miktarı dikkate alınmaksızın fiilen görevi başında harcadığı zamanın karşılığında temel saat ücreti üzerinden ödeme yapılır. Bu plan altında, herhangi bir işin tamamlanması için gereken standart zaman, üretim faaliyetleri ile ilgili eski kayıtlardan yararlanılarak belirlenir. İşgören, kendisine verilen işi o iş için saptanmış olan standart zamandan daha kısa bir zamanda tamamlarsa, çalıştığı her saatin karşılığı olan garantili saat ücretine ilaveten, tasarruf ettiği zamanın karşılığı olan saat ücretinin belirli bir yüzdesini de ödül olarak elde eder.

---

(105) A.g.e., s. 55-56.
(106) A.g.e., s. 56.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örneğin, herhangi bir işi tamamlamak için gereken standart zaman 8 saat ise ve eğer işgören o işi 6 saat içerisinde tamamlarsa, 2 saatlik tasarruf, işgören ve işveren arasında %50 - %50 temeline göre paylaşılır. Bu paylaşma oranları işin veya görevin özelliğine göre değişir[107].

Bu plan altında işgörenin kazancı aşağıdaki gibi hesaplanır[108]:

a) İşin standart zamanda tamamlanması halinde.

$$E = Ha \times Rh$$

b) İşin standart zamandan daha kısa zamanda tamamlanması halinde.

$$E = \left(Ha + \frac{Hsd}{2}\right) \times Rh$$

E : İşgören kazancı
Ha : İşgörenin fiilen çalıştığı süre
Hsd : Tasarruf edilen zaman süresi
Rh : Her çalışma saatinin karşılığında işgörene ödenecek olan temel saat ücreti.

2.1.1.2.2. Rowan Planı

Bu plan altında işgörenin temel saat ücreti garanti edilir. Çalışma standartları da çalışma sonuçlarına ait eski kayıtlardan yararlanılarak belirlenir.

İşgören işini veya görevini standart zamandan daha kısa zamanda tamamlarsa, kendisine parasal ödül ödenir. İşgörene ödenecek olan parasal ödülün yüzdesi, tasarruf edilen zamanın, standart zaman oranlaması ile bulunur ve işgörene yapılacak olan ödemeye ilave edilir.

Bu plan altında işgören kazançları aşağıdaki formüllerden yararlanılarak saptanır[109].

---

(107) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 500-501.
(108) A.g.e., s. 500.
(109) A.g.e., s. 501.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

a) İşin standart zamanda tamamlanması halinde.

$$E = Ha \times Rh$$

b) İşin standart zamandan daha kısa zamanda tamamlanması halinde.

$$E = Ha \times Rh + \left(Ha \times Rh \times \frac{Hsd}{Hst}\right)$$

E : İşgören kazancı
Ha : İşgörenin fiilen çalıştığı süre
Rh : Garantili temel saat ücreti
Hsd : Tasarruf edilen zaman
Hst : İşin tamamlanması için işgörene tanınan standart zaman.

Halsey de Rowan planlarının olumlu özellikleri aşağıda belirlenmiştir.

a) Ödeme değerlerinin oluşturulmasında veya standart çalışma sonuçlarının saptanmasında yapılacak olan hatalar işveren açısından önem taşımaz. Çünkü üretim arttıkça, her bir birimlik üretim artışının karşılığında işgörene yapılan ödeme azalmaktadır. Bu nedenle parça başı ödeme planının altında olduğu gibi, işverenin veya işveren temsilcilerinin standart değerleri azaltmaları gerekmez.

b) Bu planlar altında üretim miktarı arttıkça, işgücü maliyetleri azalır. Bu olgu, üretim miktarlarındaki artışları desteklemek için işveren temsilcilerinin standart değerleri azaltmaları gerekmez.

c) Üretim faaliyetleri ile ilgili olarak yeni yöntemler ve kolaylıklar ortaya çıktığı zaman, standart değerlerin yeniden gözden geçirilmeleri gerekmez. Çünkü bu planlar altında işveren, tasarruf edilen zamandan kendi payını almaktadır[110].

d) Planların dayandığı çalışma standartları geçmişteki çalışma sonuçlarına ait kayıtlardan yararlanılarak belirlenir. Bu nedenle, zaman ve hareket etüdü çalışmalarının neden olabileceği yanlış çalışma standartlarının saptanmalarından kaçınılmız olunur. Ayrıca işgörenin, çalışma standartlarını kolayca kabul etme olanağı artar.

(110) Marriott, a.g.e., s. 57-58.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Halsey ve Rowan planlarının olumsuz özellikleri de aşağıda belirlenmiştir.

a) Yüksek üretim miktarlarına ulaşan işgörenin kazancı, standart zaman veya parça başı ödeme planları altında elde edilen kazançlardan daha azdır.

b) İşgören tarafından gerçekleştirilen fiili çalışma sonuçlarının standart çalışma sonuçlarını aşması halinde, işgörenlerin standartın üzerinde gerçekleştirdikleri üretimin karşılığı olarak elde edecekleri kazançlar azalır[111].

2.1.1.2.3. Öneri Planı

Öneri planı, işgörenlerin işletme faaliyetleri ile ilgili konularda sahip oldukları olumlu fikirleri ve işgörenlerin yaratıcılıklarını satın alan parasal özendirme planıdır[112]. Öneri planının önde gelen amacı, üretim maliyetlerini azaltmak amacı ile işgörenin sahip olduğu olumlu fikirleri ortaya çıkarmaktır. Diğer amaçları ise, iş emniyetini ve üretimin kalitesini arttıracak olan fikirlerin geliştirilmesini özendirmektir[113].

Öneri planının uygulaması altında, işyerinin uygun yerlerine kutular yerleştirilir. İşgören, yönetim tarafından hazırlanan formlara önerilerini yazar ve bu kutulara atar. Daha sonra, işgörenin önerileri yönetim tarafından incelenir ve uygun bulunan öneriler uygulamaya konulurlar. Uygun olmayan önerilerin sahiplerine, önerilerinin niçin uygun olmadıkları ayrıntılı bir şekilde bildirilir. Önerisi benimsenen işgörene, önerisinin uygulanması sonucunda ilk yıl elde edilen maliyet tasarrufunun belirli bir yüzdesi, parasal ödül olarak ödenir. Örneğin, herhangi bir işgörenin önerisi sonucunda işletme birinci yıl üretim maliyetlerinde 10.000.000,— TL.'lık bir tasarruf sağlamış olsun. Bu durumda öneriyi yapan işgörene, bu miktarın belirli bir yüzdesi (%10, %20, %30 gibi), ödül olarak ödenir. Geriye kalan miktar ise işletmenin payıdır. Öneriye bağlı olarak birinci yıldan

---

(111) A.g.e., s. 58.

(112) James R. Bell, «A Re-Examination Of Suggestion System Philosophy», **Readings In Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden-Arthur W. Sherman, 3rd. Ed., Cincinatti-Ohio, South Western Publishing Co., 1972, s. 338.

(113) French, a.g.e., s. 527.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

sonraki yıllarda elde edilen maliyet tasarrufundan, işgörene herhangi bir ödeme yapılmaz.

Bu plan çerçevesinde işletmeler, üretim maliyetlerinde önemli tasarruflara yol açan öneriler elde etmişlerdir. Örneğin ABD'de faaliyet gösteren Westinghouse işletmesi, bu tür öneriler aracılığı ile bir yıl içerisinde 1.446.505,— $'lık maliyet tasarrufu gerçekleştirmiştir. «Time» Dergisi, 1954 yılında yayınladığı bir raporda 1953 yılında öneri planından yararlanan 4.000 işletmenin, 2 milyondan fazla öneri elde ettiklerini, bu önerilerin %20'sinin benimsenebilecek değerde öneriler olduklarını, bu önerilere bağlı olarak işletmelerin 300.000.000,— $'lık maliyet tasarrufunu gerçekleştirdiklerini ve önerin sahiplerine 15.000.000.— $ ödül dağıtıldığını belirtmiştir[114].

Fransız Peugeot işletmesi, öneri planından yararlandığı 30 yıl boyunca 550.000 adet olumlu fikir elde etmiş ve öneri sahiplerine 190.000.000,— F.F.'nı ödül olarak dağıtmıştır[115].

Öneri planının olumlu özellikleri aşağıda belirlenmiştir[116].

a) Öneri planı, yönetim ile işgören arasında bir haberleşme aracı olarak hizmet eder.
b) İşgören üzerinde yönetime katılma duygusu yaratarak, kendilerini yönetime daha yakın hissetmelerine neden olur.

Öneri planının olumsuz özellikleri ise aşağıdaki gibi belirlenebilir:

a) İşgörenin önerileri sonucunda, bir kısım işgören işlerini kaybedebilir[117].
b) Öneri sahibi, önermiş olduğu fikri diğer çalışma arkadaşlarının fikirlerinden yararlanarak geliştirmiş olabilir. Böyle bir durumda öneri sahibinin ödüllendirilmesini çalışma arkadaşları tepki ile karşılayabilirler. Çünkü kendilerinin sahip oldukları fikirlerden yararlanılarak ödül olan fikrin geliştirildiğine inanırlar.
c) Ustabaşılar ve nezaretçiler, öneri sahibini kıskanarak ona karşı olmusuz tavır takınabilirler. Bu durumda işgören öneride bulunmaktan kaçınabilir[118].

---

(114) A.g.e., s. 543.
(115) Güneş Gazetesi, 25 Şubat 1982, s. 3.
(116) Bell, a.g.e., s. 334.
(117) A.g.e., s. 333.
(118) French, a.g.e., s. 527.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Genellikle nezaretçiler ve diğer profesyonel işgören bu planın kapsamına alınmazlar. Bunun nedeni, nezaretçilerin ve profesyonel işgörenin asli işlevleri arasında üretim maliyetlerini kontrol altına almak için gerekli olan önlemleri geliştirmelerinin de bulunduğu düşüncesidir[119].

2.1.1.3. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretimden Daha Yüksek Oranda Değiştiren Parasal Özendirme Planları

Yüksek parça başı ödeme ve yüksek standart zaman planları, işgörenlerin kazançlarını gerçekleştirdikleri üretimden daha yüksek oranda değiştiren parasal özendirme planlarıdır. Her iki planın temel prensipleri, parça başı ödeme ve standart zaman planlarının temel prensipleri ile aynıdır. Ancak yüksek parça başı ödeme ve yüksek standart zaman planları altında işgören kazançları, parça başı ödeme ve standart zaman planları altındaki işgören kazançlarından daha yüksektir. Çünkü, yüksek parça başı ödeme planı altında işgören %1'lik üretim artışının karşılığında, temel parça başı ücretinin veya temel saat ücretinin % 1.1/3'ü kadar parasal kazanç elde eder. Yüksek standart zaman planı altında ise, işgören, gerçekleştirdiği 1 saatlik zaman tasarrufunun karşılığında 1 saatlik temel ücretinin %1. 1/3'ü kadar parasal kazanç elde eder[120].

Bu planlar altında işgörenlerin temel saat ücretleri garanti altına alınabileceği gibi alınmayabilir de. Ancak günümüzdeki uygulamalarda, temel ücretler garanti altına alınmaktadır[121].

Yüksek parça başı ödeme ve yüksek standart zaman planlarının olumlu ve olumsuz özellikleri aşağıda belirlenmişlerdir[122].

Olumlu Özellikleri :

a) İşgöreni daha çok üretmeye özendirirler.
b) Planların yapıları işgörenler tarafından rahatça anlaşabilir.

Olumsuz Özellikleri :

a) Yüksek özendiricilerin ve yüksek görev standartlarının bir

(119) A.g.e., s. 527.
(120) Marriott, a.g.e., s. 58.
(121) Akal, a.g.e., s. 43.
(122) Marriott, a.g.e., s. 58.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

arada kullanılmaları, aşırı gayretleri uyararak işgörenlerin sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yapabilir.

2.1.1.4. İşgören Kazançlarını, Gerçekleştirdikleri Üretime Bağlı Olarak Değişik Oranlarda Değiştiren Parasal Özendirme Planları

Bu sınıfın kapsamındaki parasal özendirme planları işgörene, değişik üretim miktarlarına bağlı olarak, değişik oranlarda ödeme yaparlar. Gantt ve Emerson gibi özendirici ödeme planları, bu tür planlardır*.

1.2.1.4.1. Gannt Görev ve Prim Planı

Bu plan altında zaman standardı zaman etüdü çalışmalarına bağlı olarak saptanır. Gantt görev ve prim planı altında işgören işini veya görevini, o iş veya görev için saptanan standart zamanda veya daha kısa zamanda tamamlarsa, temel saat ücretine, temel saat ücretinin belirli bir yüzdesi ilave edilir ve elde edilen toplam, o işi veya görevi tamamlaması için işgörene tanınan zaman ile çarpılarak işgörenin kazancı hesaplanır[123].

Bu plan altında işgörenin temel saat ücreti garanti altına alınır. Eğer işgören işi veya görevi standart zamandan daha uzun zamanda tamamlarsa, kendisine temel saat ücretinin fiilî çalışma süresi ile çarpımı sonucunda elde edilen miktar ödenir. İşi veya görevi standart zamanda tamamlarsa temel saat ücretinin %20'si, daha kısa zamanda tamamlarsa temel saat ücretinin %50'sine kadar parasal ödül elde edebilir.

Bu plan altında işgörenlerin kazançları aşağıdaki gibi hesaplanır[124].

a) İşin veya görevin standart zamandan daha uzun zamanda tamamlanması halinde.

(*) Taylor'un farklı parça başı ödeme planına bu sınıflandırma içerisinde yer verilmeyecektir. Çünkü Taylor'un ödeme planı altında işgörenlerin temel ücretleri veya maaşları garantilenmez. Bu nedenle bu plan, parasal özendirme planlarının kapsamına dahil edilmemiştir.

(123) A.g.e., s. 502.

(124) A.g.e., s. 502.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

$$E = Ha \times Rh$$

b) İşin veya görevin standart zamanda veya daha kısa zamanda tamamlanması halinde,

$$E = Hc \times (Rh + Rh'nin\ sabit\ \%)$$

E	:	İşgören kazancı
Ha	:	İşgörenin fiilî çalışma süresi
Rh	:	Temel saat ücreti
Hc	:	İşin veya görevin tamamlanması için işgörene tanınan standart zaman
Rh'nin sabit %	:	İşgörenin temel saat ücretine ilave edilen yüzde.

2.1.1.4.2. Emerson Verimlilik Planı

Bu plan, zaman etüdü çalışmalarına ve çalışma koşullarına dayanılarak oluşturulan yüksek çalışma satndartlarını içerir. İlk kez 1904 yılında uygulanmış olan planın orijinal yöntemine göre işgören, çalışma standartlarının %66'sına ulaşıncaya kadar temel saat ücretini elde ediyordu. Bu noktadan itibaren çalışma sonuçlarında meydana gelen artışların karşılığında işgören kazancında da artışlar oluyordu. %67'lik verimlilik düzeyinde işgörene, temel ücretinin %1'i kadar parasal ödül ödemesi başlar. %90'lık verimlilik düzeyine ulaşıncaya kadar işgörene, temel ücretinin %10'u kadar ek parasal ödül ödenir. %90 verimlilik düzeyinin üzerindeki her %1'lik verimlilik artışının karşılığında da işgörenin elde edeceği parasal ödül de %1 lik artış olur.

Bu hesaplama yöntemi daha sonra değiştirilmiştir. Yeni yöntem altında temel saat ücreti, standart çalışmanın %66'sına kadar değil, %80'nine kadar ödenmeye başlanmıştır. %80 verimlilik düzeyinden sonraki her %1'lik verimlilik artışının karşılığında işgören, temel ücretinin %1'i kadar ek parasal ödül elde etmeye başlamıştır. Böylece işgörene, %100 verimlilik düzeyinin (standart çalışma sonucu) karşılığında, temel ücretinin %20'si kadar parasal ödül ödenmeye başlanmıştır. Emerson verimlilik planının yeni öntemi altında işgören kazançları aşağıdaki gibi hesaplanır[125].

---

(125) A.g.e., s. 504.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

a) Standart verimlilik düzeyinin %80'nine kadar gerçekleşen çalışma sonuçlarının karşılığında.

$$E = Ha \times Rh$$

b) Standart verimlilik düzeyinin %80'nin üzerinde ve %100'lük standart verimlilik düzeyinin üzerindeki herhangi bir noktada.

$$E = Ha \times Rh + (Hst \times Rh\,Pe)$$

E : İşgören kazancı
Ha : İşgörenin fiilî çalışma süresi
Rh : Temel saat ücreti
Hst : Her bir birimlik üretimi gerçekleştirmesi için işgörene tanınan standart çalışma süresi.
Pe : Verimlilik yüzdesi.

İşgören kazançlarını, gerçekleştirdikleri üretime bağlı olarak değişik oranlarda değiştiren parasal özendirme planlarının olumlu ve olumsuz özelikleri aşağıda belirlenmişlerdir[126].

Olumlu Özellikleri:

a) Belirli bir çalışma sonucunun üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonuçlarının karşılığında işgörenlere değerli ödüller temin ederek, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya özendirirler.

Olumsuz Özellikleri :

a) Planların teknik yapıları karmaşık olduğu için, işgörenlerin planları anlayabilmeleri ve kazançlarını hesaplayabilmeleri zordur.

2.1.1.5. İşgörenin Bireysel Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planlarının Genel Değerlendirmesi

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının temelinde yatan inanç şu şekilde belirlenebilir : İşgören, para kazanmak amacı ile çalışır ve

(126) Marriott, a.g.e., s. 59.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bu nedenle kendisine temel ücretlerinin ve maaşlarının dışında temin edilecek olan ek parasal ödüller ile onun bireysel çalışma sonuçlarını arttırabilmek mümkündür.

Dolayısı ile işgörenin kazançlarını, onun bireysel çalışma sonuçlarındaki artışlar ile otomatik olarak ilişkilendiren bir ödeme sistemi, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını arttıracaktır[127]. Diğer taraftan, bir başka araştırmanın sonuçları, parasal özendirme planlarının işgören açısından taşıdıkları önemin, işgörenin bireysel gereksinmelerinin yoğunluğu ile ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur[128]. Ancak işgörenin bireysel gereksinmelerinin salt para kazanma yönünde yoğunlaştığı savı, işgörenlerin tamamı için geçerli değildir. Nitekim A.B.D.'de gerçekleştiren Hawthorne deneyimleri böyle bir yaklaşımın hatalı olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenin, işyerinde tatmin etmeyi arzuladığı sosyal gereksinmeleri oldukça önemlidir. Ancak işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, işgörenler arasında rekabete ve kıskançlıklara yol açabilecek özelliklere sahiptirler. Planların bu özellikleri, işgörenlerin sosyal gereksinmelerinin tatminini olumsuz yönde etkilerler. Bu nedenle, bu tür planlar çerçevesinde işgörenlerin üretimi sınırlandırma olasılığı oldukça yüksektir. Nitekim, bu tür planlar çerçevesinde çalışma sonuçlarının işgörenler tarafından sınırlandırıldığına dair önemli veriler mevcuttur[129].

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren bir kısım parasal özendirme planları çerçevesinde çalışma standartlarının zaman ve hareket etüdlerine dayanılarak saptanmaları, çeşitli sorunlara yol açar. Çünkü oluşturulan çalışma standartlarının ne derece sağlıklı oldukları şüphelidir.

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları daha ziyade, üretim faaliyetlerine doğrudan katılan işgörenlere yönelik olarak düzenlenmişlerdir. Özellikle çalışma standardı olarak üretim miktarını dikkate alan parasal özendirme planları, sadece üretim faaliyetlerine doğrudan ka-

---

(127) Wolf, a.g.e., s. 73.

(128) Norman F. Maier-L. Richard Hoffman, «Financial Incentives and Group Decision in Motivating Change», **Journal Of Social Psychology**, Vol. 64, 2nd. Half, December 1964, s. 369-378.

(129) Belcher, a.g.e., s. 306.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

tılan işgörenlere yönelik olarak uygulanabilirler[130]. Ancak işletmelerde üretim faaliyetlerine dolaylı olarak katılan işgören sayısının artması ve işletme içerisinde birçok değişik işin ve görevin üretime dolaylı olarak katılan işgörenler tarafından gerçekleştirilmeye başlanması neticesinde üretim faaliyetlerine dolaylı olarak katılan işgörenlerin özendirilmeleri de gerekli hale gelmiştir. Çünkü üretim faaliyetlerine dolaylı olarak katılan işgörenlerin parasal özendirme planlarının kapsamları altına alınmamaları halinde işletme içi ücret yapısı bozulur ve üretim faaliyetlerine doğrudan katılan düşük becerili işgörenler, üretim faaliyetlerine dolaylı olarak katılan yüksek becerili işgörenlere nazaran daha fazla kazanç elde ederler[131]. Bu olgunun doğal sonucu olarak işletme içerisinde çeşitli huzursuzluklar ortaya çıkar ve işletmenin genel çalışma sonuçları üzerinde olumsuz etkilere yol açarlar. Bu olgular, parasal özendirme planları aracılığı ile ulaşılması arzulanan sonuçlara ulşılbilinmesini engeller.

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları çerçevesinde, her iş ve görev için çalışma standartlarını tek tek saptamak ve daha sonra, her bir işgören tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarını değerlendirerek elde edecekleri parasal kazançlarını hesaplama faaliyetlerini gerçekleştirmenin maliyeti yüksektir[132]. Bu nedenle, bünyesinde çok sayıda işgöreni istihdam eden işletmelerin bu tür özendirme planlarından yararlanmalarının maliyeti çok yüksek olur.

Diğer taraftan bu tür parasal özendirme planları işgörenler arasında işbirliğini ve dayanışmayı özendirici özelliklere sahip değildirler. Bu nedenle, işgörenler arasında işbirliğini ve dayanışmayı gerektiren işlerin ve görevlerin gerçekleştirilmelerinde bu tür planlardan yararlanılamaz.

Günümüzde özellikle imalât işletmelerinde otomasyonun ve makinalaşmanın hızlı gelişimi sonucunda, üretim faaliyetlerinin sonucunu işgörenlerin bireysel gayretlerinden ziyade otomatik makinalar belirlemeye başlamışlardır. Bu nedenle, özellikle çalışma sonucu olarak üretim miktarını dikkate alan parasal özendirme planları, oto-

---

(130) Dale Yoder et al., **Handbook Of Personnel Management and Labor Relations**, New-York, Mc.Graw Hill Book Co., 1958, s. 16-67.

(131) Belcher, a.g.e., s. 308.

(132) Marriott, a.g.e., s. 52.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

masyonun gelişmesi neticesinde uygulama dışı kalmışlardır[133]. Otomasyonun ve teknolojinin gelişmesi, işlerin ve görevlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmeleri için işgörenler arasında işbirliğini gerekli hale getirmiştir. Bu gelişmeye balğı olarak, işgörenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları terk edilmiş ve işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanılmaya başlanılmıştır[134].

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, yeni teknolojilerden ve üretim yöntemlerinden yararlanılmasını engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Çünkü bu tür planların kapsamındaki işgörenler, mevcut çalışma koşullarının ve standartların kendi aleyhlerine değişeceğinden ve hatta işlerini kaybedeceklerinden korkarak yeniliklere karşı direnirler[135].

Yukarıdaki nedenlerden dolayı, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren bu tür parasal özendirme planlarından günümüz işletmelerinin yararlanmaları oldukça zordur. Bu nedenle bu tür planlardan yararlanmayı amaçlayan işletmelerin yukarıda açıklanmış olan noktaları dikkate almaları gerekir.

2.1.2. İşgören Grubunun Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planları

Üretim birimi olarak çalışan belirli bir çalışma grubuna, standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonuçlarının karşılığı olarak yapılan ilave ödemelere, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları denir.

Bazı çalışma koşulları, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından çok, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının uygulanmalarını gerekli

(133) Miner-Miner, a.g.e., s. 410.
(134) Miner, a.g.e., s. 391.
(135) Marriott, a.g.e., s. 52.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

kılarlar. İşletmelerin yapısı değişen işletme içi ve dışı koşullara bağımlı olarak daha karmaşık bir duruma geldikçe ve işletmedeki işlerin birbirlerine karşı bağımlılıkları arttıkça, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarına başvurmak ve bu tür planları uygulamak gerekli hale gelmiştir[136].

Özellikle otomasyonun mevcut olduğu işletmelerde, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren geleneksel parasal özendirme planlarından yararlanmak uygun değildir[137]. Çünkü otomasyonun egemen olduğu işletmelerde, makinayı kontrol eden işgörenin, üretimin hızını kontrol etme olanağı ya çok sınırlıdır ya da yoktur. Ayrıca otomasyon, yüksek derecede ihtisası gerektiren işlevsel faaliyetlerden çok, üretimin sürekliliğine önem verir[138]. Üretimin sürekli olarak herhangi bir duraklama olmadan devam edebilmesi de işgörenler arasında işbirliğini gerektirir. Bir başka deyişle, teknolojik gelişme sonucunda çalışma sonuçları işgörenin bireysel gayretinden çok, takım çalışmasına ve işbirliğine bağlı hale gelmiştir[139].

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, yapısal özellikleri itibarıyla işgörenler arasında işbirliğini ödüllendirerek, özendirebilecek olan planlar değildirler. Bu nedenle, işgörenler arasında işbirliğinin gerekli olduğu durumlarda işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir.

Özellikle bünyelerinde birbirlerine bağımlı olan çok sayıda işin bulunduğu işletmeler, işgörenler arasında gerekli olan işbirliğini özendirmeye zorlanırlar[140].

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yol açtıkları moral bozukluklarının neden olduğu olumsuz olgulardan kaçınma arzusu di-

(136) Belcher, a.g.e., s. 324.
(137) Frances Torbert, «Making Incentives Work», **Readings in Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden-Arthur W. Sherman, 2nd. Ed., Cincinatti-Ohio, South-Western Publishing Co., 1966, s. 361.
(138) Pigors-Myers, a.g.e., s. 394.
(139) Belcher, a.g.e., s. 325.
(140) A.g.e., s. 324.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ğer bir başka neden olarak karşımıza çıkmaktadır[141]. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, klasik ödeme düşüncesinin temelinde yatan inanca dayanarak işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını artırmayı amaçlarlar. Ancak işgörenin, sosyal gereksinmelerini karşılıyamazlar. Daha da ileri olarak, işgörenin bazı gereksinmelerini (sosyal) olumsuz yönde etkiliyerek, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarının azalmasına yol açarlar. Çalışmamızın bilinci bölümünde, parasal özendirme planlarının arzulanan sonuçları doğurabilmeleri için işgörenin çok yönlü gereksinmelerini karşılayabilecek yapısal özelliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştık. Bu nedenle, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanılmasının bir diğer nedeni de, işgören gereksinmelerini daha geniş bir şekilde karşılama amacıdır. Bu planlar çerçevesinde işgörenin diğer gereksinmelerini tatmin etme olasılığı, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarına nazaran daha yüksektir.

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanılmasının nedenlerinden bir diğeri de, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını ölçümlemenin çok zor veya olanak dışı olması, fakat bir bütün olarak grup çalışmasının sonuçlarını ölçümlemenin mümkün olmasıdır. Sadece grup çalışmasının mümkün olduğu hallerde, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanılır[142].

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının bir çoğundan, işgören grubunun çalışma sonuçlarını arttırmak için de yararlanılabilinir[143]. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarındaki bireysel çalışma sonuçlarının yerine işgören grubunun çalışma sonuçlarını ikâme ederek, aynı planlardan işgören grubuna yönelik olarak yararlanılabilinir. Daha çok direkt parça başına ödeme ve standart zaman planları, işgören grubun yönelik olarak uygulanan planlardır[144]. İşgörenin bireysel ça-

(141) A.g.e., s. 324.
(142) Yoder et al., a.g.e., s. 16-69.
(143) French, a.g.e., s. 528; Belcher, a.g.e., s 326; Yoder et al., a.g.e., s. 16-70.
(144) Marriott, a.g.e., s. 37; Dunn-Rachel, a.g.e., s. 250.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

lışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından öneri planı hariç olmak üzere, diğerlerinin işgören grubuna yönelik olarak uygulanmaları halinde işgören grubunun standart çalışma sonucu önceden belirlenir. İşgören grubunun üyelerine, grup standart çalışma sonuçlarına ulaşıncaya kadar, temel ücretleri ve maaşları ödenir. İşgören grubunun çalışma sonucu standart çalışma sonucunu aşınca, gruba ödenecek olan parasal ödül uygulanan planın teknik yapısına bağlı olarak hesaplanır ve grup üyelerinin temel ücretleri ve maaşları ile orantılı olarak kendilerine ödenir[145].

Örneğin, işgören grubunun çalışma sonucu standart zaman ile belirlenmiş olsun. Bu durumda, işgören grubunun belirli bir işi veya görevi ne kadar zamanda tamamlayacağı saptanır. İşgören grubu işi veya görevi tamamladıktan sonra, grubun fiilî çalışma süresi, gruba tanınan standart zaman ile karşılaştırılır ve grubun verimlilik yüzdesi bulunur. Bu karşılaştırmada genellikle aşağıdaki formülden yararlanılır[146].

$$\text{Grubun Verimlilik Yüzdesi} = \frac{\text{İşi veya görevi tamamlamak için gruba tanınan standart zaman}}{\text{İşgören grubunun fiilî çalışma süresi}}$$

Daha sonra elde edilen yüzde, grup üyesi olan her bir işgörenin temel ücreti veya maaşı ile çarpılır ve her bir işgörene yapılacak ödeme belirlenir. Örneğin, herhangi bir işin veya görevin tamamlanması için işgören grubuna tanınan sürenin 1250 saat olduğunu varsayalım. Eğer işgören grubu o işi veya görevi 1000 saat de tamamlarsa, işgören grubunun verimlilik yüzdesi %125 (1250/1000) olur. Bu durumda, grubun üyesi olan her bir işgörene yapılacak ödeme, temel ücretini veya maaşını 1.25 ile çarpmak suretiyle bulunur[147].

Çalışmamızın devamında inceleyeceğimiz, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından da, işgören grubunun çalışma sonuçlarını arttırmak amacı ile yararlanılabilinir. Bu durumda, işletme için belirlenen standart

(145) Belcher, a.g.e., s. 326.
(146) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 531.
(147) A.g.e., s. 531.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

çalışma sonuçlarının yerine işgören grubunun standart çalışma sonuçları ikame edilir.

2.1.2.1. İşgören Grubunun Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planlarının Genel Değerlendirmesi

Gelişen örgüt yapılarına ve teknolojiye bağlı olarak üretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmeleri için işgörenler arasında işbirliğinin ve dayanışmanın gerekli olması neticesinde, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanılmaya başlanılmıştır. Bu tür planların önde gelen amacı, işgören grubunun üyeleri arasında işbirliğini ve dayanışmayı geliştirerek işgören grubunun ortak çalışmasına bağlı olan çalışma sonuçlarını arttırmaktır. Bu tür planların, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarına karşı sahip oldukları bir diğer üstünlük de, işgörenlerin gereksinmelerini daha geniş bir şekilde tatmin edebilmeleridir. Ancak bu tür planlar çerçevesinde, çok çalışan işgören ile az çalışan işgören arasındaki farklılık dikkate alınmaz. Bu olgu, çok çalışan işgörenin gayretlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz olguyu ortadan kaldırmak için, bu tür planları sağlıklı işgören değerlendirilmesi planları ile desteklemek gerekir. Böylece grup üyelerinin çalışmaları arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmış olunur.

İşgören grubunun çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları çerçevesinde üretim miktarı, işgören grubu tarafından belirlenir. Böylece, çok çalışan işgörenler çalışma hızlarını azaltarak ve az çalışan işgörenler de çalışma hızlarını arttırarak işgören grubunun kendi içerisinde ortak bir çalışma hızını belirlemesi sağlanır. Bu sonuç, grup içi işgören ilişkilerini olumlu yönde etkilediği gibi, grubun çalışma hızını kendi kendine belirlemiş olması da grup üyelerinin bağımsızlık duygularını tatmalarına yol açar ve üretimin işgörenler tarafından sınırlandırılma nedenlerinden bir diğeri daha ortadan kalkar[148].

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının olumlu özellikleri aşağıda belirlenmişlerdir.

---

(148) Miner, a.g.e., s. 390.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

a) İşgören grubu tarafından tamamlanan işin veya görevin kontrolu sağlıklı olarak yapılabilir.
b) Zaman etüdü ve maliyet hesaplamaları basitleşir.
c) Takım ruhu çalışması ile işgörenler arasında yardımlaşma artar.
d) Başarısız ve yeteneksiz işgörenler grup tarafından elenirler.
e) Bu tür planlar yönetim faliyetlerine esneklik kazandırırlar. Böylece, duyulan gereksinmeye bağlı olarak işgörenler değişik görevlere tayin edilebilir.
f) Üretime dolaylı olarak katılan işgörenler de parasal özendirme planlarının kapsamı altına alınabilirler[149].
g) Gruplaşma duygusu işgörenleri bir arada tutar ve işgücü devrini azaltır.
h) Grup baskısı neticesinde tembel işgörenler daha fazla çalışmaya zorlanırlar.
i) Planların yönetim maliyeti azalır.
j) İşgören grubunun lideri, gruptakiler arasında en yüksek ücreti veya maaşı alan kişidir. Bu nedenle grubun elde edeceği ödülden en fazla yararlanacak olan grup üyesi de kendisidir. Dolayısı ile kendisinin, grubun çalışma sonuçlarını üst düzeyde muhafaza etmede önemli menfaati vardır ve bu nedenle kendisi, grubun çalışma sonucunu üst düzeyde tutmaya gayret eder[150].
k) İşgören grubuna yönelik parasal özendirme planları, işletmelerin gereksinme duydukları işbirliği ve dayanışma gibi işgörenlerin işletmelere sağladıkları diğer katkıları da ödüllendirdikleri için işgörenler üzerinde daha olumlu etki yaparlar[151].

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının olumsuz özellikleri aşağıda belirlenmişlerdir.

a) Bireysel özendirmenin eksik olması, çalışkan işgörenleri olumsuz yönde etkiler.

---

(149) Marriott, a.g.e., s. 532.
(150) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 532.
(152) Belcher, a.g.e., s. 325.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

b) Çalışkan işgörenler, yavaş çalışan veya yaşlı işgörenlerden rahatsız olurlar.
c) Özellikle geniş ve dağınık çalışma gruplarında, bireysel çıkarların zayıflığı nedeni ile işi yavaşlatma ve iş'den kaçınma durumları ortaya çıkar[152].

Yukarıdaki bilgilerin ışığı altında, işgören grubunun çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarına nazaran, işgören ve işveren gereksinmelerini daha üst düzeyde karşılayabilecek olan planlar olduklarını söyleyebiliriz.

2.1.3. İşletmenin Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planları

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, işveren ile işgörenler arasında işbirliğini yaratma ve geliştirme fikrine dayanılarak geliştirilmişlerdir. Bu tür planların önde gelen amacı, işveren ile işgörenler arasında işbirliğini geliştirerek enerji, hammadde, işletme malzemesi ve işgücü gibi üretim girdilerinin maliyetlerini azaltmaktır. Diğer amaçları ise işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak, işgörenler arasında işbirliğini ve dayanışmayı geliştirmek, işgücü devrini ve işyeri devamsızlıklarını azaltmak ve işgörenlere belirli konularda yönetime katılma hakkı tanıyarak onlarda işletmenin bir parçası oldukları duygusunu yaratmaktır[153]. Bu tür planların bir diğer amacı da üretim miktarlarını arttırmaktır.

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları; Scanlon, Kaiser, Rucker ve kâra katılma planlarıdır. Çalışmamızın devamında, bu planları tek tek ele alarak planların yapısal özelliklerini inceleyeceğiz.

2.1.3.1. Scanlon Planı

Scanlon planı Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiş olan bir parasal özendirde planıdır. Joseph Scanlon bu planı, 1929 - 1930 yıl-

(152) Marriott, a.g.e., s. 66.
(153) Beach, a.g.e., s. 704, 673.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ları arasında meydana gelen ekonomik deprasyonun doğurduğu sorunları çözümleyebilmek amacı ile toplum ferdlerinin sarfettikleri ortak çabalardan esinlenerek geliştirmiştir[154].

Scanlon planı iki temel unsurdan oluşur. Bu unsurlar;

a) Standart çalışma sonuçları zaman ve hareket etüdleri ile değil, muhasebe kayıtlarından yararlanılarak belirlenir ve özendirici parasal ödemeden, işletmede istihdam edilen işgörenlerin tamamı yararlanır.

b) Üretim ve verimlilik ile ilgili çeşitli sorunları çözümlemek amacı ile, işveren temsilcileri - işgörenler ve işgören temsilcileri arasında işbirliğini gerçekleştirmeyi amaçlayan bir programdan yararlanılır[155].

Scanlon planı altında işletmenin standart çalışma sonucu olarak, üretilen ürünün satış kıymetinin belirli bir yüzdesi standart işgücü maliyeti olarak belirlenir. Bu oranı saptayabilmek için maliyet muhasebesi kayıtlarından yararlanılır. Standart işgücü maliyeti, üretilen ürünün toplam satış kıymetinin sabit bir yüzdesi olarak ifade edilir. Genellikle nezaretçilerde dahil olmak üzere, üretim faaliyetine doğrudan ve dolaylı olarak katılan işgörenlerin tamamına ödenen ücretlerin ve maaşların toplamı işgücü maliyetlerini oluşturur[156].

Scanlon planının işleyişi ile ilgili olarak şöyle bir örnek verilebilir. Örneğin, işveren ve işgören temsilcileri, işletmenin geçmiş faaliyet dönemlerine ait muhasebe kayıtlarını ayrıntılı bir şekilde inceledikten sonra toplam işgücü maliyetinin, üretilen ürünün satış kıymetinin %40'ını oluşturduğunu saptamış olsunlar ve bu %40'lık işgücü maliyeti oranı üzerinde uzlaşsınlar. Bu durumda %40'lık işgücü maliyeti oranı, gelecek faaliyet dönemi için standart çalışma sonucu olarak kabul edilir. Daha sonra, her ay ayrı ayrı hesaplamalar yapılır ve fiili çalışma sonuçları ile standart çalışma sonucu

---

(154) Fred G. Lesieur, «The Scanlon Plan: Divvy Up The Gross And Double The Profits», **Management Review**, Vol. 66, No. 5, May 1977, s. 30; George Sherman, «The Scanlon Plan Reaps Productivity Bonus For Labor And For Management», **Management Review**, Vol. 66, No. 5, May 1977, s. 31.

(155) Beach, a.g.e., s. 705.

(156) A.g.e., s. 705.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

arasındaki farklar belirlenir. Eğer işveren temsilcileri ile işgörenlerin işbirliği neticesinde fiili işgücü maliyetleri herhangi bir ay'da, standart çalışma sonucu olan %40 rakamının altına düşerse, o zaman işgörenler, parasal ödül elde etmeye hak kazanırlar[157].

Scanlon planı altında işgörenlerin fiili ücret bordrosu toplamı ile, önceden belirlenen standart ücret bordrosu toplamı arasında herhangi bir tasarruf sağlanırsa, sağlanan tasarruf, parasal ödül fonuna aktarılır. Bu fonun %75'i işgörenlerin ve %25'i de işletmenin payıdır. Fon da biriken miktarın % 25'i, daha sonraki dönemlerde meydana gelebilecek olan açıkları karşılamak amacı ile ihtiyat rezervi olarak muhafaza edilir. Fon hesabı, yıl sonunda tamamen kapatılır[158]. Örneğin, işgücü maliyetinin, üretimin satış kıymetine olan oranı %40 olarak tesbit edilmiş olsun. Bu durumda satış kıymeti 1.000.000,— TL. olan üretimi gerçekleştirmek için işgücü giderlerinin 400.000,— TL. olması gerekir. Ancak, eğer herhangi bir ay da 1.000.000,— TL'lık satış kıymetindeki üretim için işgücü gideri 350.000,— TL. olarak gerçekleşirse, işgücü maliyetinde 50.000,— TL. lık bir tasarruf sağlanmış olunur. Bu 50.000,— TL'nın 37.500,— TL'sı işgörenlerin ve 12.500,— TL'sı da işletmenin payıdır. İşgörenlerin 37.500,— TL'dan bireysel olarak ne kadarlık pay alacakları, 37.500,— TL'yı toplam ücret bordrosuna bölerek ve çıkan sonucu da her işgörenin aylık ücreti veya maaşı ile ayrı ayrı çarparak hesaplarız[159].

İşgücü maliyetlerinde sağlanan tasarrufun işgörenler ile işletme arasında her zaman %75 - %25 esasına göre paylaşılması şart değildir. Bazı durumlarda, sağlanan tasarrufun tamamı (%100'ü), işgörenlerin payı olarak kabul edilebilinir. Bazı durumlarda da, işgücü maliyetlerinde gerçekleşen tasarruf, işgörenler ve işveren arasında, %60 ve %40 temeline göre paylaşılır[160]. İşgücü maliyetlerinde gerçekleştirilen tasarrufun tamamının işgörenlere ait olduğu ve hesaplamada mal stokları ile ilgili düzeltmelerin nasıl yapıldıklarını içeren bir diğer örnek de şöyledir :

---

(157) A.g.e., s. 705.
(158) Belcher, a.g.e., s. 329.
(159) A.g.e., s. 329.
(160) Pigors-Myers, a.g.e., s. 399.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Örneğin :

İşgücü maliyetinin, üretimin aylık satış kıymetine olan oranı, %40 olarak saptanmış olsun.

Herhangi bir ay da gerçekleşen satışlar	1.250.000,— TL.
Envanterdeki ve üretim sürecindeki malların uğradıkları değer kaybı	250.000,— TL
Toplam üretim kıymeti	1.000.000,— TL.
Standart işgücü maliyeti	400.000,— TL.
O ay içerisinde gerçekleşen işgücü maliyeti	360.000,— TL.
Üretimin etkinliğindeki düzeltmeler sonucunda elde edilen tasarruf	40.000,— TL.
Beklenmedik olaylar için % 25 ihtiyat	10.000,— TL.
İşgörenlere o ay da dağıtılacak olan net parasal ödülün miktarı	30.000,— TL.

Daha sonra, işgörenlere dağıtılacak olan toplam parasal ödül miktarı, gerçek ücret bordrosu toplamına bölünür (30.000 ÷ 360.000 = 0.08333) ve işgörenlerin elde edecekleri parasal ödül ayrı ayrı hesaplanır. Bu durumda herhangi bir işgören, temel ücretinin veya maaşının % 8.33'ü kadar parasal ödül elde eder[161].

Temel ücretlerde, maaşlarda, satış fiyatlarında önemli değişiklikler meydana gelirse, işletme önemli teknolojik yenilikler için yeni yatırımlara girişirse, standart işgücü maliyeti oranı yeniden incelenir. Standart işgücü maliyet oranında yapılacak herhangi bir değişiklik işveren ve işgören temsilcilerinin uzlaşmaları sonucunda yapılmalıdır[162].

Scanlon planı altında işletmedeki her bölüm, bir üretim komitesi oluşturur. Bu komite, işgören ve işveren temsilcilerinden (genellikle ustabaşılar veya bölüm müdürleri) meydana gelir. Üretim komitelerinin işlevi, işgörenlerin önerilerini elde etmek ve değerlendirmektir. İşgörenlerin üretim faaliyetlerini daha etkin ve düşük maliyetler ile gerçekleştirmeye yönelik önerileri, üretim komiteleri

(161) Beach, a.g.e., s. 706.
(162) A.g.e., s. 706.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

tarafından değerlendirilirler. Bu önerilerin bazıları, üretim komiteleri tarafından kabul edilir ve ilgili bölümlerde hemen uygulanmaya geçilir. İşletme düzeyinde yararlı olacaklarına inanılan öneriler, işletmenin önemli harcamaları ile ilgili öneriler ve çeşitli değişiklikler ile ilgili öneriler, eşit sayıda işveren ve işgören temsilcilerinden oluşan eleme komitelerine havale edilirler. Eleme komiteleri tarafından onaylanan öneriler, yönetimin üst kademesine havale edilirler. Üst kademe yönetiminin, eleme komiteleri düzeyinde temsilcileri olduğu için, genellikle üst kademe yönetimi kendilerine havale edilen önerileri onaylar. Scanlon planı altında herhangi bir işgören, önerisi nedeni ile bireysel olarak ödüllendirilmez. Scanlon planının önde gelen yararları aşağıda belirlenmişlerdir[163].

a) İşveren temsilcileri ile işgörenler arasında işbirliğine önem verir. İşveren temsilcileri ve işgörenler üretim ve eleme komitelerinde üretim faaliyetleri ile ilgili sorunları çözümleyebilmek için bir arada çalışırlar.

b) Takım çalışmasının anlamı, genellikle tek bir kişi tarafından çözümlenemeyen bir sorunun, bir araya gelen beyinler veya bir çalışma grubu tarafından ele alınmasıdır. Scanlon planı çerçevesindeki faaliyetler takım çalışmalarını geliştirir.

c) İşgörenlere işletmenin çeşitli sorunlarına iştirak etme olanağının tanınması sonucunda işgörenlerin üretimi sınırlandırmaları ve değişikliklere karşı direnmeleri olasılığı önemli ölçüde azalır. Genellikle işgörenler, kendileri tarafından planlanan ve başlatılan faaliyetleri destekleme eğilimindedirler.

Scanlon planı, işgörenlere yönetime katılma olanağını tanıyan bir plandır. Bu plan çerçevesinde işgörenlere gerçekten yönetime katılma olanağı tanınmış olunur[164]. Scanlon planı bu özelliğinden dolayı, işgörenlerin verimliliklerini parasal ödemelerin dışında ayrıca özendirmiş olmaktadır. Çünkü işgörenlerin, kendi işleri ile ilgili kararlara katılmaları ile verimlilikleri arasında doğru yönlü bir ilişki mevcuttur. İşgörenlere, gerçekleştirdikleri verimlilik artışlarına bağlı

---

(163) A.g.e., s. 706.

(164) George Sherman, «The Scanlon Concept. It's Capabilities For Productivity Improvement», **Personnel Administrator**, Vol. 21, No. 5, 1976, s. 18; Atilla Dicle, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma**, Ankara, O.D.T.Ü. İdari İlimler Fakültesi, 1979, s. 209.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

olarak ayrıca parasal ödüller temin edilmesi, işgörenlerin işleri ile ilgili kararlara katılmaları sonucunda artan verimliliklerini daha da arttırır[165].

Scanlon planı altında, işletmelerin verimliliğini ölçümlemede yararlanılan, «üretimin satış kıymeti» uygulamada farklı yöntemlerden yararlanılarak hesaplanır. Üretimin satış kıymetinin hesaplanmasında yararlanılan üç ayrı yöntem aşağıda belirlenmiştir[166].

a) Envanterdeki değişmeler ile ilgili düzeltmeler yapılmaksızın, gerçekleştirilen net satış miktarı, üretimin satış kıymeti olarak hesaplanır.

b) Satın alınan hammadde ile ilgili ödeme, üretimin satış kıymetinden çıkarılır. Elde edilen sonuç, katma değerdir ve üretimin satış kıymeti olarak kabul edilir.

c) Gerçekleştirilen üretim miktarı dikkate alınır ve üretimin satış kıymeti ,üretim miktarı ile piyasadaki satış fiyatı ilişkilendirilerek belirlenir.

Üretimin satış kıymetinin; gerçekleştirilen üretim miktarını piyasadaki satış fiyatı ile ilişkilendirilerek belirlenmesi halinde de, bu hesaplama üç ayrı yöntem ile gerçekleştirilebilinir. Bu hesaplama yöntemleri aşağıda belirlenmişlerdir[167].

a) Üretimin satış kıymeti olarak, üretimi tamamlanmış olan malların envanterdeki değerleri dikkate alınarak hesaplama yapılır.

b) Üretimine başlanmış ancak tamamlanmamış olan mallar ile üretimi tamamlanmış olan malların toplamı, piyasa satış fiyatı ile çarpılır ve üretimin satış kıymeti hesaplanır.

c) Envanterde kayıtlı olan ürünlerin tamamı dikkate alınır ve bunların değeri, işletmenin finansal raporunda belirtilmiş olan değerlere göre hesaplanır.

---

(165) Richard D. Rosenberg-Eliezer Rosenstein, «Participation and Productivity: An Empirical Study», **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. 33, No. 3, April 1980, s. 355-367.

(166) Fred G. Lesiur-Elbridge S. Puckett, «The Scanlon Plan Has Proved Itself», **Readings in Personnel Management**, der. Herbert J Chruden-Arthur W. Sherman, 3rd. Ed., Cincinatti-Ohio, South Western Publishing Co., 1972, s. 450.

(167) A.g.e., s. 450-451.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıdaki yöntemler arasında işletmelerin gerçek çalışma sonuçlarını ortaya koyan en gerçekçi yöntem, envanterde düzeltme yapmaksızın net satışlara dayanarak üretimin satış değerini hesaplayan yöntemdir. Çünkü diğer yöntemler, gerçekleşen üretimin miktarına dayanarak işletmenin çalışma sonuçlarını belirlerler. Ancak üretilen malların satılıp satılamayacağı ve hangi fiyattan satılabileceği önceden kesin olrak bilinemez. Üretim miktarının artması ve depoların mal ile dolması, işletmenin çalışma sonuçlarının kısmî bir göstergesidir. Esas olan, gerçekleşen fiili satışların sonucunda elde edilen hasılattır. Ayrıca, hizmet üreten işletmeler için ancak işletmenin net satışları, üretimin satış kıymeti olarak hesaplanabilir. Çünkü üretilen hizmetlerin depolanması ve daha sonra envanter değerlerinin belirlenmesi olanak dışıdır.

Scanlon planı altında işgörenlere dağıtılacak olan parasal ödüllerin standart işgücü maliyetlerinde sağlanan tasarruflara bağlı olarak hesaplandığını daha önce belirtmiştik. Bu hesaplama yöntemine göre standart işgücü maliyetlerinde sağlanan tasarruf, işgörenlere dağıtılacak olan parasal ödülün matrahını oluşturur. Ancak, fiili işgücü maliyetlerinin standart işgücü maliyetleri ile eşit olduğu, fakat üretimin fiili satış kıymetinin, üretimin önceden belirlenen satış kıymetini aşması halinde durumun ne olacağı literatürde belirlenmemiştir. Bu olguyu bir örneğin yardımı ile açıklayarak konuyu daha anlaşılır hale getirmeye çalışacağız. Örneğin standart işgücü maliyeti 40.000.000,— TL/ay ve standart satış kıymeti de 100.000.000 TL/ay olarak belirlenmiş olsun. Bu durumda işgücü maliyetinin, üretimin satış kıymetine olan oranı %40 olmaktadır. Dönem sonunda fiili işgücü maliyetleri 35.000.000,— TL/ay olarak ve üretimin satış kıymeti de 100.000.000,— TL/ay olarak gerçekleşince, işgörenler ve işletme arasında paylaşılacak olan miktar 5.000.000,— TL. olmaktadır. Çünkü, fiili işgücü maliyeti standart işgücü maliyetinin altında kalmış ve dolayısı ile işgücü maliyetinde tasarruf sağlanmıştır (40.000.000 — 35.000.000 = 5.000.000,— TL). Ancak, dönem sonunda işgücü maliyetlerinin 40.000.000,— TL/ay ve üretimin satış kıymetinin de 120.000.000,— TL/ay olması halinde durumun ne olacağı literatürde açıklığa kavuşmamıştır. Bu durumda üretimin fiili satış kıymeti, üretimin standart satış kıymetini 20.000.000,— TL/ay aşmış ve işgücü maliyetinin üretimin satış kıymetine olan oranı % 30 olarak gerçekleşmiştir. Kanaatimizce böyle bir durum ile karşı karşıya kalınınca üretimin standart satış kıymetini aşan miktarı, işgörenler ve

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

işletme arasında paylaşılmalıdır. Örneğimizdeki 20.000.000,— TL/ay, işgörenler ve işletme arasında paylaşılması gereken miktar olmaktadır.

Toplu pazarlık düzeninde işgörenlerin ücretlerinin ve maaşlarının sabit olarak belirlendikleri bilinmektedir. Bu durumda işgörenlerin ücret veya maaş bordrolarının toplamının nasıl azaltılacağı şüphelidir. Gerçi fazla mesai çalışmalarını önleyerek veya azaltarak toplam işgücü maliyetlerinde tasarruf sağlamak ve bu tasarruflara bağlı olarak işgörenlere parasal ödüller temin etmek mümkündür. Ancak bu tasarruflar ile, işgörenlere dağıtılmak üzere tatminkâr düzeyde bir parasal ödül fonu oluşturmak oldukça güçtür. Bu nedenle toplu pazarlık düzeninde, işgörenlere dağıtılacak olan parasal ödülün matrahını, işgücü maliyetlerinde gerçekleşen tasarruflara ilaveten, üretimin standart satış kıymetinin üzerinde gerçekleşen satış kıymetini de dikkate alarak hesaplamak gerekir. Örneğin, toplu pazarlık sonucunda standart işgücü maliyeti 40.000.000,— TL/ay ve üretimin standart satış kıymeti de 100.000.000,— TL/ay olarak belirlenmiş olsun. Dönem sonunda işgücü maliyetleri 38.000.000,— TL/ay ve üretimin satış kıymeti de 125.000.000,— TL/ay olarak gerçekleşirse bu durumda, işletme ve işgörenler arasında paylaşılması gereken miktarın toplamı 27.000.000,— TL. olmaktadır. Bu miktar, önceden belirlenen oranlara göre işletme ile işgörenler arasında paylaşılmalıdır.

Scanlon planı daha çok üretim faaliyetleri ile ilgili sorunları çözümlemeyi amaçlayan bir plandır. Ancak işletmenin satışları ile ilgili sorunlar da en az üretim sorunları kadar önemlidir. Bu nedenle, Scanlon planından yararlanan işletmelerin, üretim komitelerinin beraberinde satış komitelerini de oluşturmaları ve satışları arttırıcı önerileri geliştirmeleri gerekir. Ayrıca üretimin satış kıymeti hesaplanırken gerçekleşen üretim miktarı değil, net satış hasılatları dikkate alınmalıdır.

Geleneksel öneri planı altında bireyin üzerinde durulurken, Scanlon planı altında işgören grubunun işbirliği ve menfaatlerin işgörenler arasında paylaşılması üzerinde durulur. Geleneksel öneri planı altında yazılı resmî haberleşmeden yararlanılırken, Scanlon planında sosyal etkileşim ve tartışma, temel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel öneri planı altında öneriler bireysel olarak gerçekleştirildiği için işgörenler arasında çeşitli huzurusuz-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

luklara yol açabilir. Ancak Scanlon planı altında öneriler, işgörenlerin ortak çalışmaları sonucunda geliştirildikleri için olumsuz olgular önlenmiş olunur.

Scanlon planı altında standartın üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçlarının işletme ve işgörenler arasında paylaşılmasının sayısız yararları vardır. Eğer paylaşma gerçekleşmez ve işgörenler, standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçlarının % 100'ünü elde ederlerse, işgörenler ve işveren arasında ortaklık ve işbirliği duygusu yeterli ölçüde gelişemez.

Bazı durumlarda işletme yöneticileri planın kapsamına dahil edilmezler. Ancak Joseph Scanlon, işletmede istihdam edilen en alt düzeydeki işgörenden en üst düzeydeki yöneticiye kadar, herkesin planın kapsamı altına alınmasını savunur[168].

A.B.D.'de Scanlon planından yararlanan ve değişik sahalarda üretim faaliyetinde bulunan işletmeler başarılı sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlar, işletmelerin verimliliklerinin artması; işgörenlerin kazançlarının artması; işveren ve işgörenler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesi; işgücü devrinin ve işyeri devamsızlıklarının azalmasıdır[169].

2.1.3.2. Kaiser Planı

Kaiser planı A.B.D.'nin California eyaletinin Fontana şehrinde çelik üreten Kaiser Çelik Fabrikasında 1959 yılında meydana gelen grevin sonucunda geliştirilmiş ve 1 Mart 1963 tarihinden sonra uygulanmaya başlanmıştır[170].

Kaiser planı 1959 yılında dokuz üyeden oluşan bir komite tarafından oluşturulmuştur. Üyelerin üç tanesi kamu temsilcileri (kamu temsilcileri olan üç üyenin ikisi, işgücü profesörü idi), üç tanesi işverenin ve diğer üç tanesi de işgörenlerin temsilcileri idiler[171]. 1963

---

(168) Beach, a.g.e., s. 705

(169) Robert J. Schulhof, «Five Years With A Scanlon Plan», **Personnel Administrator**, Vol. 24, No. 6, June 1979, s. 55-62; Lesiur-Puckett, a.g.e., s. 445-461; Torbert, a.g.e., s. 375-376. Sherman, The Scanlon Plan Reaps Productivity For Labor and For Management, a.g.e. s. 20.

(170) Dunn-Rachel, a.g.e., s. 251.

(171) Pigors-Myers, a.g.e., s. 396.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yılında işveren temsilcileri ve işgören örgütü tarafından verilen ortak beyanat ile Kaiser planının temel amaçları şu şekilde belirlenmiştir[172].

a) İşletmenin ekonomik gelişimini hisse senedi sahipleri, işgörenler ve kamu ile birlikte eşit bir şekilde paylaşarak grevlerin tehlikesini ortadan kaldırmak.

b) Yeni ve değişen üretim yöntemlerine ve teknolojik değişmelere karşı iş ve kazanç emniyeti sağlamak.

c) İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yol açtığı kazanç eşitsizliklerini ortadan kaldırmak.

Yukarıdaki amaçlar çerçevesinde Kaiser planının önde gelen özellikleri aşağıdaki gibi belirlenebilir[173].

a) Teknolojik yeniliklere ve üretim yöntemlerindeki değişikliklere bağlı olarak meydana gelen işsizliğe karşı işgörenleri koruyan bir politika. Ancak bu politika çerçevesinde, işlerin kötü gidişi nedeni ile ortaya çıkan işsizliğe karşı işgörenler korunmazlar.

b) Üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasarrufların işgörenler ve işletme arasında % 32.5 ve % 67.5 esasına göre paylaşılması.

c) Ücretlerde ve sosyal yardımlarda çelik endüstrisinde faaliyet gösteren diğer işletlemlerde toplu pazarlık sonucunda belirlenen ücretlere ve sosyal yardımlara eşit düzeyde veya daha üst düzeylerde artış.

d) İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarını belirli bir zaman içerisinde ortadan kaldıracak olan bir programı uygulamak.

İşgücü maliyetlerini azaltmak ve üretim yöntemlerini geliştirmek için işgörenlerin işbirliğini elde etmenin ön koşulu iş emniyetidir. Üretim yöntemlerindeki değişmelere bağlı olarak işgörenlerin işlerini kaybetme olasılığının mevcudiyeti halinde işgörenler, üretim

(172) Beach, a.g.e., s. 707-708.
(173) A.g.e., s. 708.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yöntemlerinin değiştirilme çalışmalarında işletme ile işbirliği yapmazlar. Bu nedenle Kaiser planını hazırlayanlar, teknolojik yeniliklere ve üretim yöntemlerindeki değişikliklere bağlı olarak meydana gelen işsizliğe karşı istihdam garantisi sağlamışlardır[174].

Kaiser planı altında Kaiser Çelik Üretimi Fabrikasının üstlendiği istihdam garantisi, 1961 yılında 1 ton çelik üretimini gerçekleştirmek için gereksinme duyulan işgören sayısının standart olarak kabul edilmesine dayanır. Daha sonraki yıllarda teknolojik yenilikler ve üretim yöntemlerindeki gelişmeler neticesinde 1 ton çelik üretimini gerçekleştirmek için standart işgören sayısının altında işgörene gereksinme duyulması halinde aradaki fark, işsizlik garantisi olarak oluşturulan istihdam rezervine transfer edilir[175]. Örneğin, 1961 yılında 100.000 ton çelik üretimini gerçekleştirmek için 5000 işgörene gereksinme olduğunu varsayalım. Daha sonraki yıllar içerisinde teknolojide veya üretim yöntemlerinde meydaan gelen gelişmelere bağlı olarak 100.000 ton çelik üretimi için gereksinme duyulan işgören sayısı 4750 olsun. Bu durumda, işsizlik garantisi olarak oluşturulmuş olan istihdam rezervine transfer edilecek olan işgören sayısı 250 dir. Bu işgörenlerin işlerini kaybetmelerinin nedeni, teknolojide ve üretim yöntemlerinde meydana gelen gelişmelerdir. İstihdam rezervine transfer edilen işgörenler, ufak tefek işlere tayin edilirler. Ancak bazı işgörenler işden çıkarma statüsüne alınırlar ve kendilerine işsizlik sigortaşı ödenir[176].

Kaiser planı altında üretim maliyetlerinde sağlanan tasarruflar, % 32.5'u işgörenlerin ve % 67.5'u da işletmenin payı olmak üzere işgörenler ile işletme arasında paylaşılır. Üretim maliyetlerinde sağlanan tasarrufların % 32.5'unun işgörenlerin ve % 67.5'unun da işletmenin payı olmasının nedeni, Kaiser Çelik Fabrikasının geçmiş dönemlerdeki faaliyetlerinin sonuçlarına dayanır. Hemen hemen geçmişteki 10 yıllık bir zaman dilimi içerisinde toplam işgücü maliyetleri, toplam üretim maliyetlerinin % 32.5'unu oluşturmuştur[177].

Üretim maliyetlerindeki tasarruflara bağlı olarak parasal ödüllerin hesaplanmasında da, 1961 yılına ait üretim maliyetleri standart üretim maliyetleri olarak belirlenir. Her ton çelik üretiminin gerçek-

(174) A.g.e., s. 708.
(175) Dunn-Rachel, a.g.e., s. 251-252.
(176) A.g.e., s. 251-252.
(177) Beach, a.g.e., s. 709.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

leşmesindeki üretim maliyetleri, 1961 yılına ait üretim maliyetleri ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma her bir temel çelik ürünü için ayrı ayrı yapılır. Üretim maliyetleri hesaplamasında sadece işgücü ve malzeme maliyetleri dikkate alınır. Karşılaştırma sonucunda eğer herhangi bir maliyet tasarrufunun oluştuğu belirlenir ise, sağlanan tasarruftan belirli yatırımlar için gerekli olan miktar çıkarıldıktan sonra kalan miktar, işgörenler ile işletme arasında % 32,5 ve % 67,5 temeline göre paylaşılır[178].

Maliyet tasarruflarından belirli yatırımları gerçekleştirmek için çıkarılan miktar, üretim yöntemlerinde ve teknolojide gerekli olan gelişmeleri gerçekleştirmek için ve mevcut sabit varlıkların ve demirbaşların bakım ve onarımları için harcanır. Yatırımlar için üretim maliyetlerinde sağlanan tasarruflardan ayrılacak olan miktar, işveren ve işgören temsilcileri arasında müştereken saptanır. Ancak, yatırım harcamaları için ayrılacak olan miktarın ya toplam yatırım harcamalarının 1/60'ından daha az olması veya makinalarda yapılan değişiklikler sonucunda üretim maliyetlerinde sağlanan tasarrufların 1/3'ünden daha az bir miktar olması gerekir. Fabrika kapasitesini arttırmak için yapılacak olan yatırımlar için sağlanan üretim maliyeti tasarruflarından herhangi bir miktar ayrılmaz[179].

Kaiser planı uygulanmaya başlandıktan birkaç ay sonra, işgörenlerin üretim ile ilgili sorunların çözümlenmesine katkı sağlayacak olan fikirlerini ortaya çıkarmak ve geliştirmek amacı ile yeni bir program hazırlandı. Bu program çerçevesinde işgörenlere, üretim maliyetlerini ve iş kazalarını aazltıcı, üretimin kalitesini ve miktarını arttırıcı fikirleri beyan etmeleri için gerekli ortam yaratıldı. Ayrıca işveren ve işgören temsilcilerinden oluşan 31 komite oluşturuldu. Bu komitelerin görevi, üretim maliyetlerini azaltıcı önlemleri geliştirmekti. Bu uygulamalara bağlı olarak işgörenlerden elde edilen önerilerin ortalama olarak % 70'i kabul edilmiştir. Bu oran, geleneksel öneri planı çerçevesinde kabul edilen öneriler oranının oldukça üzerindedir[180].

Kaiser planı, Kaiser Çelik Fabrikasında işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının kademeli olarak uygulama dışı bırakan bir yöntemi

(178) Dunn-Rachel, a.g.e, a.g.e., s. 252.
(179) Beach, a.g.e., s. 709.
(180) A.g.e., s. 709.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

de içerir. Genelde Kaiser Çelik Fabrikasında da, diğer birçok işletmede olduğu gibi, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının doğurdukları çeşitli sorunlar ile karşı karşıya kalınmıştır*. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarını kademeli olarak uygulama dışı bırakan yöntem, her bir çalışma biriminde oylama yapılmasını içeriyordu. Oylama, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından, işgörenlerin vazgeçip geçmeyeceklerini belirlemek için yapılıyordu. İşgörenlerin bu tür planlardan vazgeçilmesi yönünde oy kullanmaları halinde kendilerine, geleneksel parasal özendirme planlarından vazgeçilmesi sonucunda uğrayacakları zararı tazmin etmek amacı ile makul ölçülerde toplu ödemeler yapılıyordu. Çalışma birimlerinde geleneksel parasal özendirme planlarından vazgeçilmesi yönünde oy kullanan işgörenler hemen üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasarrufları paylaşma planının kapsamına alınıyorlardı[181].

Kaiser planının uygulandığı ilk yıl olan 1963 yılında, planın kapsamı altında istihdam edilen işgörenlerin plana karşı olan tepkileri ve elde edilen ilk sonuçlar olumlu olmuştur. 1963 yılında 6000 civarında işgören ortalama 0.50 $/saat ödül elde etmişlerdir. Ancak ödül miktarı ikinci yıl 0.24 $/saat ve üçüncü yılda da 0.18 $/saat olmuştur. 1966 yılında planda yapılan düzeltmeler sonucunda işgörenlere ödenen ödül 0.33 $/saat olmuştur. Çelik endüstrisinde yapılan karşılıklı yazışmalar sonucunda artan işgören ücretlerinin ve diğer sosyal hakların genellikle üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasaruflara bağlı olarak oluşan fonlardan karşılanması, işgörenlere ödenecek olan parasal ödüllerin azalmasına neden olmuştur. İşgörenlerin, Kaiser planı altında yapılan parasal ödemeleri yetersiz bulmaları sonucunda, planı hazırlayan komite 1968 yılının Ocak ayında toplanmış ve işgörenlerin ücretlerinde ve diğer sosyal yardımlarda gerçekleşen artışların karşılanmasında, üretim maliyetlerinde ger-

---

(*) İhtilafların dörtte birinin nedenini bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alan özendirme planları oluşturuyordu. Bazı standart çalışma sonuçları çok gevşek idi ve fabrika yönetimi işgörene yaptığı ödemenin karşılığında yeterli miktarda üretimin gerçekleşmediğine inanıyordu. Ayrıca, standart çalışma sonuçlarında ve üretim yöntemlerinde yapılan değişikliklere karşı işgörenler şiddetle karşı çıkıyordu.

(181) A.g.e., s. 709.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

çekleşen tasarruflar sonucunda oluşan fonlardan yararlanılmamasını önermiştir. Daha sonraki dönemlerde, ücretlerdeki ve diğer sosyal yardımlardaki artışlar işgücü maliyetlerinde meydana gelen artışlar olarak kabul edilmiş ve üretim maliyeti ile ilgili hesaplamalar bu yeni prensibe göre gerçekleştirilmiştir[182].

Kaiser planının uygulanması sonucunda, Kaiser Çelik Fabrikasının ulaştığı olumlu sonuçlar aşağıda özetlenmiştir[183].

a) Plan, fabrikanın en önemli sorunu olan grevlerin ortadan kalkmasına yol açmıştır.

b) Plan, işgörenlerin yeni üretim yöntemlerini kolayca benimsemelerine yol açmıştır.

c) Plan, işgörenleri malzeme kullanımında tasarrufa yöneltmiştir.

Kaiser planı ile ilgili olarak ortaya çıkmış olan sorun, üretim maliyetlerindeki tasarrufların düşük olması ve dolayısı ile işgörenlerin yeterli miktarlarda parasal ödül elde edememiş olmalarıdır. Kaiser planı her dört yılda olduğu gibi, 1972 yılında da işgörenlerin onayı için gündeme gelmiş ve az bir oy farkı ile işgörenler tarafından onaylanmamıştır. Kaiser planının aleyhine neticelenen bu oylama grev ile sonuçlanmıştır. Grevin esas nedeni, çelik endüstrisindeki durgunluk sonucunda işgörenlerin elde ettikleri parasal ödüllerin yetersiz düzeyde oluşması ve işgörenlerin bir kısmının Kaiser planı kapsamından çıkıp, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının kapsamı altında çalışmak istemeleridir (bu işgörenlerin sayısı toplam işgören sayısının % 42'sini oluşturuyordu). İşgören örgütünün sözcüleri, fabrikada işgörenin bireysel sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının kapsamı altında çalışan işgörenlerin, üretim maliyetlerinde tasarrufları paylaşma esasına dayanan plan altında çalışan işgörenlere nazaran daha fazla parasal ödül elde ettiklerini iddia etmekteydiler. Daha da öteye işgören örgütünün temsilcileri, geleneksel parasal özendirme planları altında çalışan işgörenlerin, Kaiser planı altında çalışan işgörenlere nazaran gayretleri ile elde ettikleri parasal ödüller arasında daha

(182) Pigors-Myers, a.g.e., s. 379.
(183) A.g.e., s. 379.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

kuvvetli ve doğru yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu eleştirilere rağmen fabrikada verimlilik artmıştı. 1963 yılında 1 ton çelik üretimini gerçekleştirmek için 8.93 işgücü saati gerekirken, 1972 yılında aynı miktar çelik üretimini gerçekleştirmek için gereken işgücü saati 7.30'a düşmüştü. Altı haftalık grevden sonra Kaiser planı yeniden düzeltmeye tabi tutuldu ve üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasarrufları paylaşma planı altında istihdam edilen işgörenlere asgari parasal ödüller garantilendi ve iki ayrı grup oluşturuldu. Gruplardan bir tanesine temel saat ücretlerinin % 15'i kadar parasal ödül garantisi verilirken diğer gruba % 10'luk bir garanti tanındı. Herhangi bir ay içerisinde gerçekleşen üretim maliyetlerinin, standart üretim maliyetlerini aşması halinde ortaya çıkan zararın, diğer aylarda gerçekleşen tasarruf miktarlarından düşülerek işgörenlerin parasal ödüllerinin hesaplanması yöntemine son verildi. Ve son olarak, tatillerde işgörenlere yapılan ödemeler ve işsizlik ödemelerinin işgörenlerin kazanç paylarından düşülmesine son verilmiştir[184].

Kaiser planının önde gelen amaçları, işgörenler ile işletme arasında ortaklık duygusu yaratmak; işgörenler arasında dayanışmayı ve işbirliğini geliştirmek; işgörenler arasındaki aşırı kazanç eşitsizliklerini ortadan kaldırmak; grevleri önlemek; üretim maliyetlerini azaltmak; üretim yöntemlerindeki ve teknolojideki gelişmelere karşı işgörenlerin olumsuz tavır takınmalarını önlemektir. Kaiser planı ayrıca, işgörenleri, işletmenin sabit varlıklarını ve makinalarını titiz kullanmaya özendirici bir özelliğe de sahiptir. Çünkü üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasarruflardan yatırımlar ve bakım-onarım harcamaları için belirli bir miktar düşüldükten sonra kalan miktarın % 32.5'u işgörenlere parasal ödül olarak dağıtılır. Bu nedenle, bakım ve onarım giderlerinin yüksek oluşu, işgörenlerin elde edecekleri parasal ödüllerin azalmasına neden olacaktır. Bu olumsuz olguyu önlemek için, işgörenlerin işletmenin sabit varlıklarını ve makinalarını titiz bir şekilde kullanarak bakım ve onarım giderlerini en düşük seviyede tutmaları gerekir.

Kaiser planı geniş bir uygulama alanı bulmuş bir plan değildir. Planın Kaiser Çelik Fabrikası'nda uygulanması sonucunda elde edilen sonuçlar oldukça başarılıdır. 1972 yılındaki grev de, planın kap-

---

(184) Beach, a.g.e., s. 710.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

samı dışında kalan ve işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının kapsamı altında çalışan işgörenler kuvvetli rol oynamışlardır. Bu nedenle planın işgörenlerin tamamını kapsamı altına alması planın başarısı için gerekli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Maliyet tasarrufları sonucunda işgörenleri ödüllendirmek için yeterli bir fon oluşturulamaması ve dolayısı ile işgörenlere yeterli düzeyde parasal ödüllerin temin edilememesinin neticesi olarak 1972 yılında işgörenlere asgarî parasal ödül miktarlarının garantilenmiş olması kanaatimizce yanlış bir uygulamadır. Çünkü bu uygulama sonucunda işgörenlerin elde ettikleri parasal ödüllerin, işletmenin verimliliğinde meydana gelen değişmeler ile olan ilişkileri kesilmiş olmaktadır. Parasal ödüllerin işgörenler üzerinde etkili olabilmesi için önde gelen koşullardan birisi de, parasal ödüller ile çalışma sonuçları arasında doğru yönlü bir ilişkinin mevcut olmasıdır[185]. Asgari parasal ödülün garantilenmesi halinde bu koşul gerçekleşmemiş olmaktadır.

Kaiser planının bir diğer zayıf yönü de paranın, satın alma gücünde meydana gelen değişmeleri dikkate almamasıdır. Plan, 1961 yılına ait üretim maliyetlerini standart üretim maliyetleri olarak kabul eder ve sonraki yıllarda gerçekleşen üretim maliyetlerini, standart üretim maliyetleri ile karşılaştırarak üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasarrufları belirler. Fakat bu hesaplamanın sabit fiyatlara dayanılarak yapılması gerekir. Ancak bu şekilde üretim maliyetlerinde sağlanan gerçek (reel) maliyet tasarrufları belirlenebilir. Örneğin, 1961 yılında 1 ton çelik üretimi 10.000.000,— TL'lık işgücü ve malzeme maliyeti ile gerçekleşiyor olsun. Bu durumda standart üretim maliyeti 10.000.000,— TL. olmaktadır. 1980 yılında da 1 ton çelik üretimi, 12.000.000,— TL'lık işgücü ve malzeme maliyeti ile gerçekleşiyor olsun. Ayrıca üretim maliyetleri içerisinde malzeme harcamalarının payının da % 40 olduğunu varsayalım. 1980 yılına ait üretim maliyeti, 1961 yılına ait standart üretim maliyetini 2.000.000,— TL. aşmıştır. Ancak 1980 yılına ait üretim maliyetlerini; sabit fiyatları dikkate alarak değerlendirirsek farklı bir durumla karşı karşıya kalabiliriz. Örneğimizde, genel fiyat artışlarının 1980 yılında, 1961 yılına nazaran genel olarak 20 misli ve üretimde kullanılan malzeme fiyatlarındaki artışların da 15 misli olduğunu varsayalım. Malzeme giderlerinin payı üretim maliyetinin % 40'ını oluştur-

(185) Louden-Deegan, a.g.e., s. 25; Currie, a.g.e., s. 14; Lytle, a.g.e., s 71

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

duğu, 1961 yılında toplam giderlerin 10.000.000,— TL. ve malzeme maliyetlerinin payı da 4.000.000,— TL. olduğu için, 1980 yılında fiyat artışlarına bağlı olarak malzeme maliyetlerinin 60.000.000,— TL. (4.000.000 × 15) olması gerekir. Ancak 1980 yılında malzeme maliyetleri 4.800.000,— TL. (12.000.000 × 0.4) olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda, malzeme maliyetlerinde gercek tasarrufun 55.200.000,— TL. (60.000.000 — 4.800.000) olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, üretim maliyetlerinde gerçekleşen tasarrufların hesaplanmasında enflasyonun etkisi dikkate alınmalı ve hesaplama gerçek fiyatlara bağlı olarak yapılmalıdır.

Yukarıda değinmiş olduğumuz eleştirilerin dikkate alınması halinde, uygulamada Kaiser planından yararlanmanın oldukça zor olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.3. Rucker Planı

İşletmelerin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren bir diğer parasal özendirme planı da, Allen W. Rucker tarafından geliştirilmiş olan Rucker planıdır. Allen W. Rucker 1932 yılında, işgücü maliyetleri ile üretimin satış kıymeti arasında doğru yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu saptamıştır. 1914 - 1957 yılları arasında A.B.D.'de imalat endüstrisi üzerinde yapılan sayımın sonuçları, işgücü maliyetleri ve üretimin satış kıymetleri arasında doğru yönlü bir ilişkinin mevcut olduğunu kanıtlamıştır. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, resmî bir sayım sonucunda elde edilen veriler, Allen W. Rucker'in prensibini onaylamıştır[186].

Rucker planı, Kaiser planına nazaran daha karmaşık matematiksel hesaplamaları içerir. Rucker planı altında, geçmiş beş yıllık işletme faaliyetleri bir uzman tarafından incelenir. Özellikle son iki yılda gerçekleşen faaliyetler, aylar itibarıyla dikkatli bir incelemeye tabi tutulur. Bu inceleme sonucunda standart verimlilik oranı ve katma değer hesaplanır. Standart verimlilik oranı, her 100,— TL'lık işgücü maliyetinin karşılığında beklenen üretimin satış kıymetini ifade eder. Örneğin, 100,— TL'lık ücret ödemesinin karşılığında beklenen üretimin satış kıymeti 300,— TL. ise, standart verimlilik oranı 3/1 = 3'dür. Katma değer ise, üretimin satış kıymetinden, işgücünün dışında kalan üretim girdilerini (enerji, hammadde, malzeme gibi) çıkararak bulunur[187].

---

(186) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 538-539.

(187) Belcher, a.g.e., s. 332.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu durumda katma değer hesabı aşağıdaki gibi yapılır:

Katma Değer = (Üretimin satış kıymeti) — (Hammadde giderleri + Enerji giderleri + Malzeme giderleri)

Katma değer hesaplaması sonucunda, üretimin satış kıymeti içindeki işgücü maliyeti saptanır. Daha sonra işgücü maliyetleri, üretimin satış kıymetine bölünür ve işgücünün üretimin satış kıymeti içerisindeki payı belirlenir[188].

Örneğin satış kıymeti 1.000,— TL. olan üretimin, hammadde enerji—malzeme gibi girdi maliyetlerinin toplamı 600,— TL. olsun. Bu durumda katma değer 1000 — 600 = 400 TL. olur. İşgücü maliyetlerinin üretimin satış kıymeti içerisindeki payı da, 400/1000 = 0.40 olur. Bu hesaplama sonucunda üretimin satış kıymetinin yüzde kaçını işgücü maliyetlerinin oluşturduğu saptanır. Bu hesaplamanın amacı, standart üretim değerini aşan miktarın, işletme ve işgörenler arasında hangi oranlarda paylaşılacağını belirlemektir[189].

Örneğin, her 1000,— TL'lık işgücü giderinin karşılığında beklenen üretimin satış kıymeti 3500,— TL. olsun. Bu durumda standart verimlilik oranı 3500/1000 = 3.5 olur. Katma değer hesaplaması sonucunda da, 1000,— TL. kıymetindeki üretimin işgücü maliyetinin 400,— TL. olduğu saptanmış olsun. Bu durumda üretimin satış kıymeti içerisinde işgücünün payı, % 40 (400/1000) olmaktadır. Bir aylık faaliyet dönemi sonunda işgücü maliyetlerinin 10.000.000,— TL. ve üretimin satış kıymetininde 45.000.000,— TL. olarak gerçekleşmiş olduğunu varsayalım. Bu durumda üretimin standart satış kıymeti olan 35.000.000,— TL. (10.000.000 × 3.5) aşılmış olunur. Üretimin standart satış kıymetini aşan fiili üretim değeri, 10.000.000,— TL.'dır. (45.000.000 — 35.000.000). Bu miktar (10.000.000,— TL), işletme ve işgörenler arasında paylaşılacak olan miktardır. 10.000.000,— TL'nın % 40'ı işgörenlerin ve % 60'ı da işletmenin payıdır. İşgörenlerin payı olan 4.000.000,— TL'nın % 25'i olan 1.000.000,— TL, ihtiyat olarak bir fonda toplanır. Kalan 3.000.000,— TL, işgörenler arasında temel ücretleri ve maaşları ile orantılı olarak paylaştırılır. İhtiyat

(188) Dunn-Rachel, a.g.e., s. 254.
(189) A.g.e., s. 254.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

fonundaki birikim, yıl sonunda işgörenler arasında temel ücretleri ve maaşları ile orantılı olarak paylaştırılır.

Rucker planı altında da işgörenlerden oluşan komiteler kurulur. Bu komitelerin işlevi, üretim maliyetlerini azaltıcı ve üretimin kalitesini arttırıcı önerileri ve önlemleri geliştirmektir. Bu komiteler, işletmedeki başlıca bölümlerin temsilcilerinden ve bu temsilcilerden daha az sayıda nezaretçilerden oluşur. Yeni düşünceleri geliştirmek ve özendirmek amacı ile komite üyeleri her yıl veya daha kısa sürelerde değiştirilirler[190].

Rucker planı çerçevesinde, aşağıda belirlenmiş olan olumlu sonuçlara ulaşılabilinir[191].

a) Hammadde, malzeme ve enerji maliyetlerinde tasarruf sağlanır.
b) Kusurlu mal üretimi ve satılan malların müşteriler tarafından geri iade edilme hadiseleri azalır.
c) Üretimin kalitesi yükselir.
d) Üretimin satış kıymetinin sabit kalması halinde işgücü maliyetleri azalır veya işgücü maliyetlerinin sabit kalması halinde üretimin satış kıymeti artar.

Bu plan çerçevesinde işgörenlerin daha fazla parasal ödül edebilmeleri için, üretim girdilerinin (hammadde, malzeme, enerji) maliyetlerinde tasarruf yapmaları ve üretimin satış kıymetini standart verimlilik oranından yararlanılarak saptanan üretimin standart satış kıymetinin üzerine çıkarmaları gerekir.

Katma değer hesabında üretimin satış kıymetinden, sabit varlıkların ve makinaların aşınma paylarının da çıkarılıp çıkarılmayacağı hususunda literatürde bir açıklık yoktur. Ancak kanaatimize göre, üretim faaliyetinde önemli rol oynayan makinaların ve sabit varlıkların gerçek aşınma paylarının da katma değer hesaplanmasında dikkate alınması gerekir. Bu durumda katma değer hesaplaması aşağıdaki gibi yapılacaktır.

Katma Değer = Üretimin satış kıymeti — [(Hammadde giderleri) + (Enerji giderleri) + (Malzeme

(190) Belcher, a.g.e., s. 332.
(191) Torbert, a.g.e., s. 371.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

giderleri) + (Makinaların ve sabit varlıkların gerçek aşınma payları)]

Bu durumda Rucker planının doğurduğu olumlu sonuçlara, sabit varlıkların ve makinaların işgörenler tarafından dikkatli kullanılarak bunların daha uzun ömürlü olmalarının sağlanması sonucunu da ilave edebiliriz.

Rucker planı daha çok üretim faaliyetlerine doğrudan katılan işgörenleri kapsar. Ancak plan, işletmede istihdam edilenlerin tamamını sapsayabilecek şekilde de düzenlenebilir. Rucker planı, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları ile birlikte rahatça uygulanabilir. Bu özellik plana önemli bir avantaj sağlar. Rucker planının diğer bir olumlu özelliği de, standart verimlilik oranının ve katma değerin, geçmiş faaliyet dönemlerine ait muhasebe kayıtlarının incelenmesi sonucunda hesaplanmalarıdır[192].

Rucker planı, A.B.D.'de, Kanada'da, İngiltere'de, Batı Almanya'da ve Japonya'da geniş bir uygulama alanı bulmuştur[193].

2.1.3.4. Kâra Katılma Planı

Kâra katılma planı ilk defa 18. yüzyılın sonlarında A.B.D.'de uygulanmış ve 19. yüzyılın ortalarından itibaren de, İngiltere'de ve Fransa'da uygulanmaya başlanmıştır[194]. 1889 yılında Fransa'da toplanan Uluslararası İşbirliği Kongresi'nde kâra katılma planı şu şekilde tanımlanmıştır :

«İşgörenlerin işletme kârlarından, serbestçe yapılan bir antlaşma ile belirlenen oranlarda pay elde etmeleridir»[195].

Kâra katılma planları ile ilgili olarak geliştirilmiş olan bir başka tanımlama da şöyledir :

---

(192) Belcher, a.g.e., s. 332.
(193) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 541.
(194) Beach, a.g.e., s. 710.
(195) J. D. Dunn-Elvis C. Stephens, **Management Of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior**, New-York, Mc. Graw Hill Book Co., 1972, s. 470.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

«İşgörenlerin, teşebbüsün kârları ile ölçümlenen toplam sonuçlara katılmaları ile gerçekleştirilen işbirliği sonucunda üretim miktarını arttıran ve maliyetleri azaltan bir plandır»[196].

Yukarıdaki tanımlamalardan, kâra katılma planının işgörenlere, işletme kârlarından önceden belirlenmiş oranlarda pay alma hakkını tanıyan bir plan olduğu anlaşılmaktadır. Kâra katılma planının amaçları aşağıdaki maddelerde belirtilmektedir.

a) İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak ve işgörenin işletmeden elde edeceği menfaatleri arttırmak,

b) İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren bir parasal özendirme planı olarak hizmet etmek,

c) İşgörenin emniyet gereksinmelerini karşılamak,

d) İşletme yönetimine önceden sabit taahhütlere girmeden işgörenlere yüksek parasal kazançlar temin etme olanağını sağlamak,

e) Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak,

f) İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek[197].

g) İşgörenlerin hür teşebbüs düzenine karşı bağlılıklarını arttırmak,

h) İşletme yönetimine karşı işgörenlerin güven duygularını arttırmak,

i) Başarılı çalışmaları nedeni ile işgörenleri ödüllendirmek,

j) İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak[198].

k) Kâra katılma planının en genel amacı, verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaştırmaktır[199].

---

(196) Jehring, a.g.e., s. 2.
(197) Dunn-Stephens, a.g.e., s. 473.
(198) Megginson, a.g.e., s. 446-447.
(199) Commission Of The European Communities, **Employee Participation In Asset Formation**, Luxembourg, Office For Offical Publications Of The European Communities, 1979, s. 27.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Kâra katılma planı altında istihdam edilen işgörenlerin elde edecekleri parasal ödülün miktarı, üretim maliyetlerinin düşüklüğüne; üretimin kalitesinin yüksekliğine; üretim miktarının yeterli düzeye ulaşmasına veya bu olguların tamamının bir arada gerçekleşmesine bağlıdır. Bu nedenle kâra katılma planı işgörenleri kaliteli üretimi gerçekleştirmeye, üretim maliyetlerinde tasarruf yapmaya ve üretim miktarını arttırmaya özendirir.

Kâra katılma planı altında işgörenlerin payı, vergi ödemelerinden ve şirket ortaklarının kâr payları dağıtılmadan önce hesaplanabileceği gibi, vergi ödemelerinden ve ortakların kâr payları dağıtıldıktan sonra kalan miktar üzerinden de hesaplanabilir. Bu hesaplama yöntemlerinden hangisinin seçileceği, işveren ve işgören temsilcileri tarafından müştereken belirlenir. İşgörenlerin payı hesaplandıktan sonra, işgörenlerin payı olan miktar, işgörenler arasında temel ücretleri ve maaşları ile orantılı olarak paylaştırılır[200].

İşgörenlerin işletme kârlarından elde edecekleri payın, işgörenlere hangi koşullara bağlı olarak ödeneceği konusunda üç ayrı uygulama vardır. Bunlar, işgörenlerin kâr payları hesaplandıktan hemen sonra hiçbir koşula bağlı olmaksızın kendilerine ödenmesini içeren planlar; işgörenlerin kâr payları hesaplandıktan sonra her bir işgörenin payına düşen miktarı onun hesabına alacak kaydeden ve emeklilik, ölüm, sürekli işgörememe, iş'den çıkarılma gibi belirli koşullarda kendisine ödenmesini içeren planlar; işgörenlerin kâr paylarının bir miktarını, hesaplamadan hemen sonra hiçbir koşula bağlı olmaksızın kendilerine ödeyen ve kalan miktarı onların bireysel hesaplarına alacak kaydedip belirli koşullarda (ölüm, emeklilik gibi) ödenmesini içeren planlar. Birinci türdeki planlara carî ödeme planları, ikinci türdeki planlara ertelenmiş ödeme planları, üçüncü türdeki planlara da karma ödeme planları denir[201].

Carî ödeme planları altında işgörenlerin kâr payları her ay, üç ay'da bir, altı ay'da bir veya yıllık olarak saptanır ve işgörenlere her ay, üç ay'da bir, altı ay'da bir veya yıllık olarak ödenir. İşgörenlerin, çalışmaları ile elde ettikleri parasal ödüller arasındaki bağlantıyı gözden kaçırmamaları için, işgörenlerin kâr paylarının, işletme kârları tahakkuk ettikten sonraki en kısa zaman içerisinde ken-

(200) Beach, a.g.e., s. 329.
(201) Dunn-Stephens, a.g.e., s. 471.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

dilerine ödenmesi gerekir. Aksi takdirde işgörenler, elde ettikleri parasal ödüller ile gerçekleştirdikleri çalışmalar arasındaki ilişkiyi kuramazlar ve bu nedenle planın işgörenler üzerindeki etkisi önemli derecede azalır[202]. Dolayısı ile carî ödeme planı altında işgörenlerin kâr paylarının yıllık olarak dağıtılması halinde ve ertelenmiş ödeme planından yararlanılması halinde, işgörenler üzerinde arzulanan etkilerin gerçekleşme olasılığı çok düşük olacaktır. Karma ödeme planının da işgörenler üzerinde olumlu etki yapma olasılığı çok düşüktür. Bu nedenlerle, kâra katılma planının işgörenler üzerinde arzulanan etkileri gerçekleştirebilme olasılığının yüksek olabilmesi için ödemenin, işletmenin her aya ait çalışma sonuçlarının başarısının önemli bir göstergesi olan işletme kârlarına bağlı olarak aylık olarak yapılması gerekir. Bu durumda işgörenler, gayretleri ile elde ettikleri ödüller arasındaki ilişkiyi kaybetmezler ve plan arzulanan sonuçları doğurur. Ancak, aylık faaliyetler sonucunda gerçekleşen işletme kârlarından işgörenlere düşen payın tamamının kendilerine dağıtılmaması ve bir miktarının, kâr edilmeyen aylarda dağıtılmak üzere ihtiyat fonuna aktarılması gerekir. İhtiyat fonunda biriken miktar, yıl sonunda veya belirli koşullarda işgörenlere ödenir.

Kâra katılma planları altında işgörenler, işletmenin elde ettiği kârlardan belirli bir oranda pay alırlar. Ancak, işgörenlerin kontrolu dışında kalan birtakım unsurlar işletme kârları ve zararları üzerinde etkilidirler[203]. Bu nedenle, işletme kârlarının ve zararlarının tamamını işgörenlerin çalışmaları ile ilişkilendirmek mümkün değildir. Örneğin, işgörenlerin gayretli çalışmaları sonucunda gerçekleşen üretim; çeşitli nedenlerle (ekonomik durgunluk, rakip işletmelerin üstünlükleri gibi) pazarlarda arzulanan miktarlarda ve fiyatlarda satılamıyabilir. Bu durumda işletme zarar edecek ve dolayısı ile gayretli bir şekilde çalışmalarına rağmen işgörenler parasal ödül elde edemeyeceklerdir. Bir başka durum da, işletmenin tekel piyasasında faaliyette bulunması veya üstün bir teknolojiye sahip olması nedeni ile yüksek kârlar elde etmesi ve dolayısı ile işgörenlerin, gayretlerinin çok üzerinde kâr payı elde etmeleridir. Bu olgu, işgörenlerin gayretleri ile elde ettikleri parasal ödüller arasındaki ilişkiyi ortadan kaldıran bir olgudur. Bu nedenlerle, işgörenlerin ,işletme kârlarından elde ettikleri paylardan oluşan parasal ödülleri ile gayretle-

(202) Langsner-Zollitch, a.g.e., s. 546; Currie, a.g.e., s. 15.
(203) Marriott, a.g.e., s. 77.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ri arasında doğru yönlü bir ilişkinin her zaman için mevcut olduğu söylenemez. Kanaatimizce bu nokta kâra katılma planlarının en zayıf noktasını oluşturmaktadır. İşletme kârları ve zararları üzerinde işgörenlerin kontrolü dışında kalan unsurlar ağırlıklı olarak etkili oldukları müddetçe, kâra katılma planlarından yararlanılması sakıncalıdır. Çünkü, parasal özendirme planları işgörenlere gayretleri ve çalışmaları ile bağlantılı olarak parasal ödemeler temin eden planlardır. İşletme kârlarının işgörenlerin çalışmalarına ve gayretlerine bağlı olmaksızın oluşmaları ve bu kârlardan işgörenlere belirli bir payın parasal ödül olarak ödenmesi halinde, plan, parasal özendirme planı olma özelliğini kaybetmektedir. Bu nedenle kâra katılma planından bir parasal özendirme planı olarak yararlanılabilinmesi için, işgörenlerin çalışmaları ve gayretleri ile işletmenin kârları veya zararları arasında doğru yönlü bir ilişkinin mevcut olması gerekir.

Kâra katılma planı yönetimin etkiliğini arttırıcı bir özelliğe sahiptir[204]. İşletme kârlarının oluşumunda yönetimin oynadığı rol oldukça önemlidir. Yönetim faaliyetleri, işgörenlerin iradeleri dışında işletme kârları ve zararları üzerinde etkili olan önemli bir unsurdur. Pek doğaldır ki, işletme kârlarının, işgörenlerin gayretli çalışmalarına rağmen yönetimin yeterince etkin olamaması nedeni ile düşük miktarlarda oluşması veya oluşmaması, işgörenler veya işgören örgütü tarafından tepki ile karşılanır. Bu tepki, yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin zorunlu olarak artmasına yol açar.

Kâra katılma planından birçok işletme, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren bir parasal özendirme planı olarak yararlanmıştır. Joseph Scanlon, kendi geliştirmiş olduğu planı, muhasebe verilerinin yetersizliği nedeni ile uygulama safhasına koyamadığı işletmelerde, kâra katılma planının kapsamına üretim komitelerini de yerleştirerek uygulamıştır[205].

2.1.3.5. İşletmenin Çalışma Sonuçlarını Dikkate Alarak İşgöreni Ödüllendiren Parasal Özendirme Planlarının Genel Değerlendirmesi

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının amacı : İşgörenler arasında ve

(204) A.g.e., s. 77.
(205) Torbert, a.g.e., s. 377.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

işgörenler ile işverenler arasında işbirliğini ve dayanışmayı geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmek, üretimin miktarını ve kıymetini arttırmak veya her iki olguyu bir arada gerçekleştirmek suretiyle işletmelerin verimliliğini yükseltmektir.

Bu tür planların olumlu özellikleri aşağıda belirtilmiştir :

a) İşgücü devrinin azalmasına hizmet ederler.
b) Temel ücretleri ve maaşları garanti altına alarak, işgörenlerin morallerinin yükselmesine hizmet ederler.

c) İşletmelerde verimlilik artışlarının gerçekleşmesine hizmet ederler.

d) Planlar, standart türde üretim faaliyetinde bulunmayan işletmelerin bünyelerinde de rahatça uygulanabilirler.

e) Yönetim maliyetleri düşüktür.
f) Planların dayanağı olan çalışma standartlarının sağlıklı bir şekilde belirlenebilmeleri mümkündür.

g) Planların dayanağı olan çalışma standartlarının belirlenebilmeleri için yoğun çalışmalar yapılması gerekmez.

h) Üretim faaliyetlerine doğrudan ve dolaylı olarak katılan işgörenlerin tamamı bu planların kapsamına dahil edilerek, parasal ödüllerden yararlandırılabilinirler.

i) Planlar, değişen koşullara uygun olarak değiştirilebilinecek özelliktedirler. Örneğin, işletme zarar eder veya satış fiyatları düşerse, planlarda gerekli değişiklikler yapılabilinir.

j) Planlar, üretim miktarındaki ve kalitesindeki gelişmeleri enerji, malzeme, hammadde, işgücü ve bakım-onarım maliyetlerindeki tasarrufları ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan işbirliğini özendirirler[206].

k) Standart verimlilik düzeyinin üzerinde gerçekleşen verimlilik artışları bu planlar çerçevesinde işgörenler ve işverenler arasında paylaşılır. Bu paylaşma, işverenler ve işgörenler arasındaki ilişkilerin gelişmesine hizmet eder[207].

---

(206) Marriot, a.g.e., s. 73.
(207) Pigors-Myers, a.g.e., s. 402.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

l) İşgörenlere dağıtılacak olan toplam parasal ödül, işgörenler arasında, işgörenlerin temel ücretleri ve maaşları ile orantılı olarak paylaştırılır. Böylece eşitlik ilkesine bağlı kalınır.

m) İşgörenlerin Abraham H. Maslow tarafından belirlenmiş olan gereksinmelerini büyük ölçüde tatmin ederler.

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının olumsuz özellikleri de mevcut olup, bu özellikler aşağıda belirtilmiştir.

a) Planların geniş işgören grupları üzerinde uygulanmaları halinde, planların özendirme güçleri büyük ölçüde zayıflar,

b) Çalışkan işgörenler, çalışkan olmayan işgörenleri sırtlarında taşıdıklarına inanabilirler. Bu durumda, işgörenler arasında işbirliği gerçekleşmez[208].

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının geniş işgören grupları üzerinde uygulanmaları halinde, planların işgörenleri özendirme güçlerini önemli ölçüde kaybetmeleri önemli bir sorundur. Eğer işgören, elde ettiği parasal ödül ile gayreti (çalışması) arasında ilişki kuramazsa, parasal özendirme planının işgören üzerindeki etkisi önemli ölçüde zayıflar. Bu nedenle işgörenlerin, elde ettikleri parasal ödüller ile gayretleri ve çalışmaları arasındaki ilişkiyi anlayabilmeleri gerekir. Ancak, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının geniş işgören grupları üzerinde uygulanmaları halinde bu ilişki önemli ölçüde gözden kaçar. Bu nedenle, bu tür planların çok geniş işgören grupları üzerinde uygulanmamaları ve işgörenleri planlar ile ilgili olarak yeterli düzeyde aydınlatmak için de, işletme içi eğitim ve haberleşme programlarından yararlanmak gerekir.

Çalışkan işgörenlerin, çalışkan olmayan işgörenleri sırtlarında taşıdıklarına inanmaları sonucunda, işgörenler arasındaki işbirliğinin arzulanan düzeyde gelişmemesi de önemli bir sorundur. Bu sorun, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları için de geçerlidir. Bu sorunu çözümlemek için, işgören seçimini sağlıklı bir şekilde yapmak ve işe alınan işgörenin, denenme süresinin uygun olmasına dikkat et-

(208) Marriott, a.g.e., s. 73.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

mek gerekir. Ancak bu sorunu sağlıklı bir şekilde çözümlemek için başvurulması gereken uygulama: İşletmelerde sağlıklı işgören değerlendirme programlarının uygulanması ve işgörenlerin terfii, transfer ve iş'den çıkarılmalarının bu değerlendirmelere bağlı olarak gerçekleştirilmesidir.

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından Scanlon, Kaiser ve Rucker planları işgörenlere, üretim komiteleri aracılığı ile, işleri ile ilgili konularda yönetime katılma olanağını tanırlar. Böylece işgörenlere, üretim faaliyetleri ile ilgili konularda sahip oldukları fikirleri beyan etmeleri için gerekli ortam hazırlanmış olur. Bu ortam ,bu tür planlar çerçevesinde işgörenlerin, Maslow tarafından belirlenmiş olan üst düzey gereksinmelerinin tatmin edilmelerine de yol açar. İşgörenler, işveren temsilcileri veya işverenler tarafından, kendilerine nasıl yapılacağı gösterilen işleri ve görevleri kendi insiyatiflerini kullanarak daha iyi bir şekilde yapabileceklerine inanırlar. Bu nedenle kendilerine, işlerin ve görevlerin nasıl yapılacağını gösteren işverenlere veya işveren temsilcilerine karşı genel olarak saygı duymazlar[209]. Bu olgu, işgörenler ve işverenler arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı olumsuz yönde etkiler. Ancak, üretim komiteleri aracılığı ile, işgörenlere işleri ve görevleri ile ilgili olarak sahip oldukları fikirleri önermeleri için gerekli ortam hazırlanarak bu olumsuz olgu önlenir. Çünkü bu durumda, işveren veya işveren temsilcileri, işgörenlere işlerini ve görevlerini nasıl yapacaklarını öğretmezler. Aksine ,işgörenlerden islerini ve görevlerini nasıl daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilecekleri hususunda sahip oldukları düşünceleri önermelerini isterler. Kâra katılma planı, işgörenlerin işleri ve görevleri ile ilgili konularda yönetime katılmalarını içermez. Ancak üretim komitelerini bu planın kapsamına dahil ederek, işgörenlerin yönetime katılmaları sağlanabilir. Nitekim Joseph Scanlon, muhasebe kayıtlarının yeterli bilgileri içermediği bazı işletmelerde kendi geliştirmiş olduğu planı uygulayamamış ve kâra katılma planından yararlanmıştır. Ancak kendi orijinal planındaki üretim komiteleri aracılığı ile işgörenlerin belirli konularda yönetime katılmaları uygulamasını, kâra katılma planının kapsamına dahil etmiştir.

Scanlon planı, işgücü maliyetlerindeki tasarrufları özendiren bir

---

(209) Ray Hill, Peter Drucker «Sevk ve İdareciliğin Yeni Sınırlarını Tanımlıyor», **Sevk ve İdare Dergisi**, Çev. Faiz Poray, Sayı 99, Kasım 1976, s. 44.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

parasal özendirme planıdır. Çünkü bu plan çerçevesinde işgörenler, işgücü maliyetlerinde gerçekleşen tasarruflara bağlı olarak parasal ödüller elde ederler. Bu özelliği nedeni ile Scanlon planı, fazla mesai çalışmalarına bağlı olarak işgörenlere yüksek düzeyde ödemelerin yapıldığı işletmeler için uygun bir parasal özendirme planı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, fazla mesai çalışmalarına bağlı olarak işgörenlere yüksek düzeylerde ödemelerin yapılmadığı ve işgörenlerin ücretlerinin ve maaşlarının toplu pazarlık ile veya merkezî bir otorite tarafından önceden belirlendiği durumlarda, planın orijinal şekli ile nasıl uygulanabileceği şüphelidir. Kanaatimizce bu durumlarda, planda daha önce önerdiğimiz değişiklikler yapılmalı ve plan bu değişiklikler dikkate alınarak uygulanmalıdır.

Kaiser planı, işgücü ve malzeme maliyetlerinde gerçekleşen tasarruflar ile bakım-onarım ve yenileme giderlerine bağlı olarak işgörenlere parasal ödüller temin eden bir plandır. Bu özellikleri nedeni ile plan, işgücü ve malzeme maliyetlerinde tasarrufları özendirmenin yanında sabit varlıkların ve makinaların işgörenler tarafından titiz bir şekilde kullanılmalarını da özendirir. Kaiser planı, işgörenlerin önerilerine bağlı olarak üretim yöntemlerinde ve teknolojide meydana gelen değişmeler neticesinde ortaya çıkan işsizliği önlemek amacı ile işsizlik garantisi olarak bir istihdam rezervini de içerir. Böylece, işsiz kalma korkusu ile işgörenlerin yeni fikirler geliştirmekten kaçınmaları ve işgörenlerin teknolojideki ve üretim yöntemlerindeki değişikliklere karşı çıkmaları önemli derecede önlenmiş olunur. Kanaatimizce Kaiser planının en zayıf yönü, işgücü ve malzeme maliyetleri ile ilgili hesaplamalarda, paranın satın alma gücünde meydana gelen değişmeleri dikkate almamasıdır. Bu nedenle günümüzde Kaiser planından yararlanacak olan bir işletmenin, işgücü ve malzeme maliyetlerinin hesaplanmasında, önceden belirtmiş olduğumuz esasları dikkate alması gerekecektir. Rucker planı hem üretimin satış kıymetinin işgörenler tarafından arttırılmasını özendirir ve hem de işgücü, enerji, malzeme ve hammadde maliyetlerindeki tasarrufları özendirir. Çünkü Rucker planı çerçevesindeki standart verimlilik oranı belirlenir ve standart verimlilik oranının üzerinde gerçekleşen verimlilik, işgörenler ile işveren arasında paylaşılır. Böylece, üretimin satış kıymetinin arttırılması özendirilir. Ancak, üretimin satış kıymetinin artması, işgücü maliyetinin artmamasına da bağlıdır. Bu nedenle işgücü maliyetlerinde tasarruflar özendirilmiş olunur. Diğer taraftan, üretimin satış kıymeti içerisinde

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

işgücünün payının ne olduğunu belirlemek için yapılan katma değer hesaplaması enerji, hammadde ve malzeme maliyetlerindeki tasarrufları özendirici bir özelliğe sahiptir. Çünkü üretimin satış kıymeti içerisinde işgücünün payının artması hammadde, enerji ve malzeme paylarının azalmasına bağlıdır.

Rucker planı, günümüz işletmelerinin gereksinmelerini en geniş ölçüde karşılayabilecek bir özelliktedir. Daha önce belirttiğimiz gibi, sabit varlıkların ve makinaların işgörenler tarafından itinalı bir şekilde kullanılmalarını özendirecek bir özelliğe sahip olduğuna dair literatürde bir açıklık yoktur. Bu nedenle katma değer hesaplamasına önceden açıklamış olduğumuz gibi sabit varlıkların ve makinaların aşınma paylarının da dahil edilmesi halinde Rucker planının yapısal özellikleri, Scanlon ve Kaiser planlarının yapısal özelliklerinden daha üstün olmaktadır.

Kâra katılma planı, hem üretimin satış kıymetinin arttırılmasını ve hem de, üretim maliyetlerini oluşturan unsurların tamamında tasarrufların gerçekleştirilmesini özendiren bir parasal özendirme planıdır. Ancak bu planın, işgören grupları üzerinde ayrı ayrı uygulanabilmesi hemen hemen imkânsızdır. Ancak, Scanlon, Kaiser ve Rucker planlarının, işgören grupları üzerinde uygulanabilmeleri mümkündür. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, Scanlon, Rucker ve Kaiser planlarını herhangi bir işletmede her bölüm için ayrı ayrı uygulamak ve her bölümün çalışma sonuçlarını ayrı ayrı belirleyebilmek mümkündür. Ancak bu uygulama, kâra katılma planından yararlanılarak gerçekleştirilemez. Bu nedenle, kâra katılma planı Scanlon, Rucker ve Kaiser planlarına nazaran daha sınırlı bir uygulanma sahasına sahiptir.

Rucker ve kâra katılma planları üretimin miktar ve kalite olarak arttırılmasını özendirirler. Ancak, Scanlon ve Kaiser planları üretimin miktar ve kalite olarak arttırılmasını özendirici özelliklere sahip değildirler. Scanlon planı üzerinde önermiş olduğumuş değişiklikleri yaparak plandan yararlanılması halinde Scanlon planı da üretimin miktar ve kalite olarak arttırılmasını özendirici özelliğe sahip olacaktır.

Scanlon ve Rucker planları altında üretimin satış kıymeti, o ürünün piyasa satış fiyatı dikkate alınarak belirlenir. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, her iki plan altında da üretimin satış kıymeti, üretilen ürünün fiili satışının gerçekleşmesinden önce tah-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

minî olarak belirlenir. Ancak, satışlarda zorluklar ile karşılaşıldığı dönemlerde bu uygulama işletmelerin ödeme güçlüğü içerisine düşmelerine yol açar. Çünkü bu uygulama altında işletmeler, işgörenlere, fiilen gerçekleşen üretimin satış kıymetini dikkate alarak parasal ödül ödeme taahhütü altına girmiş, ancak üretimin fiili satışı gerçekleşmeyince taahhütlerini yerine getirmede güçlük içerisine düşmüş olacaklardır. Bir başka deyişle bu uygulama, işletmelerin ödeme politikalarının esnekliklerini kaybetmelerine neden olacaktır. Bu olgu özellikle mal üreten işletmeler için geçerlidir. Çünkü hizmet üreten işletmelerin ürettikleri hizmetler depolanıp bunların satış kıymeti, fiili satışlardan önce belirlenemez. Bir başka şekilde ifade edersek, hizmet üreten işletmelerin ürettikleri hizmetlerin satış kıymeti, fiilen gerçekleşen satışlara bağlı olarak belirlenir. Mal üreten işletmelerin yukarıda belirtilmiş olan olumsuz olgu ile karşı karşıya kalmamaları için, Scanlon ve Rucker planından yararlanmaya karar vermeleri halinde, üretimin satış kıymeti olarak, fiilen satışı gerçekleşen üretimi dikkate almaları gerekir. Esasen Scanlon planı altında, üretimin satış kıymeti olarak, fiilen gerçekleşen satışları dikkate alan bir hesaplama yöntemi de mevcuttur. Üretimin satış kıymetini, fiilen gerçekleşen satışlara bağlı olarak hesaplayan yöntemin benimsenmesi halinde, işgörenler sadece üretim ile ilgili sorunların çözümlenmesi için önerilerde bulunmakla kalmayacaklar ve satış sorunları ile ilgili önerileri de geliştireceklerdir. Böylece bir taraftan işletmeler, karşı karşıya kaldıkları satış sorunlarını aşmada işgörenlerin önerilerinden yararlanma olanağını elde ederlerken, diğer taraftanda işgörenler daha geniş bir sahada yönetime katılma olanağını elde ederler.

Yukarıdaki dört plan arasında yer alan Rucker planı, üzerinde bazı değişiklikler ve yeni ilaveler yapılarak uygulanırsa, diğer üç plana nazaran işletmelere daha fazla yararlı olabilir. Rucker planı üzerinde yapılması gereken değişiklikleri ve ilaveleri şöylece belirleyebiliriz: Üretimin satış kıymeti olarak, fiilen gerçekleşen satışların dikkat alınması; sabit varlıkların ve makinaların gerçek aşınma paylarının katma değer hesaplamasına dahil edilmesi; üretim yöntemlerinde ve teknolojide meydana gelen gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan işsizlik sorununu önlemek amacı ile, Kaiser planında olduğu gibi bir istihdam rezervinin oluşturulması. Ancak, üretim yöntemlerinde ve teknolojide süratli gelişmelerin olmadığı ve bu nedenle bu olguya bağlı olarak işsizliğin önemli bir sorun olarak

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ortaya çıkmadığı işkollarında faaliyet gösteren işletmelerin böyle bir istihdam rezervi oluşturmalarına gerek yoktur.

Rucker planının, Scanlon planına karşı sahip olduğu üstünlükler şöylece belirlenebilir :

a) Scanlon planı sadece işgücü maliyetindeki tasarrufların gerçekleştirilmesini özendirir. Rucker planı ise işgücü, malzeme, enerji ve hammadde maliyetlerinde tasarrufların gerçekleştirilmesini özendirir.

b) Rucker planındaki katma değer hesaplamasında yapılacak ufak bir değişiklik ile, sabit varlıkların ve makinaların işgörenler tarafından titiz ve dikkatli bir şekilde kullanılmaları da özendirilebilinir. Scanlon planı böyle bir özelliğe sahip değildir.

c) Rucker planı, üretim artışlarını özendirici özelliğe sahiptir. Scanlon planı ise sahip değildir.

Rucker planının, Kaiser planına karşı sahip olduğu üstünlükler ise şöylece belirlenebilir :

a) Kaiser planı, işgücü ve malzeme maliyetlerinde tasarrufların gerçekleştirilmesini özendirir. Rucker planı ise işgücü, enerji, malzeme ve hammadde maliyetlerinde tasarrufların gerçekleştirilmesini özendirir.

b) Rucker planı, üretim artışlarını özendirici özelliğe sahiptir. Kaiser planı ise değildir.

Kaiser planının, Rucker planına karşı sahip olduğu üstünlükler ise :

a) Kaiser planı, sabit varlıkların ve makinaların işgörenler tarafından dikkatli ve titiz bir şekilde kullanılmalarını özendirir, Rucker planı ise özendirmez. Ancak Rucker planını açıklarken değinmiş olduğumuz gibi, katma değer hesaplamasına sabit varlıkların ve makinaların aşınma paylarını da dahil edersek, Rucker planı çerçevesinde de sabit varlıkların ve makinaların işgörenler tarafından dikkatli ve titiz bir şekilde kullanılmaları özendirilmiş olunur. Bu durumda, Kaiser pla-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

nının Rucker planına karşı sahip olduğu bu üstünlük ortadan kalkar.

b) Kaiser planı, işgörenlerin işsiz kalma korkusu ile üretim yöntemlerindeki ve teknolojideki değişikliklere karşı çıkmalarını önlemek ve işgörenlerin bu yöndeki önerilerini geliştirmek amacı ile istihdam rezervi oluşturmuştur. Böylece işgörenlere, üretim yöntemlerinde ve teknolojide meydana gelecek değişikliklerin neden olacağı işsizlik tehlikesine karşı bir teminat verir. Böyle bir uygulama Rucker planında yoktur. Ancak, üretim yöntemlerinde ve teknolojide süratli değişmelerin olduğu ve bu değişmelere bağlı olarak işsizlik olgusunun gerçekleştiği işkollarında faaliyet gösteren işletmelerde Rucker planından yararlanılmasına karar verilirse, istihdam rezervi bu planın kapsamına rahatça dahil edilebilinir. Bu durumda, Kaiser planının Rucker planına karşı sahip olduğu üstünlük ortadan kalkar.

Rucker planının, kâra katılma planına karşı sahip olduğu üstünlükler de şöylece belirlenebilir:

a) Kâra katılma planı altında işletme kârının, işgörenler ile işveren arasında hangi oranlarda paylaşılacağı sağlıklı bir hesaplama yöntemi ile belirlenmez. Rucker planında ise, standart verimliliğin üzerinde gerçekleşen verimliliğin, işgören ve işveren arasında hangi oranlarda paylaşılacağı, katma değer hesaplamasından yararlanılarak sağlıklı bir şekilde belirlenir.

b) Kâra katılma planı altında işletme kârları düşük olsa dahi işgörenler ile işveren arasında paylaşılır. Rucker planı altında ise, standart verimliliğin üzerinde gerçekleşen verimliliğin işgörenler ile işveren arasında paylaşılması nedeniyle belirli bir düzeyin üzerindeki kârlar paylaşılmış olunur. Dolayısı ile, düşük düzeydeki işletme kârlarının paylaşılması önlenmiş olunur.

c) Rucker planı, işgörenlerin belirli konularda yönetime katılmalarına olanak tanır. Kâra katılma planı ise tanımaz.

Kâra katılma planının, Rucker planına karşı sahip olduğu üstünlük ise:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

a) Kâra katılma planı, üretimin satış kıymeti olarak fiili satış sonuçlarını dikkate alır. Rucker planı ise üretimin satış kıymeti olarak fiilen gerçekleşen üretim miktarını dikkate alır. Gerçekleşen üretimin fiili satışlarının zor olduğu dönemlerde bu yöntem, Rucker planının olumsuz bir özelliği olarak ortaya çıkar. Ancak, bu olgu mal üreten işletmeler için geçerlidir. Bu nedenle mal üreten işletmeler Rucker planının uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek olan bu olumsuz olguyu önlmek için, üretimin satış kıymeti olarak fiilen gerçekleşen satışları dikkate almalıdırlar.

2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN UNSURLAR

Çalışmamızda incelemiş olduğumuz parasal özendirme planlarından hiçbirisi, işletmelerin tamamı için geçerli değildir. Bir başka deyişle, herhangi bir parasal özendirme planının arzulanan sonuçları doğurabilmesi için, planının teknik yapısının kuvvetli olması yeterli değildir. Bu nedenle yararlanılacak olan parasal özendirme planlarının işletmelerde verimlilik artışlarına yol açabilmeleri için planların, işletmelerin yapısal özellikleri ie uyum içerisinde olmaları gerekir. Bir başka şekilde ifade edecek olursak, parasal özendirme planları işletmelerin bünyelerine uygun olmadıkları takdirde planlardan beklenen olumlu sonuçlara ulaşılamaz[210].

Herhangi bir işletmede hangi parasal özendirme planının veya planlar demetinin uygulanacağına karar verilirken, birtakım unsurları dikkate almak ve bu unsurlara bağlı olarak yararlanılacak olan parasal özendirme planını veya planlar demetini belirlemek gerekecektir. Dikkate alınmaları gereken unsurlar aşağıda belirlenmiştir :

a) İşletmedeki beşerî ilişkilerin yapısı,
b) Üretimin türü,
c) İşletmenin büyüklüğü[211].
d) Parasal özendirme planlarının yönetim maliyetleri,
e) İşgören örgütünün eğilimi[212].

---

(210) Lawler, a.g.e., s. 40-41.
(211) A.g.e., s. 276-279.
(212) Marriott, a.g.e., s. 43.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

f) Pazardaki rekabet koşulları,
g) Üretim maliyetinin yapısı,
h) İşletmenin ödeme gücü,
i) İşletmede istihdam edilen işgörenlerin eğitim düzeylerinin dağılımı,
j) İşletme içi eğitim ve haberleşme faaliyetlerinin durumu,
k) İşletmede işgören değerlendirme yöntemlerinden yararlanılıp yararlanılmadığı,
l) Parasal özendirme planlarının dayanağını teşkil eden çalışma standartlarını sağlıklı bir şekilde belirleyebilme olanakları.

Yukarıda belirtilmiş olan unsurlar tarafımızca, aşağıda yeni bir sıralamaya tâbi tutulmuştur:

a) Pazardaki rekabet koşullarının durumu,
b) İşletmenin büyüklüğü,
c) Üretimin türü,
d) Üretim maliyetinin yapısı,
e) İşletmenin ödeme gücü,
f) Parasal özendirme planlarının yönetim maliyetleri,
g) İşgören örgütünün eğilimi,
h) İşletmede işgören değerlendirme yöntemlerinden yararlanılıp yararlanılmadığı,
i) İşletmedeki beşerî ilişkilerin yapısı,
j) İşletme içi eğitim ve haberleşme faaliyetlerinin durumu,
k) İşletmede istihdam edilen işgörenlerin eğitim düzeylerinin dağılımı,
l) Parasal özendirme planlarının dayanağını teşkil eden çalışma standartlarını sağlıklı bir şekilde belirleyebilme olanakları.

2.2.1. Pazardaki Rekabet Koşullarının Durumu

Üretilen ürünün sunulduğu pazardaki rekabet koşulları, uygulanacak olan parasal özendirme planının veya planlarının seçilmesinde dikkate alınması gereken bir unsurdur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Pazarda fiyat yönünden, kalite yönünden veya hem fiyat ve hem de kalite yönünden işletmeler arasında rekabet mevcut olabilir. Mevcut rekabet koşullarında işletmelerin başarıya ulaşabilmelerinde işgörenlerin rolü önemli veya önemsiz olabilir. İşletmelerin mevcut rekabet koşullarında başarılı sonuçlara ulaşabilmelerinde işgörenlerin gayretleri ve çalışmaları büyük önem taşımıyorsa ve hatta hiç önem taşımıyorsa, parasal özendirme planlarından yararlanılması gerekmez. Ancak işgörenlerin gayretlerinin ve çalışmalarının, işletmelerin başarılı sonuçlara ulaşmalarında büyük önem taşıdığı durumlarda, parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekli olacaktır.

Fiyat yönünden rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin, üretim maliyetlerinde tasarruf sağlamaları ve üretim miktarını arttırarak birim başına üretim maliyetlerini düşürmeleri gerekir. Ancak bazı durumlarda işletmeler üretim kapasitelerinin sınırına ulaşırlar ve üretim miktarını arttırabilme olanağını kaybederler. Bu durumda fiyat rekabetinde başarılı olabilmek için, üretim maliyetlerinde tasarrufa yönelmek gerekir. Maliyet tasarrufunu gerçekleştirmeyi amaçlayan herhangi bir işletmenin hangi parasal özendirme planından yararlanabileceğini belirlemeden önce, işletmenin üretim maliyetinin yapısını incelemek gerekir. Bu incelemeden sonra, yararlanılacak olan parasal özendirme planı belirlenir. Üretim miktarının sınırına ulaşmamış olan işletmeler de fiyat yönünden karşı karşıya bulundukları rekabet ortamında başarılı sonuçlara ulaşabilmek için, hem üretim maliyetlerinde tasarruf yapmak ve hem de üretim miktarlarını arttırarak, birim başına üretim maliyetlerini düşürmek zorundadırlar. Bu gibi işletmelerin, bir taraftan üretim maliyetlerindeki tasarrufları ve diğer taraftan da üretim miktarının arttırılmasını özendiren parasal özendirme planlarından yararlanmaları gerekir. Üretimin kalitesi yönünden rekabetin yoğun olduğu pazarlarda faaliyette buluna işletmelerin, ya kalite kontrol işlevinden yararlanmaları, ya da fiilen gerçekleşen satışları dikkate alarak üretimin satış kıymetini saptamları gerekir. Kalite kontrol işlevinden yararlanılması halinde, fiilen gerçekleşen üretimin arzulanan kalitede olup olmadığı belirlenir ve arzulanan kalitede gerçekleşen üretim dikkate alınarak, işgörenlerin parasal ödülleri hesaplanır. Üretimin satış kıymeti olarak fiilen gerçekleşen satışların dikkate alınması halinde, üretimin kalite kontrolu bizzat alıcı tarafından yapılır. Çünkü, kalitesiz malların satışı böyle bir rekabet ortamında mümkün değildir. Eğer, kalite yönünden yoğun rekabetin carî oldu-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ğu bir pazarda üretilen mallar rahatça satılabiliyorsa, üretimin kalitesi yeterli düzeydedir.

Bu nedenlerle, kalite yönünden yoğun rekabetin carî olduğu bir pazarda faaliyet gösteren bir işletme kalite kontrol işlevinden yararlanıyorsa, diğer unsurlara bağlı olarak herhangi bir parasal özendirme planından yararlanabilir. Kalite kontrol işlevinden yararlanmıyorsa veya yararlandığı kalite kontrol işlevi yeterli değilse, üretimin satış kıymeti olarak fiili satışları dikkate alan bir parasal özendirme planından yararlanmalı veya diğer unsurlar nedeni ile yararlanılması uygun olan planda bu yönde değişiklik yaparak uygulamalıdır.

2.2.2. İşletmenin Büyüklüğü

Seçilecek olan parasal özendirme planlarının belirlenmelerinde dikkate alınması gereken bir diğer unsur da işletmelerin büyüklüğüdür.

İşletmelerin büyüklüğünü belirlemede yararlanılan kriterler şunlardır[213].

a) İstihdam edilen işgören sayısı,
b) Belirli bir zaman diliminde ödenen ücretlerin ve maaşların toplamı,
c) Belirli bir zaman diliminde kullanılan hammadde ve enerji miktarı,
d) Belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen satış miktarı,
e) İşletmenin sermayesi,
f) Yararlanılan makinaların ve tezgâhların sayısı ve kapasitesi.

İşletmelerin büyüklükleri, yukarıda belirlenmiş olan kriterlerin tamamı dikkate alınarak belirlenebileceği gibi, bir veya birden fazla kriteri dikkate alarak işletmelerin büyüklüklerini belirleyebilmek de mümkündür. Konumuz gereği, işletmelerin büyüklüklerini belirlemede yararlanacağımız kriter, istihdam edilen işgören sayısıdır. Herhangi bir işletme için en uygun parasal özendirme planının ve planlarının belirlenmesinde işletmenin büyüklüğü dikkate alınırken göz

(213) Suat Keskinoğlu, **Genel İşletme Ekonomisi Dersleri**, 6. Baskı, İstanbul, Hilal Matbaacılık Koll. Şti., 1976, s. 127.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

önünde bulundurulması gereken kriter, istihdam edilen işgören sayısı olmalıdır.

1—5 arasında işgören istihdam eden işletmeler küçük boy, 6—50 arasında işgören istihdam eden işletmeler orta boy ve 51'den daha fazla sayıda işgören istihdam eden işletmeler de büyük boy işletmelerdir[214].

Genel olarak küçük ve orta boy işletmeler, parasal özendirme planlarının uygulanabilirliği açısından daha avantajlıdırlar. Küçük ve orta boy işletmlerin, büyük işletmlere nazaran avantajlı olmalarının bir nedeni, küçük ve orta boy işletmelerde istihdam edilen işgörenlerin kendi bireysel çalışma ve gayretleri ile işletmenin çalışma sonuçları arasındaki ilişkiyi açık ve net bir şekilde görebilmeleridir. Büyük boy işletmelerde ise durum farklıdır. Çünkü büyük boy işletmelerde istihdam edilen işgörenler, kendi gayretleri ve çalışmaları ile işletmenin çalışma sonuçları aarsındaki ilişkiyi açık ve net bir şekilde göremezler. Bu nedenle kendi gayretlerinin ve çalışmalarının, işletmenin çalışma sonuçları üzerinde etkili olduğuna dair sahip oldukları inanç ya çok zayıftır, ya da böyle bir inanca hiç sahip değildirler. Büyük boy işletmelerin üst kademe yöneticileri ile bir kısım orta kademe yöneticileri, bu yaklaşımımızın dışında kalırlar. Çünkü bunlar genellikle, yukarıda değinmiş olduğumuz ilişkinin bilincindedirler. Küçük ve orta boy işletmeler, yukarıda belirtmiş olduğumuz nedenden dolayı, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanabilirler. Büyük boy işletmeler ise, istihdam ettikleri işgörenlerin kendi bireysel gayretleri ve çalışmaları ile işletmenin çalışma sonuçları arasındaki bağlantıyı kurabilmede zorluk çekmeleri nedeni ile işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanmada zorluk çekerler. Ancak, işletme içi haberleşme ve eğitim programları aracılığı ile bu zorluk önemli ölçüde aşılabilir. Çünkü bu programlar aracılığı ile işgörenlerin bireysel çalışmaları ve gayretleri ile işletmenin çalışma sonuçları arasındaki bağlantıyı kurabilmeleri sağlanabilir. Büyük boy işletmelerde başvurulabilecek bir diğer yöntem de, çalışma grupları oluşturmak ve işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarını, işgören grubu üzerinde uygulamaktır.

---

(214) A.g.e., s. 127.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Küçük ve orta boy işletmelerin avantajlı olmalarının bir diğer nedeni de, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından rahatça yararlanabilmeleridir. Çünkü, 0—50 arasında işgörenin istihdam edildiği işletmelerde, işgörenlerin her birinin standart çalışma sonuçlarını belirlemenin ve fiili çalışma sonuçlarını, standart çalışma sonuçları ile karşılaştırarak işgörenlerin elde edecekleri parasal ödülleri hesaplamanın yönetim maliyeti çok yüksek değildir. Ancak büyük boy işletmelerde bu tür bir uygulamanın yönetim maliyeti çok yüksektir.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz nedenler: Küçük ve orta boy işletmelerin, yararlanacakları parasal özendirme planlarının seçiminde daha esnek bir yapıya sahip olduklarını; büyük boy işletmelerin ise ya işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından, ya da işletme içi eğitim ve haberleşme programları aracılığı ile işgöreni bilinçlendirmek suretiyle işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanabileceklerini ortaya koymaktadır.

2.2.3. Üretimin Türü

Üretimin türü, üretim faaliyetinin başarılı bir şekilde tamamlanması için işgörenler arasında, işgörenler ve işveren veya işveren temsilcileri arasında işbirliğinin ve dayanışmanın gerekli olup olmamasına ve yararlanılan üretim teknolojisine bağlı olarak seçilecek olan parasal özendirme planlarını belirlemeden önce dikkatle incelenmelidir.

Üretim faaliyetlerinin tamamı aynı özellikleri içermez. Bazı üretim faaliyetleri işgörenlerin bireysel gayretlerine bağlı olarak başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilinirken bazıları da işgörenler, işgören grupları ve işgörenler ile işveren veya işveren temsilcileri arasındaki işbirliğine ve dayanışmaya bağlı olarak başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilinirler. Bu nedenle, üretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için hangi seviyedeki işbirliğine ve dayanışmaya gereksinme duyuluyor ise ,o seviyedeki işbirliğinin ve dayanışmanın gelişerek olgunlaşmasına hizmet edecek olan parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir. Örneğin, üretim faali-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yetinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi tek bir işgörenin gayretine ve çalışmasına bağlı ise, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir. Üretim faaliyetinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi çalışma grubu içerisinde işbirliğini ve dayanışmayı gerekli kılıyorsa, işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir. Üretim faaliyetinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi işletmede istihdam edilen işgörenlerin tamamı arasında ve işgörenler ile işveren veya işveren temsilcileri arasında işbirliğini ve dayanışmayı gerekli kılıyorsa, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekecektir.

Yararlanılan üretim teknolojisi de, parasal özendirme planlarının seçiminde dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Üretim faaliyetinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması büyük ölçüde işgücünün başarılı çalışmalarına dayanıyorsa, işgörenleri daha başarılı çalışmalara özendirecek olan parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir. Yüzyılımızın ikinci yarısında, teknolojik sahada çok önemli gelişmeler olmuş ve üretim faaliyetleri daha çok otomatik makinalar tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu olgunun neticesinde, işgücünün üretim faaliyetleri içerisindeki rolü, makinaları kullanmak ve makinaları sürekli çalışır halde muhafaza etmektir. Her ne kadar üretim faaliyetleri otomatik makinalar tarafından gerçekleştiriliyor olsa da, makinaları kontrol eden ve yönlendiren işgücü, üretim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasında önemini muhafaza etmektedir. Bu nedenle, gelişmiş teknolojilerden yararlanan işletmelerde de parasal özendirme planlarından yararlanmak ve işgörenlerin otomatik makinaları etkin bir şekilde kullanmalarını özendirmek gerekir. Otomatik makinaların kullanıldığı işletmelerde istihdam edilen işgörenlerde ortaklık duygusunu geliştirecek olan parasal özendirme planlarından yararlamak gerekir. Çünkü, ancak bu duyguya sahip olan işgörenler makinaları dikkatli ve titiz olarak kullanırlar. Makinaların işgörenler tarafından dikkatli ve titiz bir şekilde kullanılmaları, bakım-onarım ve yenileme giderlerini azaltacağı gibi, üretimin duraklamasını da önler. Otomasyondan yararlanan işletmelerin, işgörenler arasında işbirliğini ve dayanışmayı özendiren parasal özendirme planlarından yararlanmaları gerektiğini

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

çalışmamızın (2.1.2.) kısmında belirtmiştik. Sonuç olarak, otomatik makinalardan yararlanan işletmelerin hem işgörenler arasında işbirliğini geliştirecek ve hem de işgörenlerde ortaklık duygusu yaratacak olan parasal özendirme planlarından yararlanmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

2.2.4. Üretim Maliyetinin Yapısı

Herhangi bir işletmede yararlanılacak olan parasal özendirme planlarını belirlemeden önce, o işletmedeki maliyet yapısını incelemek gerekir. Bir başka deyişle, üretim maliyeti içerisinde işgücü, enerji, hammadde, malzeme ve bakım-onarım maliyetlerini dikkate almak ve her birinin toplam üretim maliyetleri içerisindeki payını belirlemek gerekir. Daha sonra her bir maliyet unsurunda gerçekleştirilebilinecek olan tasarrufları belirlemek gerekecektir. Bu bulgulara bağlı olarak, hangi maliyet unsurlarında veya unsurlar demetinde tasarrufların özendirileceğine karar verilir ve amaca en iyi hizmet edecek olan parasal özendirme planı seçilir. Örneğin işgücü maliyetleri, üretim maliyetlerinin büyük bir kısmını oluşturuyor ise ve eğer işgücü maliyetlerinde tasarruf yapma olanağı mevcutsa, işgücü maliyetlerindeki tasarrufları özendiren parasal özendirme planlarından yararlanmak gerekir. Eğer üretim maliyetleri işgücü, enerji, hammadde ve malzeme maliyetlerinden oluşuyor ise ve eğer bu maliyet unsurlarının her birinde tasarruf yapma olanağı mevcutsa, bu durumda maliyet unsurlarının tamamında tasarruf yapılmasını özendiren bir parasal özendirme planından yararlanmak gerekecektir.

2.2.5. İşletmenin Ödeme Gücü

Herhangi bir işletmenin yararlanacağı parasal özendirme planını veya planlarını belirlemeden önce, o işletmenin ödeme gücünü dikkatli bir şekilde incelemek gerekir.

Parasal özendirme planlarının seçiminde, işletmenin ödeme gücü dikkate alınırken şu noktalar göz önünde bulundurulmalıdır: Gerçekleştirilen üretimin fiili satış durumu, fiilen gerçekleşen satışların ne kadarının peşin ve ne kadarının da vadeli satışlardan oluş-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

tuğu, vadeli satışlar sonucunda oluşan alacakların tahsil edilebilme durumlarının ne olduğu ve işletmenin likidite durumu.

Yukarıda belirtilmiş olan noktaların incelenmesinden sonra yararlanılacak olan parasal özendirme planını veya planlarını belirlemek gerekir. Çünkü, işletmenin ödeme güçlüğü nedeni ile işgörenlere ödemeyi taahhüt ettiği parasal ödülleri ödeyememesi halinde beklenen sonuçlara ulaşılamayacağı gibi, işgörenler ile işveren arasındaki ilişkiler çok olumsuz yönde gelişir. Bu nedenle ödeme gücünün yeterli olması, yararlanılacak olan planın veya planların başarılı sonuçlar doğurabilmeleri için şarttır.

Ödeme gücü ile ilgili olarak ilk dikkate alınması gereken nokta, fiili satışların durumudur. Fiilen üretilen mal miktarı dikkate alınarak işgörenlerin elde edecekleri parasal ödülleri hesaplama yöntemi benimsenmiş ise, gerçekleşen fiili üretim miktarı dikkate alınarak işgörenlere parasal ödül ödenir. Ancak fiilen üretilen malların, satışlarını gerçekleştirmede zorluk ile karşı karşıya kalındığı dönemlerde bu yöntem çok sakıncalıdır. Bu nedenle, fiilen üretimi tamamlanmış olan mal stoklarının devir hızlarının yeterli düzeyde olup olmadığı dikkate alınmalı ve eğer devir hızı yeterli ise yukarıda belirtilmiş olan ödeme yönteminden yararlanılmalıdır. Üretimi tamamlanmış olan mal stoklarının devir hızı, aşağıdaki gibi hesaplanır[215].

$$\text{Üretimi Tamamlanmış Olan Mal Stoklarının Devir Hızı} = \frac{\text{Satılan Mamül Mal Maliyeti}}{\text{Ortalama Mamul Stoku}}$$

Üretimi tamamlanmış olan mal stoklarının devir hızlarının ölçümlenmesi neticesinde ulaşılan sonuç, sağlıklı kararlar vermek için yeterli değildir. Satışların ne kadarının vadeli ve ne kadarının da peşin yapıldığına dikkat etmek ve vadeli satışların tahsilinde herhangi bir sorun olup olmadığını da incelemek gerekir. Çünkü, üretimi tamamlanmış olan mal stoklarının devir hızı yeterli düzeyde olabilir. Ancak, satışların önemli bir kısmı vadeli yapılmış ise ve eğer vadeli satışların tahsilinde sorunlar ile karşı karşıya kalınıyor ise, bu durumda işletme ödeme güçlüğü içerisine düşecektir. Bu nedenle, fiilen üretimi tamamlanan mal miktarını dikkate alarak veya fiilen gerçekleşen satışları dikkate alarak işgörenlere parasal ödüller öde-

(215) Öztin Akgüç, **Finansal Yönetim**, İstanbul, Met/er Matbaası, 1976, s. 39.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

meyi taahhüt eden işletmelerin, ödeme güçlerini belirlemek için alacakların devir hızını da incelemek gerekir. Alacakların devir hızı aşağıdaki gibi esaplanır[216].

$$\text{Alacakların Devir Hızı} = \frac{\text{Kredili Satışlar Tutarı}}{\text{Ticari Alacaklar}}$$

İşletmenin ödeme gücü ile ilgili olarak yapılması gereken bir diğer inceleme de işletmenin likidite durumudur. İşletmelerin likidite durumları, nakit veya nakde kolaylıkla çevrilebilen varlıkların, kısa vadeli borçlarını hangi ölçüde karşılayabileceklerinin göstergesidir. Bu inceleme, işletmelerin ödeme gücünün belirlenmesinde büyük önem taşır. Likidite oranı, aşağıdaki gibi hesaplanır[217].

$$\text{Likidite Oranı} = \frac{\text{Kasa} + \text{Bankalar} + \text{Menkul Değerler} + \text{Serbest Alacaklar}}{\text{Kısa Vadeli Borçlar}}$$

Yukarıda belirtmiş olduğumuz noktalar üzerinde yapılan incelemeler sonucunda işletmenin ödeme gücü saptanır ve yararlanılacak olan parasal özendirme planı belirlenir. Üretilen mal miktarını dikkate alarak işgörenlere parasal ödül ödenmesini taahhüt eden parasal özendirme planlarından yararlanabilmek için üretimi tamamlanmış olan mal stoklarının devir hızının yüksek olması, alacakların devir hızının yeterli olması ve işletmenin likidite durumunun da elverişli olması gerekir. Fiilen gerçekleşen satışları dikkate alarak işgörenlere parasal ödül ödenmesini taahhüt eden parasal özendirme planlarından yararlanabilmek için, alacakların devir hızının ve işletmenin likidite durumunun yeterli olması gerekir. İşletmenin ödeme gücünün yeterli olmaması halinde, kâra katılma planının bir türü olan ertelenmiş ödeme planından yararlanılabilinir.

2.2.6. Parasal Özendirme Planlarının Yönetim Maliyetleri

Yararlanılacak olan parasal özendirme planı veya planları belirlenmeden önce dikkate alınması gereken bir başka unsur da bu tür

(216) A.g.e., s. 33.
(217) A.g.e., s. 21.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

planların yönetim maliyetidir. Yönetim maliyeti en düşük olan parasal özendirme planları tercih edilmelidir.

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yönetim maliyetleri genellikle yüksektir. Çünkü, bu tür parasal özendirme planları çerçevesinde her iş ve görev için çalışma standartları, zaman ve hareket etüdü çalışmaları aracılığı ile ayrı ayrı belirlenir. Daha sonra, her bir işgörenin fiili çalışma sonuçları standart çalışma sonuçları ile karşılaştırılır ve elde edecekleri parasal ödüller ayrı ayrı hesaplanır. Üretim yöntemlerinde veya teknolojide değişikliklerin meydana gelmesi halinde, her iş ve görev için ayrı ayrı belirlenmiş olan standart çalışma sonuçları tekrar incelenir ve yeni standartlar belirlenir. Bu işlemler yoğun bir çalışmayı gerektirdiği için, bu tür planları yönetecek olan kadronun maliyeti de oldukça yüksek olacaktır. Bu nedenle özellikle büyük boy işletmelerin, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanmalarının maliyeti yüksek olur. Küçük boy ve orta boy işletmelerin bu tür planlardan yararlanmalarının maliyeti ise, büyük boy işletmelere nazaran çok daha düşüktür.

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yönetim maliyetleri ise, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yönetim maliyetlerinden daha düşük, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının yönetim maliyetlerinden de daha yüksektir. Bu nedenle yönetim maliyetleri açısından en uygun olan parasal özendirme planları, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendirenlerdir.

2.2.7. İşgören Örgütünün Eğilimi

Parasal özendirme planlarının seçiminde dikkate alınması gereken unsurlardan bir diğeri de, işgören örgütünün eğilimidir. Herhangi bir parasal özendirme planının yararlı olabilmesi, planın âdil olmasından çok, işgörenlerin planın âdil olduğuna inanmaları koşuluna bağlıdır[218].

(218) Pigors-Myers, a.g.e., s. 391.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıdaki koşul, yararlanılacak olan parasal özendirme planının işgören ve işveren temsilcileri tarafından ortak bir çalışma sonucunda geliştirilmesi halinde önemli ölçüde gerçekleşir.

İşgören örgütlerinin tarihsel süreç içerisinde, parasal özendirme planlarına karşı takındıkları tavır, planlara karşı çıkmaktan başlamış ve daha sonra planların ayrıntıları üzerinde pazarlık etmeye doğru gelişmiştir[219].

Parasal özendirme planları ile ilgili bir soruya Türk-İş'in verdiği yanıt şöyledir[220]: «İşçi sendikaları olarak, ücretlerin verim artışını sağlayacak biçimde teşvik özelliği taşıması genellikle arzu edilmektedir.» Bu yanıt, Türkiye'deki işgören örgütlerinin parasal özendirme planlarına karşı genelde olumlu bir yaklaşım içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak ülkemizdeki işgören örgütleri, verimlilik artışlarına bağlı olarak oluşan kazançların, işgörenler arasında eşitlik ilkelerine bağlı olarak dağıtılmasını savunmaktadırlar. Uygulamanın bu yönde olmayacağına dair sahip oldukları inançlar nedeni ile de, parasal özendirme planlarına karşı kesin olarak karşı çıkmamakta, fakat bu tür planları açık bir şekilde de desteklememektedirler[221]. İşgören örgütlerinin bu eğilimleri, genelde parasal özendirme planlarını benimsediklerini ortaya koymaktadır. Ancak işgören örgütlerinin, parasal özendirme planlarını açık bir şekilde desteklemeleri için bu tür planların, eşitlik ilkesine bağlı olarak işgörenlere parasal ödülleri dağıtmaları gerekmektedir.

Yabancı ülkelerdeki işgören örgütleri de genellikle işgörenlerin kazançlarında farklılık yaratacak olan parasal özendirme planlarına karşı çıkarlar[222]. Çünkü bu tür parasal özendirme planları, işgörenler arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı bozarak işgören örgütünün üyeleri arasında sürtüşmelere yol açar[223]. Bu olgu da, işgören örgütünün sahip olduğu gücün zayıflamasına neden olur. Bu nedenle, işgören örgütlerinin mevcut olduğu işletmelerde yararlanılacak olan parasal özendirme planlarının, işgörenler arasında dayanışmayı ve işbirliğini geliştirici özelliklere sahip olmaları ve böylece işgören örgütünün üyeleri arasındaki bağlılıkları arttırmaları gerekir[224].

---

(219) French, a.g.e., s. 535.
(220) Akal, a.g.e., s. 123.
(221) A.g.e., s. 163, 16.
(222) Lytle, a.g.e., s. 62.
(223) Beach, a.g.e., s. 699; Megginson, a.g.e., s. 442.
(224) Megginson, a.g.e., s. 442.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Parasal özendirme planları ile ilgili olarak işgören örgütlerinin sahip oldukları bir başka arzu da, işgörenlerin gayretlerine ve çalışmalarına bağlı olmadan gerçekleşen verimlilik artışlarından da işgörenlere pay verilmesidir. Bir başka deyişle, üretim yöntemlerinde ve teknolojide meydana gelen gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan verimlilik artışlarından da işgörenlerin yararlandırılmalarını savunurlar. Bu nedenle işgören örgütleri, işgörenlere, salt işgücünün verimliliğine bağlı olarak parasal ödüller temin eden parasal özendirme planlarına karşı çıkarlar[225].

Yukarıda belirtilmiş olan nedenlerden dolayı işgören örgütünün faaliyette bulunduğu herhangi bir işletmede yararlanılacak olan parasal özendirme planının işgörenler arasında aşırı kazanç farklılığı yaratmaması, işgörenler arasında sürtüşmelere yol açmaması ve işgörenlerin çalışmalarının ve gayretlerinin dışında kalan nedenler ile meydana gelen verimlilik artışlarından da işgörenleri yararlandırması gerekir. Bu özelliklere en çok sahip olan parasal özendirme planları, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendirenlerdir.

2.2.8. İşgören Değerlendirme Yöntemlerinden Yararlanılıp Yararlanılmaması

İşgören değerlendirme yöntemlerinden yararlanılıp yararlanılmadığı, uygulanacak olan parasal özendirme planını veya planlarını belirlemeden önce dikkate alınmalıdır.

İşgören grubunun ve işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, işgörenler arasındaki bireysel çalışma farklılıklarını dikkate almazlar. Bu nedenle, bu tür planlar çerçevesinde çok çalışanlar ile az çalışanlar belirlenemez. Bu olumsuz olguyu önlemek için işgören değerlendirme yöntemlerinden yararlanmak gerekir. Bir başka deyişle, işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından yararlanabilmek için sağlıklı işgören değerlendirme yöntemlerinden de yararlanmak gerekecektir.

---

(225) A.g.e., s. 443.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2.2.9. Beşerî İlişkilerin Yapısı

Yararlanılacak olan parasal özendirme planını veya planlarını belirlerken dikkate alınması gereken bir diğer unsur da, parasal özendirme planının veya planlarının uygulanacağı işletmedeki beşerî ilişkilerin yapısıdır. İşletmedeki beşerî ilişkilerin yapısı, işletmedeki demokratik veya otokratik yapıyı belirler.

Otokratik yapıya sahip olan işletmelerde istihdam edilen işgörenler, ne parasal özendirme planlarının geliştirilme aşamasına ve ne de fiili çalışma sonuçları ile standart çalışma sonuçlarının karşılaştırılarak işgörenlerin parasal ödüllerinin hesaplanması aşamasına katılamazlar. Bu nedenle de işgörenlerin, uygulanan parasal özendirme planına karşı güvenleri ya hiç yoktur ya da çok zayıftır. Bu olumsuz olguyu ortadan kaldırmak ve işgörenlerin güvenlerini arttırmak için, otokratik yapıya sahip işletmelerin standart çalışma sonuçları olarak samut kriterlere dayanan parasal özendirme planlarını tercih etmeleri gerekir. Çünkü ancak bu şekilde işgörenlerin uygulanan parasal özendirme planına karşı duydukları güvenin derecesi artar. Aksi takdirde, yani yararlanılan parasal özendirme planının içerdiği çalışma standartlarının sağlam ve somut kriterlere dayanmaması halinde, işgörenler tamamen güvensizlik duyguları içerisine düşecekler ve arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkacaktır[226].

Otokratik yapıya sahip olan işletmelerde, işgörenlerin üretim faaliyetleri ile ilgili konularda fikirlerini beyan etme olanakları ya hiç yoktur ya da çok sınırlıdır. Bu nedenle, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından Scanlon, Rucker ve Kaiser planlarını, bu tür işletmelerde uygulayabilmek çok zordur. Çünkü her üç plan da işgörenlerin, üretim faaliyetleri ile ilgili konularda yönetime katılmalarına olanak tanır. Demokratik yapıya sahip olan işletmelerde ise durum tamamen farklıdır. Bu tür işletmelerde üst kademe, üretim faaliyetleri ile ilgili konularda alt kademenin fikir ve önerilerini dinlemeye ve değerlendirmeye hazırdır. Bu nedenle de Scanlon, Rucker ve Kaiser planlarının demokratik yapıya sahip olan işletmelerde uygulanabilmeleri çok kolay olur.

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları ve bu tür planların, işgören

---

(226) Lawler, a.g.e., s. 276-277.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

grubu seviyesinde uygulanmaları halinde, zaman ve hareket etüdü çalışmaları yapılarak standart çalışma sonuçları belirlenir. Ancak otokratik yapıdaki işletmeler, bu standartları tek taraflı olarak belirlerler. Bu nedenle de işgörenler bu tür plnları tepki ile karşılarlar. Çünkü, zaman ve hareket etüdü çalışmaları sonucunda oluşturulan standart çalışma sonuçlarının âdil olduklarına inanmazlar. Dolayısı ile, bu tür parasal özendirme planlarının otokratik yapıdaki işletmelerde uygulanmamaları gerekir. Otokratik yapıya sahip işletmeler, işgörenlerin yönetime katılmalarına olanak tanımadıkları için Scanlon, Rucker ve Kaiser planlarının, bu tür işletmelerde uygulanabilmeleri de çok zordur. Çünkü her üç plan da işgörenlerin üretim faaliyetleri ile ilgili konularda yönetime katılmalarını içerir. Kâra katılma planları, otokratik yapıya sahip olan işletmeler için en uygun olan parasal özendirme planıdır. Çünkü kâra katılma planları altında işgörenlerin üretim komiteleri aracılığı ile yönetime katılmaları söz konusu olmadığı gibi, işgörenlerin elde edecekleri parasal ödüller de, işletme kârları gibi somut bir kritere bağlı olarak belirlenirler.

Demokratik yapıya sahip işletmeler tamamen farklıdırlar ve yararlanılacak en uygun parasal özendirme planını belirlemede dikkate alınması gereken diğer unsurları değerlendirmek koşulu ile, herhangi bir parasal özendirme planı bu yapıdaki işletmelerde rahatça uygulanabilir.

İşletmelerin otokratik veya demokratik yapıda olup olmadıklarını anlamak için dikkate alınması gereken başlıca noktalar şunlardır: Yetki devrinin olup olmadığı, işletmede çeşitli konularda karar almadan önce işgörenlerin fikirlerinin alınıp alınmadığı, çalışma sonuçlarının her bölüm bünyesinde veya işletme düzeyinde açık bir şekilde değerlendirilip değerlendirilmediği.

2.2.10. İşletme İçi Eğitim ve Haberleşme Faaliyetlerinin Durumu

Yararlanılacak olan parasal özendirme planını veya planlarını belirlemeden önce, işletme içi haberleşme ve eğitim faaliyetlerini dikkate almak gerekir.

Parasal özendirme planlarının teknik yapıları, parasal özendirme planları çerçevesinde işgörenlerin elde edecekleri parasal ödülle-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

rin nasıl hesaplandığı, parasal özendirme planlarının işgörenler ile işverene hangi yararları sağladığı ve böylece planların hangi amaçların gerçekleşmesine hizmet ettikleri, işletme içi eğitim ve haberleşme programları aracılığı ile işgörenlere iletilir. Böylece işgörenlerin, yararlanılan parasal özendirme planının teknik yapısını anlayabilmeleri ve elde edecekleri parasal ödülleri hesaplayabilmeleri sağlanır.

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları genellikle karmaşık hesaplamaları içerirler. Ayrıca bu tür parasal özendirme planları çerçevesinde işgörenler, bireysel çalışmaları ve gayretleri ile elde ettikleri parasal ödüller arasındaki ilişkiyi kaybederler. Bu ilişkiyi kaybeden ve elde edecekleri parasal ödülleri hesaplamada güçlük çeken işgörenler üzerinde parasal özendirme planlarının olumlu etkileri önemli derecede azalır. Bu nedenle, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından etkili bir şekilde yararlanabilmek için, işletme içi eğitim ve haberleşme programları aracılığı ile işgörenlere planlar ile ilgili olarak gerekli bilgilerin iletilmeleri gerekir.

İşgörenin çalışma sonuçlarını veya işgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının etkili bir şekilde uygulanabilmeleri için, işletme içi eğitim ve haberleşme programları çok gerekli değildir. Çünkü bu tür parasal özendirme planları çerçevesinde işgören, bireysel gayreti ve çalışması ile elde ettiği parasal ödül arasındaki ilişkiyi rahatça kurabilir. Ayrıca bu tür planlar çerçevesinde işgören, elde edeceği parasal ödülü de daha kolay bir şekilde hesaplayabilir.

2.2.11. İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı

Yararlanılacak olan parasal özendirme planını veya planlarını belirlemeden önce dikkate alınması gereken bir diğer unsur da işletmede istihdam edilenlerin eğitim düzeylerinin dağılımıdır.

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planlarının anlaşılması belirli bir tahsil seviyesini gerektirir. Çünkü bu planlar oldukça karmaşıktırlar. Bu nedenle, bu tür planlardan yararlanabilmek için işletmede istihdam

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

edilenlerin büyük bir çoğunluğunun okur yazar olmaları ve belirli bir düzeyde anlama yeteneğine sahip olmaları gerekir. İşgören grubunun ve işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planları daha kolay anlaşılabilen yapıya sahiptirler. Bu nedenle bu tür planlar, az sayıda okuma yazma bilen işgörenlerin istihdam edildikleri işyerlerinde daha rahat bir şekilde uygulanabilirler.

2.2.12. Parasal Özendirme Planlarının Dayanağını Teşkil Eden Standart Çalışma Sonuçlarını Sağlıklı Bir Şekilde Belirleyebilme Olanakları

Parasal özendirme planlarının başarılı sonuçlar doğurabilmeleri için planların dayanağını teşkil eden standart çalışma sonuçlarının sağlıklı bir şekilde belirlenmeleri gerekir[227]. Bu nedenle, yararlanılacak olan parasal özendirme planının veya planlarının, dayanağını teşkil eden standart çalışma sonuçlarını sağlıklı bir şekilde belirleyebilme olanaklarını dikkate almak şarttır.

İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, zaman ve hareket etüdü çalışmaları neticesinde oluşturulan standart çalışma sonuçlarını içerirler. Bu çalışma standartlarının ne derece sağlıklı oldukları şüphelidir. Çünkü zaman ve hareket etüdü çalışmalarını yapan uzmanların, bireysel değer yargıları da oluşturulan standartlarda etkili olur. Ayrıca, uzmanın yeteneğinin ve deneyiminin, bu işi sağlıklı bir şekilde başarabilmesi için yeterli olup olmadığı da şüphelidir. Bu nedenle, zaman ve hareket etüdü çalışmalarının sağlıklı ve gerçekçi bir şekilde yapılabilme olanağının olmadığı hallerde, bu tür çalışmalar sonucunda oluşturulan standart çalışma sonuçlarını içeren parasal özendirme planlarından yararlanılmamalıdır.

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları, ya bireysel işgörenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarının işgören grubu düzeyinde uygulanmalarını içerir ya da Scanlon, Rucker veya Kaiser planlarının ,işgören grubu düzeyin-

---

(227) Dale Yoder, **Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management**, 2nd. Ed., Englewood Cliffs-New Jersey, Prentice Hall Inc., 1959, s. 498.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

de uygulanmalarını içerir. Birinci durumda, daha önce zaman ve hareket etüdü çalışmalarına bağlı olarak belirlenen standart çalışma sonuçları ile ilgili olarak yapmış olduğumuz yaklaşım geçerlidir. İkinci durumda ise, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planlarının içerdiği standart çalışma sonuçları ile ilgili olarak yapacağımız yaklaşım geçerlidir.

İşletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planlarının dayanağını teşkil eden standart çalışma sonuçları, muhasebe verilerine dayanılarak tesbit edilirler. Günümüz işletmelerinin hemen hemen tamamı, sağlıklı muhasebe kayıtlarına sahiptirler. Bu nedenle günümüz işletmeleri, muhasebe kayıtlarına dayanarak sağlıklı standart çalışma sonuçlarını belirleyebilirler. Bu şekilde belirlenen standart çalışma sonuçları, bireysel değer yargılarından uzak olduğu için arzulanan sonuçlara çok daha iyi hizmet ederler. Dolayısıyla, sağlıklı muhasebe kayıtlarına sahip olan işletmelerin, muhasebe verilerine dayanılarak oluşturulan standart çalışma sonuçlarını içeren parasal özendirme planlarını tercih etmeleri daha uygun olacaktır.

M. Nail BERZEK — 8
MARMARA Üniversitesi

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN EN UYGUN OLAN PARASAL ÖZENDİRME PLANLARININ SEÇİMİNE İLİŞKİN UYGULAMAYA DÖNÜK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın bu kesimine kadar parasal özendirme planları ile ilgili genel bilgilere yer verilmiş, planlar açıklanmış ve değerlendirilmişlerdir. Daha sonra, işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının belirlenmelerinde dikkate alınması gereken unsurlar saptanarak ayrıntıları ile açıklanmışlardır.

Çalışmamızın devamında, işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının seçimine ilişkin uygulamaya dönük bir araştırma yapılacaktır. Böylece, işletmelerin yararlanabilecekleri en uygun parasal özendirme planlarını belirlerken dikkate almaları gereken unsurlara bağlı olarak, söz konusu seçimi nasıl yapabilecekleri konusuna daha fazla açıklık kazandırılmaya çalışılacaktır.

3.1. OTEL İŞLETMELERİNİN ARAŞTIRMA KONUSU OLARAK SEÇİLME NEDENLERİ

Günümüzde, turizm endüstrisi önemli bir gelişme içerisindedir. 1981 yılında 300 milyona yakın insan uluslararası turizme iştirak etmiştir. 1990'lı yıllarda bu sayının 470 milyona ulaşacağı tahmin edilmektedir[228]. 1980 yılında uluslararası turizm ödemelerinin ulaştığı boyutlar Tablo 6'da belirtilmiştir.

---

(228) Financial Times, August 2 1982, s. 4.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO — 6

1980 Yılında Gerçekleşen Uluslararası Turizm Ödemeleri

Ülkeler	G.S.M.H. İçerisindeki Hasılat Payı (%)	İhracat İçerisindeki Hasılat Payı (%)	Tüketim Harcamaları İçerisindeki Payı (%)	İthalat İçerisinde Harcama Payı (%)
Avusturya	8.4	21.5	7.4	10.0
Belçika	1.6	2.5	4.4	4.2
Fransa	1.3	6.0	1.4	4.0
B. Almanya	0.8	2.8	4.6	8.6
İtalya	2.1	9.1	0.8	1.8
İrlanda	1.0	1.9	4.6	5.2
İspanya	3.3	21.2	0.8	3.2
İsviçre	3.1	8.5	3.7	5.8
İngiltere	1.3	4.6	2.0	4.7
Kanada	0.9	3.1	2.2	4.5
A.B.D.	0.4	3.9	0.6	3.6
Japonya	0.1	0.4	0.8	3.0

Kaynak : Financial Times, August 2 1982, s. 4.

Yukarıdaki göstergelerin tamamı turizm endüstrisinin önemini evrensel düzeyde ortaya koymaktadır. Bu endüstri dalının en önemli özelliklerinden birisi de, sürekli bir gelişme içerisinde olması ve işgücü yoğun bir endüstri dalı olmasıdır.

Ülkemiz turizm açısından geniş bir potansiyele sahiptir. Ancak 1980 yılında İspanya'yı 35 milyon turist ziyaret etmişken, ülkemizi ziyaret eden turist sayısı 1.3 milyondur. Ülkemizin yatak kapasitesi 60.000 iken, İtalya'nın yatak kapasitesi ise 1.5 milyondur[229]. Bu göstergeler, ülkemizde bu endüstri dalının henüz gelişmemiş olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan sahip olduğumuz Akdeniz sahilinin, hemen hemen Fransa'nın ve İtalya'nın her ikisinin birden sahip oldukları Akdeniz sahili kadar geniş olduğunu dikkate alırsak, bu sahada sahip olduğumuz potansiyeli daha iyi anlayabiliriz. Turizm endüstrisinin ülkemize sağlayacağı yararlar çok yönlüdür. Bu yararların önde gelenleri şöylece belirlenebilir : Dış ödemeler dengesi üzerindeki olumlu etkisi, işgücü yoğun olan bir endüstri dalı olması nedeni ile ülkemizin işsizlik sorununu hafifletmesi, Türkiye'nin

(229) Special Advertising Section, Newsweek, April 5 1982.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Dünya kamuoyuna tanıtılmasında önemli bir işleve sahip olması ve Türk milletinin diğer milletler ile kültür alış verişine hizmet etmesi.

Ülkemizde mevcut olan turizm potansiyelini harekete geçirmedeki ön koşul, gerekli kolaylık unsurlarını temin etmektir. Kolaylık hizmetleri içerisinde konaklamanın ve konaklama içinde de otel işletmelerinin büyük önemi vardır[230].

Otel işletmelerinin verimli çalışma sonuçlarına ulaşmaları büyük ölçüde işgörenlerin çalışma sonuçlarına bağlıdır. İşgörenlerin çalışma sonuçlarının da, özendirilmenin ve yeteneğin fonksiyonu olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu nedenle, otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin özendirilmeleri önemli bir yönetim faaliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, otel işletmelerinin yararlandıkları bir parasal özendirme planı mevcuttur. Ancak bu plan çeşitli sakıncaları içermektedir*.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz nedenlerden dolayı, otel işletmeleri araştırma konusu olarak seçilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırları

Bu araştırmanın amacı, işletmeler açısından en uygun parasal özendirme planlarının seçimine ilişkin olarak uygulamaya dönük bir çalışma yapmak ve örnek olarak seçeceğimiz otel işletmelerinin yararlanabilecekleri en uygun parasal özendirme planını belirlemektir.

Bu amaca ulaşmak için incelemelerimizi, İstanbul'da faaliyet gösteren ve Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Turizm Genel Müdürlüğü ta-

---

(230) Gülşen Tuncer, Turizmde Otel İşletmelerinin Özellikleri, **Turizm Konferansları**, İktisadi Coğrafya ve Turizm Enstitüsü, İstanbul, İstanbul Matbaası, 1980, s. 51.

(*) Bu sakıncaların başında, işletme içi ücret ve maaş yapısının bozulması gelmektedir. Otel işletmelerinde mevcut olan parasal özendirme planı, işletme içi ücret ve maaş yapısını bozarak işgörenler arasında eşitsizliğe ve huzursuzluğa yol açacak bir özelliktedir. Nitekim, mevcut parasal özendirdirme planı altında ücret ve maaş yapısında meydana gelen çarpıklık, 13 Ağustos 1982 tarihli Günaydın Gazetesinde de ifade edilmiştir. Otel işletmelerinin yararlanmakta olduğu parasal özendirme planının bir başka sakıncası da, üretim maliyetlerinde tasarrufları özendirmemesi ve aksine üretim maliyetlerinin arttırılmasını özendirici bir özelliğe sahip olmasıdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

rafından lüks, 1. sınıf ve 2. sınıf oteller olarak belirlenmiş olan otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirmeyi planladık**

İncelemelerimizi lüks, 1. sınıf ve 2. sınıf otel işletmeleri üzerinde yapmayı planlamış olmamızın nedenlerini şöylece sıralayabiliriz :

a) Lüks, 1. sınıf ve 2. sınıf otel işletmelerinin İstanbul'daki otel işletmelerinin sahip oldukları toplam yatak kapasitesinin % 59'una ve oda kapasitesinin de %56'sına sahip olmaları.
b) Lüks, 1. sınıf ve 2. sınıf otel işletmelerinin sundukları hizmet çeşitlerinin, diğer sınıflarda yer alan otel işletmelerinin sundukları hizmet çeşitlerine nazaran daha geniş kapsamlı olması.

İstanbul'da lüks, 1. sınıf ve 2. sınıf içerisinde yer alan otel işletmelerinin tamamı 19'dur. 19 otel işletmesi üzerinde yaptığımız ön incelemeler sonucunda araştırmamız için çok gerekli olan muhasebe kayıtları ile ilgili sağlıklı verilerin sadece «Otel işletmeleri için tek düzen hesap planı»ndan yararlanan otel işletmelerinden elde edilebileceği saptanmıştır*. Bu nedenle araştırmamız, İstanbul'da faaliyet gösteren lüks, 1. sınıf, 2. sınıf otel işletmeleri arasında yer alan ve söz konusu hesap planından yararlanan otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır. Bu oteller, «işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının seçiminde dikkate alınması gereken unsurlar» çerçevesinde inceleneceklerdir.

İncelemelerimiz sonucunda elde edeceğimiz bulgulara bağlı olarak, bu tür otel işletmelerinin yararlanabilecekleri en uygun parasal özendirme planının hangisi olduğu nedenleri ile birlikte açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1.2. Örnek Seçimi

Yaptığımız ön incelemeler sonucunda, İstanbul'da faaliyet gösteren lüks, 1. sınıf, 2. sınıf otel işletmeleri arasında yer alan ve

---

(**) İstanbul'daki otel işletmelerinin sınıflandırılması ile ilgili olarak bkz.: Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Turizm Genel Müdürlüğü, **Turizm Belgeli İşletmeler**, 1981, s. 50-65.

(*) Otel işletmeleri için tekdüzen hesap planı ile ilgili ayrıntılı bilgiler için bkz.: Hotel Association Of New York City, **Uniform System Of Accounts For Hotels**, 7th. Ed., New-York; Jaques Printing Co. Inc., 1970.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

daha önce değinmiş olduğumuz hesap planından yararlanan otel işletmelerinin tamamının 10 tane olduğu belirlenmiştir. Bu oteller şunlardır :

— Büyük Tarabya Oteli,
— Çınar Oteli,
— Divan Oteli,
— Hilton Oteli,
— Marmara Etap Oteli,
— Sheraton Oteli,
— Etap Oteli,
— Maçka Oteli,
— Carlton Oteli,
— Dilson Oteli.

Araştırmamız için gerekli olan verileri elde etmek için yukarıda belirtmiş olduğumuz 10 otel işletmesinin tamamına başvurulmuş ancak, 6 işletmeden sağlıklı yanıtlar alınabilmiştir. Bu nedenle incelemelerimiz, sağlıklı veriler alabildiğimiz 6 otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir*.

Bu oteller şunlardır :

— Hilton Oteli,
— Sheraton Oteli,
— Etap Marmara Oteli.
— Maçka Oteli,
— Carlton Oteli,
— Dilson Oteli.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak anket çalışmasından yararlanılması düşünülmüş, ancak bu yöntemin çalışmamızın özelliği açısından yetersiz kalacağı anlaşılmıştır. Diğer taraftan işletmelerin anket formunda yer alan sorulara hangi ölçüde samimi yanıtlar verecekleri sorunu da dikkate alınmış ve anket yönteminden yararlanılmamıştır.

(*). İncelediğimiz 6 otel, 10 otelin toplam yatak kapasitesinin % 67'sine sahiptir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Verilerin toplanması görüşme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler dört aşamalı olmuştur. Birinci aşamada yetkililere çalışmamızın amacı anlatılmış ve kendilerinden işletmelerinde mevcut olan parasal özendirme planının özellikleri ile ilgili gerekli bilgiler alınmıştır. İkinci aşamada çalışmamız için gerekli olan veriler alınmıştır. Üçüncü aşamada da, ikinci aşamada gözden kaçan veriler alınmıştır. Dördüncü aşamada ise, önceki aşamalarda elde edilen verilere bağlı olarak geliştirdiğimiz değerlendirmeler hakkında ilgili yöneticiler ile görüşülmüş ve değerlendirmelerimizde eksik kalan noktalar tamamlanmıştır*.

3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmamızın bu kısmında, daha önce belirtmiş olduğumuz otel işletmelerinden elde ettiğimiz verileri değerlendireceğiz. Yapacağımız değerlendirmenin sonucunda otel işletmelerinin yapısal özellikleri belirlenecektir.

3.2.1. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Pazardaki Rekabet Koşulları

Otel işletmelerinin üretimlerini sundukları pazardaki rekabet koşullarını hem fiyat ve hem de kalite yönünden dikkate alacağız. Ayrıca otel işletmelerinin faaliyette bulundukları pazarı da hem ulusal ve hem de uluslararası olmak üzere ikiye ayırarak, rekabet koşullarını her iki pazarda ayrı ayrı değerlendireceğiz.

Ulusal ve uluslararası pazarda fiyat ve kalite yönünden rekabetin hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacı ile ilgili yöneticilere yönelttiğimiz sorular karşılığında almış olduğumuz yanıtlar Tablo: 7 ve Tablo: 8'de belirtilmişlerdir. Ayrıca, rekabet koşulları altında faa-

(*) Çalışmamızda örnek olarak seçmiş olduğumuz otel işletmelerinde görüştüğümüz ilgililerin isimleri ve görevleri şöyledir: İstanbul Hilton Otelinde Sayın Cengiz Özülkü (Muhasebe Müdürü) ve Sayın Naim Profeta (İşletme Analisti). Etap Marmara Otelinde Sayın Tufan Darbaz (Muhasebe Müdür Yrd.). İstanbul Sheraton Otelinde Sayın Deniz Kızıltaş (Muhasebe Müdür Yrd.). Maçka Otelinde Sayın Cengiz Atağ (Muhasebe Müdürü). Yeniköy Carlton Otelinde Sayın Tarık Göral (Genel Md. Yrd.). Dilson Otelinde Sayın Nurettin Göksel (Genel Md. Yrd.) ve Sayın Nihat Ebrem (Mali Danışman).

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

liyet gösteren otel işletmelerinin başarılı sonuçlara ulaşmalarında, işgörenlerin oynadıkları rolün önem derecesini belirlemek amacı ile yöneltiğimiz sorular karşılığında aldığımız yanıtlar da Tablo: 7'de gösterilmiştir.

TABLO — 7

Fiyat Yönünden Rekabet Koşullarının Durumu

	Ulusal Pazarda Fiyat Yönünden Rekabetin Durumu				Uluslararası Pazarda Fiyat Yönünden Rekabetin Durumu			
Otel İşletmeleri	Kuvvetli	Normal	Zayıf	Yok	Kuvvetli	Normal	Zayıf	Yok
İstanbul Hilton	X					X		
Etap Marmara	X					X		
İstanbul Sheraton	X					X		
Maçma	X					X		
Yeniköy Carlton		X				X		
Dilson		X				X		

Tablo: 7'de görüldüğü gibi, fiyat yönünden ulusal pazarda kuvvetli bir rekabet mevcuttur. Bu rekabet uluslararası pazarda daha yumuşaktır. Ancak uluslararası pazarda fiyat yönünden ulusal pazardakine nazaran daha yumuşak bir rekabet olmasının nedeni, Türk parasının yabancı para birimleri karşısındaki değerinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, fiyat yönünden ulusal ve uluslararası pazarda rekabetin mevcut olduğunu söyleyebiliriz. Tablo: 8, kalite yönün-

TABLO — 8

Kalite Yönünden Rekabet Koşullarının Durumu

	Ulusal Pazarda Kalite Yönünden Rekabetin Durumu				Uluslararası Pazarda Kalite Yönünden Rekabetin Durumu			
Otel İşletmeleri	Kuvvetli	Normal	Zayıf	Yok	Kuvvetli	Normal	Zayıf	Yok
İstanbul Hilton	X				X			
Etap Marmara	X				X			
İstanbul Sheraton	X				X			
Maçka	X				X			
Yeniköy Carlton	X				X			
Dilson	X				X			

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

den hem ulusal ve hem de uluslararası pazarda kuvvetli bir rekabetin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Tablo: 9, otel işletmelerinin fiyat ve kalite yönünden karşı karşıya bulundukları rekabet koşullarında başarılı sonuçlar elde edebilmelerinde işgörenlerin kuvvetli bir rol oynadıklarını göstermektedir.

TABLO — 9
Otel İşletmelerinin Başarılı Çalışma Sonuçlarına Ulaşmalarında İşgörenlerin Rolü

Otel İşletmeleri	Fiyat ve Kalite Yönünden Mevcut Olan Rekabet Koşulları Altında Başarılı Sonuçlara Ulaşmada İşgörenlerin Rolü			
	Kuvvetli	Normal	Zayıf	Yok
İstanbul Hilton	X			
Etap Marmara	X			
İstanbul Sheraton	X			
Maçka	X			
Yeniköy Carlton	X			
Dilson	X			

Yukarıdaki verilerin değerlendirilmesi sonucunda şu noktalar açıklığa kavuşmaktadır: Otel işletmelerinin üretimlerini sundukları pazarda hem fiyat ve hem de kalite yönünden rekabet mevcutur, mevcut rekabet koşulları içerisinde başarılı sonuçlara ulaşılmasında işgörenler önemli derecede rol oynamaktadırlar.

Otel işletmelerinin fiyat yönünden karşı karşıya bulundukları rekabet koşullarında başarılı sonuçlara ulaşabilmeleri için, üretim maliyetlerinde tasarruf yapmaları ve satışlarını arttırmaları gerekir. Otel işletmelerinin satış potansiyellerinin (yıllık toplam konaklama kapasiteleri) ve fiilen gerçekleştirdikleri satışlarının (yıllık fiili konaklama sayısı) incelenmesinin sonucunda, otel işletmelerinin satışlarını arttırabilme olanaklarının mevcut olup olmadığı anlaşılabilinir. Bir başka deyişle, otel işletmelerinde kullanılmayan kapasite olup olmadığı saptandıktan sonra, satışların arttırılıp arttırılamayacağını belirlemek gerekir. Tablo: 10, otel işletmelerinin yıllık satış kapasitelerini ve 1981 yılında fiilen gerçekleştirdikleri satışların durumunu göstermektedir.

Tablo: 10'da da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde önemli düzeylerde boş kapasite vardır. Bu nedenle otel işletmelerinin satışları

TABLO — 10

Otel İşletmelerinin Satış Kapasitelerinin ve Fiilen Gerçekleştirdikleri Satışların Durumu

Otel İşletmeleri	Yatak Sayısı	Yıllık Toplam Konaklama Kapasitesi (Yatak Sayısı X 365)	Satılan Yatak Sayısı	Boş Kapasite	Boş Kapasitenin Toplam Kapasiteye Oranı (%)
İstanbul Hilton	934	340910	272.728	68182	0.20
Etap Marmara	700	255500	181.405	74095	0.29
İstanbul Sheraton	837	305500	26.073	79427	0.26
Maçka	368	134320	89.994	44326	0.33
Yeniköy Carlton	240	87600	54.312	33288	0.38
Dilson	200	73000	44.530	28470	0.39
Ortalama Boş Kapasite					0.31

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

arttırıcı faaliyetlere yönelmeleri ve işgörenleri de bu yönde özendirmeleri gerekir. Başlıca satışları arttırıcı faaliyetler; etkili pazarlama politikalarını, üretimin çeşitlendirilmesini ve kalitesinin geliştirilmesini ve uygun fiyat politikasını içerir. Satış fiyatlarının hem boş kapasiteleri değerlendirerek ve hem de üretim maliyetlerinde tasarruflara yönelerek düşürülmesi yönünde çalışmalar yapılmalı ve işgörenler bu yönde özendirilmelidirler.

3.2.2. İşletmelerin Büyüklükleri

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin büyüklüklerini, istihdam ettikleri işgören sayıları açısından değerlendirdik. Anılan otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin sayıları Tablo: 11'de gösterilmiştir.

Tablo — 11

Otel İşletmelerinde İstihdam Edilen İşgören Sayısı

Otel İşletmeleri	İstihdam Edilen İşgören Sayısı
İstanbul Hilton	545
Etap Marmara	450
İstanbul Sheraton	500
Maçka	230
Yeniköy Carlton	166
Dilson	55

Tablo: 11'in içerdiği rakamlar, otel işletmelerinin büyük boy işletmeler olduklarını ortaya koymaktadır.

3.2.3. İşletmelerin Gerçekleştirdiği Üretimin Türü

Oteller, mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerdir[231]. Otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri üretim demeti şöylece belirlenebilir: Konaklama, yemek, içki, haberleşme, temizlik, eğlence, kongre ve çeşitli toplantılar. Bu üretim demeti içerisinde yer alan yemek üretimi esasen bir mal üretimidir, çünkü yemek çeşitli ham ve yarı mamul maddelerden yararlanılarak üretilir. Ancak, otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri işlevler arasında yemek üretiminin yeri çok sınırlıdır. Otel işletmelerinin esas işlevi konaklama hizmetini ve bu

(231) Tuncer, a.g.e., s. 51.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

hizmete bağlı olarak diğer yan hizmetleri (haberleşme, temizlik, eğlence, içki, yemek gibi) sunmaktır. Bu nedenle, otel işletmeleri hizmet üreten işletmeler olarak «hizmet sanayi» içerisinde değerlendirilirler.

Otel işletmelerinin gerçekleştirdikleri üretim faaliyetleri içerisinde otomatik makinaların oynadıkları rol son derece sınırlıdır. Bir başka deyişle, otel işletmelerinin çalışma sonuçları büyük ölçüde işgörenlerin çalışmalarına ve gayretlerine bağlıdır. Otel işletmelerinin çalışma sonuçları üzerinde işgörenlerin ve otomatik makinaların oynadıkları rollerin derecesi ile ilgili olarak çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otellerin ilgililerine yönelttiğimiz sorulara almış olduğumuz yanıtlar Tablo: 12'de gösterilmiştir.

TABLO — 12

Otel İşletmelerinde Gerçekleştirilen Üretim Faaliyetleri İçerisinde İşgörenlerin ve Otomatik Makinaların Taşıdıkları Önemin Derecesi

Otel İşletmeleri	Üretim Faaliyetlerinde İşgörenlerin Rolü (%)	Üretim Faaliyetlerinde Makinaların Rolü (%)
İstanbul Hilton	90	10
Etap Marmara	80	20
İstanbul Sheraton	75	25
Maçka	80	20
Yeniköy Carlton	80	20
Dilson	90	10

Otel işletmelerinin üretim faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için işgörenler, bölümler ve işgörenler ile işveren veya işveren temsilcileri arasında kuvvetli bir işbirliğine gerek vardır. Çünkü, otel işletmelerinde gerçekleşen üretim faaliyetleri «bir zincirin halkaları» gibidir. Bu halkalarda meydana gelecek olan bir kopukluk, otel işletmelerinin çalışma sonuçlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu konu ile ilgili olarak yönelttiğimiz sorular karşılığında aldığımız yanıtlar Tablo: 13'de gösterilmiştir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin esas işlevlerinin hizmet üretmek olduğunu; bu üretimin gerçekleştirilmesinde işgörenlerin önemli bir işleve sahip olduklarını; üretim yöntemlerinde ve teknolojide işsizliğe yol açacak kadar kuvvetli gelişmelerin olmadığını; işgörenler, bölümler ve işgörenler ile işverenler veya işveren temsilcileri arasında işbirliğinin gerekli olduğunu söyleyebiliriz.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO — 13
Otel İşletmelerinde İşgörenler - Bölümler ve İşgörenler ile İşverenler Arasında İşbirliğinin Gerekliliği

Otel İşletmeleri	İşgörenler Arasında İşbirliğinin Gerekli Olup Olmadığı	Bölümler Arasında İşbirliğinin Gerekli Olup Olmadığı	İşgörenler ile İşveren Veya İşveren Temsilcileri Arasında İşbirliğinin Gerekli Olup Olmadığı
İstanbul Hilton	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Etap Marmara	Gerekli	Gerekli	Gerekli
İstanbul Sheraton	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Maçka	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Yeniköy Carlton	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Dilson	Gerekli	Gerekli	Gerekli

3.2.4. İşletmelerin Gerçekleştirdikleri Üretimin Maliyet Yapısı

Otel işletmelerinin üretim maliyetleri içerisindeki başlıca gider kalemleri şunlardır: İşgörenlere yapılan ödemeler, enerji giderleri, hammadde giderleri, işletme malzemesi giderleri, bakım ve onarım giderleri. Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin 1981 yılına ait giderleri Tablo:14'de belirlenmiştir.

Tablo: 14, üretim maliyetleri ile ilgili olarak yapılan harcamaları içermektedir. Bu harcamaların toplam üretim maliyetleri içerisindeki payları ise, Tablo: 15'de gösterilmiştir.

Tablo: 15'de görüldüğü gibi otel işletmelerinde en büyük gider kalemini işgörenlere yapılan ödemeler oluşturmaktadır. İşgören giderlerini sırasıyla hammadde, işletme malzemesi, enerji, bakım - onarım ve yenileme giderleri takip etmektedir.

Maliyet kalemlerinde gerçekleştirilebilinecek tasarufların olup olmadığı ve eğer varsa yüzde kaç olarak gerçekleştirilebileceği ile ilgili olarak yönelttiğimiz sorulara aldığımız yanıtlar da Tablo: 16'da gösterilmiştir.

Tablo: 16'daki ortalama tasarruflara bağlı olarak örnek olarak almış olduğumuz otellerde gerçekleşebilecek olan toplam tasarruflar Tablo: 17'de hesaplanmıştır.

TABLO — 14

Otel İşletmelerinin 1981 Yılına Ait Giderleri

Otel İşletmeleri	İşgören Ödemeleri (TL)	Enerji Giderleri (TL)	Hammadde Giderleri (TL)	İşletme Malzemesi Giderleri (TL)	Bakım Onarım ve Yenileme Giderleri (TL)	Toplam Giderler (TL)
İstanbul Hilton	688.200.000,—	68.820.000,—	206.460.000,—	137.640.000,—	45.880.000,—	1.147.000.000,—
Etap Marmara	301.208.000,—	40.000.000,—	93.966.480,—	62.644.320,—	22.300.000,—	522.036.000,—
İstanbul Sheraton	443.427.000,—	101.981.000,—	167.700.000,—	227.603.000,—	28.542.000,—	969.253.000,—
Maçka	90.404.970,—	23.082.120,—	26.929.140,—	46.164.240,—	5.770.530,—	192.351.470,—
Yeniköy Carlton	63.450.000,—	14.900.000,—	32.865.000,—	21.144.000,—	2.641.000,—	135.000.000,—
Dilson	20.552.000,—	4.217.000,—	6.136.000,—	5.000.000,—	1.095.000,—	37.000.000,—

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO — 15
Üretim Maliyetlerinin Yapısı

Otel İşletmeleri	İşgören Ödemeleri	Enerji Giderleri	Hammadde Giderleri	İşl. Malz. Giderleri	Bakım - Onarım ve Yenileme
İstanbul Hilton	0.60	0.06	0.18	0.12	0.04
Etap Marmara	0.58	0.08	0.18	0.12	0.04
İstanbul Sheraton	0.46	0.11	0.17	0.23	0.03
Maçka	0.47	0.12	0.14	0.24	0.03
Yeniköy Carlton	0.47	0.11	0.24	0.16	0.02
Dilson	0.56	0.11	0.16	0.14	0.03

TABLO — 16

Otel İşletmelerinin Üretim Maliyetlerinde Gerçekleşebilecek Ortalama Tasarruflar

Gerçekleştirilebilecek Olan Maliyet Tasarrufları (%)

Otel İşletmeleri	İşgücü	Hammadde	İşletme Malzemesi	Enerji	Bakım - Onarım ve Yenileme
İstanbul Hilton	0.01	0.10	0.15	0.15	0.10
Etap Marmara	—	0.06	0.15	0.20	0.20
İstanbul Sheraton	—	0.15	0.15	0.15	0.10
Maçka	0.04	0.15	0.25	0.15	0.25
Yeniköy Carlton	0.02	0.10	0.20	0.20	0.25
Dilson	—	0.10	0.30	0.15	0.15
Ortalama	0.01	0.11	0.20	0.16	0.17

TABLO — 17

Otel İşletmelerinde Gerçekleşebilecek Olan Tasarrufların Miktarını Gösteren Tablo

Gerçekleşebilecek Tasarruflar

Otel İşletmeleri	İşgücü	Hammadde	İşletme Malzemesi	Enerji	Bakım Onarım ve Yenileme
İstanbul Hilton	6.882.000	22.710.000	27.528.000	12.011.000	7.799.600
Etap Marmara	3.102.800	10.336.000	12.408.000	6.400.000	3.791.000
İstanbul Sheraton	4.443.427	18.447.000	45.520.000	16.316.000	6.852.140
Maçka	904.000	2.962.000	9.232.000	3.693.120	907.800
Yeniköy Carlton	634.500	4.215.000	4.228.000	2.384.000	448.970
Dilson	205.520	674.960	1.000.000	673.720	186.150

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo : 17, otel işletmelerinde en önemli tasarrufların işletme malzemesi giderlerinde gerçekleşebileceğini ortaya koymaktadır. Tasarrufların gerçekleşecebileceği diğer maliyet kalemleri sırasıyla hammadde, enerji, bakım onarım ve işgücüdür. İşgücü maliyetlerinde gerçekleşebilecek olan tasarrufların çok sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bunun nedeni, otel işletmelerinde fazla mesai çalışmalarında herhangi bir tasarrufa gidilebilinmesinin mümkün olmamasıdır. İşgücü maliyetlerindeki tasarruflar ancak istihdamı gerekli olmayan çok sınırlı sayıdaki işgörenlerin işlerine son verilerek gerçekleştirilebilinir. Ancak, diğer maliyet kalemlerinde durum farklıdır. İşgörenlerin bu maliyet kalemlerinde tasarrufa yönelik çalışmalarda bulunmalarının özendirilmesi halinde, otel işletmeleri önemli sayılabilecek boyutlarda maliyet tasarrufları elde ederler. Sonuç olarak, otel işletmelerinin işletme malzemesi, hammadde, enerji ve bakım —onarım— yenileme giderlerinden oluşan maliyet kalemlerinde tasarruf yapma olanaklarının olduğunu ve işgörenlerini bu yönde özendirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

3.2.5. İşletmelerin Ödeme Güçleri

Otel işletmelerinin üretimleri depolanamaz. Bu nedenle otel işletmelerinin ödeme güçleri araştırılırken, üretimi tamamlanmış olan stokların devir hızı dikkate alınmayacaktır. Otel işletmelerinin ödeme güçleri, alacakların devir hızı ve likidite oranları incelenerek belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmamızda örnek olarak incelediğimiz otel işletmelerinin toplam satışlartnın ne kadarının peşin ve ne kadarının da vadeli satışlardan oluştuğu Tablo : 18'de gösterilmiştir.

TABLO — 18

Toplam Satışların Vadeli ve Peşin Olarak Dağılımını Gösteren Tablo

Otel İşletmeleri	Vadeli Satışlar (%)	Peşin Satışlar (%)
İstanbul Hilton	0.75	0.25
Etap Marmara	0.40	0.60
İstanbul Sheraton	0.40	0.60
Maçka	0.65	0.35
Yeniköy Carlton	0.40	0.60
Dilson	0.30	0.70

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo : 18'de görüldüğü gibi, otel işletmelerinin vadeli satışları önemli sayılabilecek boyutlardadır. Bu nedenle otel işletmelerinin alacaklarının devir hızı, ödeme güçlerinin yeterliliği açısından önem taşımaktadır. Tablo : 19, otel işletmelerinin alacaklarının devir hızlarının hesaplanması sonucunda elde edilen sonuçları içermektedir:

TABLO — 19

Alacakların Devir Hızını Gösteren Tablo

Otel İşletmeleri	Alacakların Devir Hızı
İstanbul Hilton	10
Etap Marmara	10
İstanbul Sheraton	10
Macka	13
Yeniköy Carlton	23
Dilson	26

Tablo : 19, Dilson otelinin dışında kalan otel işletmelerinin alacaklarının devir hızlarının yetersiz bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır*. Bu nedenle, anılan otel işletmelerinin ödeme güçlerinin açıklığa kavuşturulması için bir adım daha ileri gidilerek, likidite oranları araştırılmıştır. Tablo: 20, likidite oranlarını içermektedir.

TABLO — 20

Likidite Oranlarını Gösteren Tablo

Otel İşletmeleri	Likidite Oranları (%)
İstanbul Hilton	100
Etap Marmara	250
İstanbul Sheraton	300
Macka	300
Yeniköy Carlton	350
Dilson	200

Tablo : 20'nin içerdiği likidite oranları, otel işletmelerinin kısa vadeli borçlarını karşılama güçlerinin kuvvetli bir düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, otel işletmelerinin yeterli düzeyde ödeme gücüne sahip olduklarını belirlemektedir.

(*) Anadolu Bankası A.Ş. Mali Tahlil Uzmanı Sayın Fatih Akkol ile yapılan görüşme sonucunda, alacakların devir hızının normal olarak sanayi işletmeleri için 26 ve ticarî işletmeler için de 34 olması gerektiği; likidite oranlarının ise sanayi işletmeleri için % 69 ve ticarî şletmeler için de % 129 olması gerektiği belirlenmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

3.2.6. İşletmelerde Parasal Özendirme Planlarının Yönetim Maliyetleri

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin büyük boy işletmeler olduğunu daha önce belirtmiştik. İşgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarını otel işletmelerinde uygulamanın maliyeti yüksektir. Çünkü bu tür planlardan yararlanılması halinde, her iş ve görev için ayrı ayrı standart çalışma sonuçları belirlenecek ve daha sonra her işgörenin fiili çalışma sonuçları ile standart çalışma sonuçları karşılaştırılarak, elde edecekleri parasal ödüller hesaplanacaktır. Pek tabii ki bu işlemler yoğun bir çalışma ve ihtisaslaşmış bir kadroyu gerektirecektir. Bu nedenle bu tür planlardan yararlanılmasının maliyeti yüksek olacaktır. Ayrıca, üretime dolaylı olarak katılan işgörenlerin standart çalışma sonuçlarını belirlemek ve fiili çalışma sonuçlarını ölçümlemek büyük bir zorlukla beraber yüksek yönetim maliyetlerine yol açacaktır.

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarından herhangi birisinin işgören grubu üzerinde uygulanmasını ya da işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren Scanlon, Rucker veya Kaiser planlarından herhangi birisinin işgören grubu üzerinde uygulanmasını içerir. Birinci yöntem altında her işgören grubu için standart çalışma sonuçlarını ayrı ayrı belirlemek ve işgören grubunun fiili çalışma sonuçları ile standart çalışma sonuçlarını karşılaştırarak her grubun elde edeceği parasal ödülü ayrı ayrı hesaplamak gerekir. İkinci yöntemde ise, muhasebe verilerine dayanılarak standart ve fiili çalışma sonuçları belirlenir ve grubun elde edeceği parasal ödüller hesaplanır. Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin düzenli ve sağlıklı muhasebe kayıtları olduğu için, ikinci yöntemden yararlanılması halinde bu tür parasal özendirme planlarını uygulamanın maliyeti çok düşük olacaktır. Birinci yöntemden yararlanılması halinde ise, planları yönetmenin maliyeti ikinci yönteme nazaran çok daha yüksek olacaktır.

İşgören grubunun çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planlarından otel işletmelerinin yararlanmalarının yönetim maliyeti yok denecek kadar azdır. Çünkü bu tür planlar altında standart ve fiili çalışma sonuçları muhasebe kayıtlarına dayanılarak belirlenir. Çalışmamızda örnek olarak almış ol-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

duğumuz otel işletmeleri, bu tür planların gerektirdiği muhasebe düzenine sahip oldukları için planların uygulanması ek yönetim faaliyetlerini gerektirmez. Bu nedenle bu tür planlardan yararlanacak olan otel işletmelerinin, planların yönetimi için yapacakları harcamalar önemsiz sayılabilecek düzeylerde kalacaktır.

Sonuç olarak, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planlarını uygulamanın veya bu tür planlar arasında yer alan Scanlon, Rucker ve Kaiser planlarını işgören grubu düzeyinde uygulamanın, otel işletmelerinde yol açacakları yönetim maliyetleri diğer parasal özendirme planlarının yönetim maliyetlerine nazaran çok daha düşük olacaktır.

3.2.7. İşletmelerdeki İşgören Örgütlerinin Parasal Özendirme Planlarına Karşı Eğilimleri

Otel işletmelerinde yararlanılmakta olan bir parasal özendirme planı mevcuttur. İşgören örgütleri halen uygulanmakta olan parasal özendirme planına karşı çıkmamaktadırlar. Kaldı ki mevcut parasal özendirme planı işgörenlerin bir kısmını kapsamına alarak yüksek parasal kazançlar elde etmelerine olanak tanırken, diğer kısmını kapsamına almayarak parasal kazanç elde etmelerine olanak tanımamaktadır. Bu olgu işgörenler arasında önemli boyutlarda kazanç eşitsizlikleri yaratmaktadır. Çalışmamızın 2.2.7 kısmında işgören örgütlerinin, işgörenler arasında kazanç eşitsizliği yaratacak olan parasal özendirme planlarına karşı olumsuz bir yaklaşım içerisinde olduklarını vurgulamıştık. Ancak otel işletmelerinde, işgörenler arasında aşırı boyutlarda kazanç eşitsizlikleri yaratan mevcut parasal özendirme planına karşı işgören örgütleri karşı çıkmamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenler arasında kazanç eşitsizliklerini ortadan kaldıracak olan daha âdil bir parasal özendirme planına karşı işgören örgütlerinin olumsuz tavır takınmaları beklenemez.

Tablo : 21, otel işletmelerinde işgören örgütlerinin mevcut olup olmadığını ve mevcut olan işgören örgütlerinin işgörenler üzerindeki etkilerinin derecesini göstermektedir.

Tablo : 21, çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin tamamında işgören örgütlerinin bulunduğunu ve İstanbul Sheraton Otelindeki işgören örgütü hariç, diğer otel işletmele-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

rindeki işgören örgütlerinin tamamının işgörenler üzerinde kuvvetli derecede etkili olduklarını göstermektedir. İstanbul Sheraton Otelindeki işgören örgütünün işgörenler üzerindeki etki derecesi de normal düzeydedir. Dolayısı ile, işgören örgütlerinin, parasal özendirme planlarını benimsemeleri halinde işgörenler de bu planları kabülleneceklerdir.

TABLO — 21

Otel İşletmelerinde İşgören Örgütlerinin Mevcut Olup Olmadıklarını ve İşgören Örgütlerinin İşgörenler Üzerindeki Etkilerinin Derecesini Gösteren Tablo

	İşgören Örgütü		İşgören Örgütlerinin İşgörenler Üzerindeki Etkileri			
Otel İşletmeleri	Var	Yok	Kuvvetli	Normal	Zayıf	Yok
İstanbul Hilton	X		X			
Etap Marmara	X		X			
Maçka	X				X	
İstanbul Sheraton	X		X			
Yeniköy Carlton	X		X			
Dilson	X		X			

Tablo : 22, işgören örgütlerinin bu tür planlara karşı eğilimlerinin ne olduğunu ve işgörenlerin gayretleri ile çalışmaları dışında kalan nedenlere bağlı olarak (üretim yöntemlerinde ve teknolojide

TABLO — 22

İşgören Örgütlerinin Parasal Özendirme Planlarına Karşı Eğilimlerini ve İşgörenlerin Gayretlerinin Dışında Kalan Nedenler ile Meydana Gelen Verimlilik Artışlarından İşgörenlere Pay Verilip Verilmemesi Hususundaki Eğilimleri Gösteren Tablo

	Parasal Özendirme Planlarına Karşı Eğilimleri			İşgörenlerin Gayretleri Dışında Kalan Nedenler ile Meydana Gelen Verimlilik Artışından İşgörenlere Pay	
Otel İşletmeleri	Olumlu	Tarafsız	Olumsuz	Verilmeli	Verilmemeli
İstanbul Hilton	X			X	
Etap Marmara		X			X
İstanbul Sheraton		X		X	
Maçka	X			X	
Yeniköy Carlton		X		X	
Dilson	X			X	

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

gerçekleşen gelişmeler) meydana gelen verimlilik artışlarından da işgörenlerin yararlandırılmaları hususunda genel eğilimin durumunu ortaya koymaktadır:

Tablo: 22'de görüldüğü gibi, işgören örgütlerinin parasal özendirme planlarına karşı eğilimleri olumsuz değildir. Üç oteldeki işgören örgütleri parasal özendirme planlarına karşı olumlu bir yaklaşım içerisinde iken, diğer üç oteldeki işgören örgütleri ise planlara karşı tarafsız bir yaklaşıma sahiptirler. Ancak, işgörenlerin parasal özendirme planları çerçevesinde elde edecekleri ek kazançlar ile toplam gelirlerinde meydana gelecek olan artışlar neticesinde, işgören örgütüne ödeyecekleri aidatlar da artacaktır. Bu nedenle işgören örgütleri de parasal özendirme planlarından yararlanarak gelirlerini arttırabileceklerdir. Nitekim Maçka ve Dilson Otellerinin yetkilileri bu noktayı belirtmişler ve işgören örgütlerinin bu nedenden dolayı parasal özendirme planlarına karşı olumlu bir yaklaşım içerisinde olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Etap Marmara Oteli dışında kalan otellerin tamamının, işgörenlerin çalışma ve gayretlerinin dışındaki nedenlere bağlı olarak meydana gelen verimlilik artışlarından işgörenlere de pay verilmesi yönünde bir eğilime sahip oldukları Tablo: 22'de görülmektedir.

Sonuç olarak :

a) İşgören örgütlerinin işgörenler üzerindeki etkileri kuvvetlidir. Ve bu nedenle, işgören örgütlerinin herhangi bir parasal özendirme planını benimsemeleri halinde işgörenler de o planı kabulleneceklerdir.

b) İşgören örgütlerinin parasal özendirme planlarına karşı takındıkları tavır olumludur. Çünkü, bu planlar çerçevesinde işgören örgütlerinin de gelirleri artmaktadır. Ayrıca mevcut parasal özendirme planına karşı, planın işgören kazançlarında eşitsizliklere yol açmasına rağmen işgören örgütleri olumsuz tavır takınmamaktadırlar.

c) İşgörenlerin gayretlerinin ve çalışmalarının dışında kalan nedenler ile gerçekleşen verimlilik artışlarından işgörenlere de pay verilmesi hususunda otel işletmeleri genel olarak fikir birliğine sahiptirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıdaki sonuçlar, otel işletmelerinde uygulanacak olan parasal özendirme planlarına karşı işgören örgütlerinin olumsuz tavır takınmayacaklarını ortaya koymaktadır. Ancak eşitlik ilkelerine bağlı olarak işgörenlere kazanç sağlayacak olan parasal özendirme planları, işgören örgütleri tarafından daha arzulu bir şekilde desteklenirler. Çünkü bu tür planlar, işgörenler arasında işbirliğini ve dayanışmayı kuvvetlendirerek işgören örgütünün de kuvvetli bir yapıya sahip olmasına hizmet ederler.

3.2.8. İşletmelerde İşgöreni Değerlendirme Yöntemlerinden Yararlanılma Durumu

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin tamamı işgöreni değerlendirme yöntemlerinden yararlanmaktadır. İşgörenlerin değerlendirilmesi amirleri tarafından yapılmaktadır. Bu olgu, otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenler arasındaki bireysel farklılıkları belirleyebilme olanağını yaratmaktadır. Bir başka deyişle işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları çerçevesinde gözden kaçan bireysel farklılıklar ,işgöreni değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenebilir. Bu nedenle işgören grubunun veya işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları altında çalışkan işgörenlerin hoşnutsuzluk duymaları, otel işletmelerinde önemli ölçüde önlenebilir. Çünkü, bireysel farklılıkları ortaya çıkaran işgören değerlendirme yöntemlerinden otel işletmelerinde yararlanılmaktadır.

3.2.9. İşletmelerdeki Beşeri İlişkilerin Yapısı

Otel işletmelerinin demokratik bir yapıya mı, yoksa otokratik bir yapıya mı sahip olduklarını belirlerken üç noktayı dikkate aldık. Birincisi, otel işletmelerinin faaliyetleri ile ilgili çeşitli konularda üst kademe yönetiminin, alt kademenin fikir ve görüşlerinden yararlanıp yararlanmadıklarını araştırdık. Bu araştırmamızın sonuçları Tablo: 23'de gösterilmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO — 23

Otel İşletmelerinde Hangi Konularda Alınacak Kararlardan Önce Alt Kademenin Fikir ve Görüşlerine Başvurulduğunu Gösteren Tablo

Otel İşletmeleri	Kesin Karar Alınmadan Önce İşgörenlerin Fikir ve Görüşlerinin Alındığı Konular			
	İşyerinin Yerleştirilmesi	Yeni Teknoloji Seçimi	Pazarlama Politikaları	Üretim Yöntemlerinde Yapılacak Yenilikler
İstanbul Hilton	X	X	X	X
Etap Marmara	X	X	X	X
İst., Sheraton	X	X	X	
Maçka	X	X	X	X
Yeniköy-Carlton	X	X	X	X
Dilson	X	X	X	X

Tablo : 23, çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin işyeri yerleştirilmesi, yeni teknoloji seçimi, pazarlama politikaları ve üretim yöntemleri gibi konularda karar almadan önce alt kademenin görüş ve fikirlerini aldıklarını ortaya koymaktadır. İstanbul Sheraton Oteli, üretim yöntemlerinde yapılacak değişiklikler konusunda alt kademenin fikir ve görüşlerini almamaktadır. Ancak genel olarak, işletme faaliyetleri ile ilgili konularda işgörenlerin fikir ve görüşlerine başvurulduğunu Tablo : 23 ortaya koymaktadır.

Otel işletmelerinde yetki devrinin olup olmadığı ve eğer varsa yeterli düzeyde olup olmadığı hususunu belirlemek amacı ile ilgililere yönelttiğimiz soruların karşılığında olumlu yanıt aldık. Bir başka deyişle, çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinde yetki devri vardır ve yeterli düzeydedir.

Beşeri ilişkilerin yapısını belirlemek amacı ile araştırdığımız bir diğer nokta da, otel işletmelerinin çalışma sonuçlarının her bölüm bünyesinde ve işletme düzeyinde yapılan toplantılarda değerlendirilip değerlendirilmediğini belirlemekti. Bu noktayı açıklığa kavuşturmak amacı ile ilgililere yönelttiğimiz sorulara aldığımız yanıtlardan, çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin tamamında bölüm ve işletme düzeylerinde toplantıların yapıldığı ve bu toplantılarda genel çalışma sonuçlarının değerlendirilerek daha iyi çalışma sonuçlarına ulaşabilmek amacı ile olumlu öneri ve fikirlerin geliştirilmesine çalışıldığı öğrenilmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yukarıda belirtmiş olduğumuz bulgular, otel işletmelerinin genelde demokratik bir yapıya sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

3.2.10. İşletmelerde İşletme İçi Eğitim ve Haberleşme Faaliyetlerinin Durumu

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerindeki eğitim faaliyetlerinin durumu Tablo: 24'de gösterilmiştir:

TABLO — 24

Otel İşletmelerindeki Eğitim Faaliyetlerinin Durumu

Otel İşletmeleri	İşbaşında Mesleki Eğitim	Sınıfta Mesleki Eğitim	Sınıfta Lisan Eğitimi
İst., Hilton	X	X	X
Etap Marmara	X	X	X
İst., Sheraton	X	X	X
Maçka	X		X
Yeniköy Carlton	X		X
Dilson	X		

Tablo: 24'de görüldüğü gibi İstanbul Hilton, İstanbul Sheraton ve Etap Marmara Otellerinde meslekî eğitim hem işbaşında ve hem de sınıflarda teorik olarak yapılmaktadır. Ayrıca her üç otelde de sınıflarda lisan eğitimi yapılmaktadır. Maçka ve Yeniköy Carlton Otellerinde, işbaşında meslekî eğitim programlarından yararlanılmaktadır. Ayrıca her iki otel de, işgörenlerini lisan kurslarına yollayarak lisan eğitimine tabi tutmaktadır. Dilson Otelinde de işgörenler, işbaşında meslekî eğitim programları altında eğitilmektedirler. Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin tamamında işgörenlere yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Ancak uluslararası otel zincirleri içerisinde yer alan İstanbul Hilton, İstanbul Sheraton ve Etap Marmara Otellerinde gerçekleşen eğitim faaliyetleri diğer otellere nazaran daha yoğundur.

Söz konusu otellerde, işgörenlere yönelik olarak düzenlenen haberleşme faaliyetlerinin durumu da Tablo: 25'de gösterilmiştir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLO — 25

Otel İşletmelerindeki Haberleşme Faaliyetlerinin Durumu

Otel İşletmeleri	Yazılı Haberleşme	Sözlü Haberleşme
İstanbul Hilton	X	X
Etap Marmara		X
İstanbul Sheraton		X
Maçka		X
Yeniköy Carlton		X
Dilson		X

Tablo: 25'de görüldüğü gibi, çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinden sadece İstanbul Hilton Oteli işgörenlere yönelik olarak yazılı haberleşme faaliyetinde bulunmaktadır*. Diğer otel işletmelerinin tamamı, belirli zaman aralıklarında (onbeş günde bir veya ayda bir) bölüm düzeyinde yaptıkları toplantılar aracılığı ile yüz yüze haberleşme faaliyetinde bulunmaktadırlar.

Sonuç olarak çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinin tamamında parasal özendirme planları ile ilgili bilgileri işgörenlere iletmek için gerekli olan eğitim ve haberleşme faaliyetleri yeterli düzeydedir.

3.2.11. İşletmelerde İstihdam Edilen İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin eğitim düzeylerinin dağılımı Tablo: 26 da gösterilmiştir:

TABLO — 26

Otel İşletmelerinde İstihdam Edilen İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri

Otel İşletmeleri	İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Dağılımı				
	İlk	Orta	Lise	Yüksek	Toplam
İstanbul Hilton	296	129	68	52	545
Etap Marmara	173	103	123	51	450
İstanbul Sheraton	175	177	123	25	500
Maçka	138	46	30	16	230
Yeniköy Carlton	65	67	29	5	166
Dilson	33	5	11	6	55
Toplam	880	527	384	155	1946

(*) İki ayda bir yayınlanan «MERHABA» Gazetesi.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo : 26'da görüldüğü gibi işgörenlerin tamamı okur ve yazardır. Tahsil seviyelerine göre dağılımları incelendiğinde işgörenlerin % 45 ilk, % 27 orta, % 20 lise ve % 0.8 yüksek okul mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin anlama ve idrak etme yeteneklerinin yüksek düzeyde gelişmiş olduğu ilgililerin tamamı tarafından ifade edilmiştir. Bir başka deyişle, işgörenlerin bilinç düzeyleri oldukça yüksektir. Bu olgunun gerçekleşmesindeki en önemli neden de, uygulanmakta olan işletme içi eğitim programlarıdır.

Sonuç olarak, çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin tamamının okur yazar oldukları ve çoğunluğunun ilk okul mezunu olmasına rağmen bilinç düzeylerinin yüksek olduğu elde edilen bulgulardan ve ilgililerin beyanlarından anlaşılmaktadır.

3.2.12. İşletmelerde Parasal Özendirme Planlarının Dayanağını Teşkil Eden Standart Çalışma Sonuçlarını Sağlıklı Bir Şekilde Belirleyebilme Olanakları

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otel işletmeleri arasında sadece İstanbul Hilton Otelinde zaman ve hareket etüdü çalışmaları neticesinde standart çalışma sonuçları belirlenmektedir. Ancak bu çalışma sadece üretim faaliyetine doğrudan katılan işgörenlerin yaptıkları işler ve görevler üzerinde yapılmaktadır. Anılan otel işletmesinin bünyesinde bu çalışmayı yürüten uzman bir «işletme analisti» de istihdam edilmektedir. Diğer taraftan öteki beş otel işletmesinde, zaman ve hareket etüdü çalışmalarına bağlı olarak standart çalışma sonuçları, ne üretim faaliyetine doğrudan katılan işgörenlerin ve ne de dolaylı olarak katılan işgörenlerin yaptıkları işler ve görevler için belirlenmemektedir. Ancak işgörenlerin çalışmaları, nezaretçiler tarafından yakinen takip edilmektedir.

Çalışmamızda örnek olarak almış olduğumuz otellerin tamamında, üretim faaliyetleri ile ilgili durumları rakamsal olarak aylık, haftalık ve hatta günlük olarak verebilecek bir muhasebe düzeni mevcuttur. Bu nedenle, standart ve fiili çalışma sonuçlarını muhasebe verilerine dayanarak belirlemeyi içeren parasal özendirme planlarının uygulanabilmeleri için gerekli olan sağlıklı muhasebe verileri, otel işletmelerinde mevcuttur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Sonuç olarak otel işletmelerinde ,muhasebe kayıtlarına dayanan standart çalışma sonuçları son derece sağlıklı olarak elde edilebilinir. Ancak aynı durum zaman ve hareket etüdü çalışmalarına dayanan standart çalışma sonuçlarının elde edilmelerinde geçerli değildir.

3.3. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İNCELENEN OTEL İŞLETMELERİ İÇİN EN UYGUN OLAN PARASAL ÖZENDİRME PLANININ BELİRLENMESİ

Çalışmamızda örnek olarak alınış olduğumuz otel işletmelerine ait verilerin değerlendirilmesi sonucunda, otel işletmelerinin aşağıda belirtilmiş olan yapısal özelliklere sahip oldukları saptanmıştır. Bu özellikler şöylece belirlenebilir:

a) Otel işletmeleri fiyat ve kalite yönünden rekabet koşullarının carî olduğu bir pazarda faaliyette bulunmaktadırlar.
b) Otel işletmelerinin satışlarını arttırarak, boş kapasitelerini değerlendirmeleri gerekmektedir.
c) Otel işletmeleri büyük boy işletmelerdir.
d) Otel işletmeleri hizmet üretimini gerçekleştirmektedirler. Otel işletmelerinin üretim faaliyetlerinde başarılı sonuçlara ulaşabilmelerinde işgörenlerin oynadıkları rol büyük önem taşımaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde gerçekleşen üretim işgörenler, bölümler ve işgörenler ile işverenler veya işveren temsilcileri arasında işbirliğini ve dayanışmanın en üst düzeyde gerçekleşmesini gerektirmektedir.
e) Otel işletmelerinin yararlandıkları üretim yöntemlerinde ve teknolojide, işsizliğe yol açacak düzeyde gelişmeler olmamaktadır.
f) Otel işletmelerinin üretim maliyetleri içerisinde yer alan işletme malzemesi, hammadde, enerji, bakım onarım ve yenileme giderlerinde önemli düzeylerde tasarruflar gerçekleştirilebilinir.
g) Otel işletmeleri yeterli düzeyde ödeme gücüne sahiptirler.
h) Otel işletmelerinde, muhasebe verilerine dayanarak standart ve fiili çalışma sonuçlarını belirleyen parasal özendirme planlarından yararlanılması halinde yönetim maliyetleri çok düşük olur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

i) İşgören örgütleri, genelde parasal özendirme planlarına karşı olumlu bir yaklaşım içerisindedirler. Ancak, işgörenler arasında işbirliği ve dayanışma duygularının kuvvetlenmesine hizmet edecek olan parasal özendirme planlarına karşı çok daha olumlu bir yaklaşım içerisine gireceklerdir.

j) Otel işletmeleri işgörenler arasındaki bireysel farklılıkların belirlenmesine hizmet eden işgöreni değerlendirme yöntemlerinden yararlanmaktadırlar.

k) Otel işletmeleri genelde demokratik bir yapıya sahiptirler.

l) Otel işletmelerinde işgörenlere yönelik işletme içi eğitim ve haberleşme faaliyetleri yeterli düzeyde gerçekleşmektedir.

m) Otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin hemen tamamı okur yazar durumdadır. Ayrıca işgörenler parasal özendirme planlarını anlayabilmeleri için gerekli olan bilinç düzeyine sahiptirler.

n) Otel işletmeleri, standart ve fiilî çalışma sonuçlarının muhasebe verilerine dayanılarak belirlenmesini içeren parasal özendirme planlarının gereksinme duydukları verileri temin edebilecek bir muhasebe düzenine sahiptirler.

Yukarıda belirlemiş olduğumuz özellikler, otel işletmelerinde verimlilik artışlarının hem satışları arttırarak ve hem de üretim maliyetlerini azaltarak gerçekleştirilebilineceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin yararlanacakları parasal özendirme planının, hem satışların arttırılmasını ve hem de üretim maliyetlerinin azaltılmasını özendirmesi gerekir. Diğer taraftan, satışların arttırılması ve üretim maliyetlerinin azaltılması işgörenler, bölümler ve işgörenler ile işverenler veya işveren temsilcileri arasında işbirliğini gerektirmektedir. Bu nedenle yararlanılacak olan parasal özendirme planının işgörenler, bölümler ve işgörenler ile işverenler veya işveren temsilcileri arasında işbirliğini de özendirici ve geliştirici bir özelliğe sahip olması şarttır. Ayrıca üretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde işgörenlerin yaratıcı fikirlerinden ve önerilerinden yararlanılması da gerekmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin yararlanacakları parasal özendirme planının işgörenlere yeni fikirler ve öneriler geliştirebilecekleri bir ortam yaratması da şarttır.

Otel işletmeleri ile ilgili olarak belirtmiş olduğumuz özelliklerden dolayı otel işletmeleri için en uygun olan parasal özendirme planı, işletmenin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödül-

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

lendiren «Rucker Planı» dır. Çünkü bu plan bir yandan satışların arttırılmasını özendirirken, diğer yandan da işletme malzemesi, hammadde ve enerji maliyetlerindeki tasarrufları özendirmektedir. Ayrıca, Rucker planı altında yapılan katma değer hesaplanmasında sabit varlıkların aşınma paylarının da dikkate alınması halinde bakım - onarım ve yenileme giderlerinde de tasarruflar özendirilmiş olunacaktır. Bu nedenle otel işletmeleri, «Rucker planı» ndan katma değer hesaplamasına sabit varlıkların gerçek aşınma paylarını da ilave ederek yararlanmalıdırlar. Ayrıca, üretimin satış kıymeti olarak fiilen gerçekleşen vadeli ve peşin satışların toplamı dikkate alınmalıdır. Otel işletmeleri için en uygun plan olarak «Rucker planı» nı önermemizin diğer nedenlerini de şöylece belirleyebiliriz :

— İşgörenler, bölümler ve işgörenler ile işverenler veya işveren temsilcileri arasındaki işbirliğini özendirmesi;
— İşgörenlerin fikirlerini ve önerilerini beyan edebilecekleri bir uygulamayı da içermesi;
— Yönetim maliyetinin çok düşük olması;
— İşgören örgütlerinin çıkarlarını da olumlu yönde etkilemesi ve
— Planın standart ve fiili çalışma sonuçlarını belirlerken gereksinme duyduğu muhasebe kayıtlarını, otel işletmelerinde mevcut olan muhasebe düzeninin sağlıklı bir şekilde temin edebilmesi.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

SONUÇ

19. yüzyılın sonlarından itibaren işgörenlerin gayretli ve arzulu bir şekilde çalışmaya güdülendirilmeleri için parasal ödemelerden yararlanılabileceği yönünde kuvvetli bir inanç doğmuş ve bu alandaki çalışmalar gelişmeye başlamıştır. Ancak, işgörenlerin gereksinmelerini karşılaması halinde parasal ödemelerin işgörenler açısından önem kazanacağı ve işgörenler üzerinde etkili olabileceği zaman içerisinde anlaşılmıştır. Bu nedenle de, işgörenlerin gereksinmelerinin belirlenmesi ve bu gereksinmeleri karşılayabilecek özelliklere sahip olan parasal özendirme planlarından yararlanılması yönünde bir eğilim doğmuştur.

Diğer taraftan işletmelerin verimliliklerinin salt üretim miktarlarındaki artışlara bağlı olarak gerçekleşmeyeceği nedeni ile üretim maliyetlerindeki tasarrufları da özendiren planları geliştirilmiştir. Ayrıca üretim faaliyetlerinin günden güne daha karmaşık bir hale gelmesi sonucunda işgörenler, bölümler ve işgörenler ile işverenler veya işveren temsilcileri arasında işbirliğine gidilmesi gerekli olmuştur. Bu olguların sonucunda, işletmelerin yararlanabilecekleri çeşitli parasal özendirme planları geliştirilmiştir.

Literatürde, parasal özendirme planlarına ilişkin kavramların yeterince açıklığa kavuşturulmadığı anlaşılmaktadır. Şöyle ki, yerli ve yabancı literatürde planların bir kısmı «teşvik edici ücret sistemleri» olarak ifade edilmektedir. Ancak çalışmamızda incelemiş olduğumuz ödeme planları çerçevesinde, standart çalışma sonuçlarının karşılığı olan temel ücretlerin ve maaşların dışında kalan ve standart çalışma sonuçlarının üzerinde gerçekleşen çalışma sonuçlarına bağlı olarak işgörenlere parasal ödemeler temin edilmektedir. Bu nedenle söz konusu ödeme planlarının «teşvik edici ücret sistemleri» olarak ifade edilmelerinin, kavram kargaşasına yol açabileceği ve bu tür ödeme planları ile ücret ve maaş ödemeleri arasındaki farklılığın gözden kaçmasına neden olabileceği inancındayız. Bu nedenle çalışmamızda, bu tür ödeme planlarını «parasal özendirme planları» olarak ifade etmek sureti ile bu kargaşanın giderilmesine ve planların özelliklerine uygun olan bir kavramın geliştirilmesine gayret edilmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yerli literatürde, söz konusu parasal özendirme planları arasında yer alan ve işletmelerin çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgörenleri ödüllendiren parasal özendirme planlarının teknik yapılarını inceleyen, parasal özendirme planlarını ayrıntılı bir şekilde değerlendiren, işletmelerin kendi açılarından en uygun olan parasal özendirme planlarını belirlerlerken hangi unsurları dikkate almaları ve bu unsurlara bağlı olarak yararlanabilecekleri en uygun parasal özendirme planlarını nasıl seçebileceklerini ortaya koyan kapsamlı bir çalışma yoktur.

Yabancı literatürde de, 20. yüzyılın ikinci çeyreğinden sonra geliştirilen Scanlon, Kaiser ve Rucker planları ile ilgili olarak yapılmış olan değerlendirmelerin yetersiz olduğu görülmektedir. Ayrıca, işletmeler açısından en uygun olan parasal özendirme planlarının seçiminde hangi unsurların dikkate alınacağı ve bu unsurlara bağlı olarak işletmelerin kendi bünyelerine en uygun olan parasal özendirme planlarını nasıl belirleyebilecekleri konusuna da yeterince açıklık kazandırılmamıştır. Diğer taraftan, işgörenin bireysel çalışma sonuçlarını dikkate alarak işgöreni ödüllendiren parasal özendirme planları arasında yer alan «öneri planı»nın ait olduğu alt sınıfın belirlenmemiş olması göze çarpan kuramsal boşluklar arasındadır.

Çalışmamızda, parasal özendirme planları ait oldukları sınıflar içerisinde ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve değerlendirilmişlerdir. Ayrıca işletmelerin yararlanabilecekleri en uygun parasal özendirme planlarını seçerlerken dikkate almaları gereken unsurlara, tarafımızca yeni ilaveler yapılmış ve bu unsurların tamamı ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Kuramsal yaklaşımların ötesinde, çalışmanın uygulama alanına da konabilmesi bakımından son bölümde uygulamaya dönük bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, örnek olarak alınan otel işletmeleri için en uygun olan parasal özendirme planı, gerekli verilerin değerlendirilmesi sonucunda belirlenmiştir.

Böylece işletmelerin verimliliklerinin arttırılması amacı ile geliştirilen ve verimlilik artışlarına yol açan parasal özendirme planları arasından, işletmeler açısından en uygun olan planların nasıl seçileceği konusunu kuramsal ve uygulamalı olarak irdelemiş ve açıklığa kavuşturmuş olduğumuz inancındayız.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

KAYNAKLAR

KİTAPLAR :

Akal, Zühal, **Özendirici Ücret Sistemleri ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Uygulanma Durumu,** Milli Produktivite Merkezi Yayınları : 235, Ankara, 1980.

Akgüç, Öztin, **Finansal Yönetim,** İstanbul, Met/er Matbaası, 1976.

Aren, Sadun, **İstihdam Para ve İktisadi Politika,** 5. B., Ankara, Bilgi Yayınevi, 1975.
Artan, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama,** Eskişehir, E.İ.T.İ.A. Röprodüksiyon Merkezi Teksir Bürosu ve Basımevi, 1981.

Beach, Dale, S., **Personnel: The Management Of People At Work,** 3rd. Ed., New-York, MacMillian Pub. Co., 1975.

Belcher, David, W., **Compensation Administration,** Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1974.

Crane, Donald, P., **Personnel Managament: A Situational Approach,** California, Wadsworth Publishing Co. Inc., 1974.

Currie, Russel, M., **Financial Incentives,** London, British Institute Of Management, 1963.

Dicle, Atilla, **Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma,** O.D.T.Ü İdari İlimler Fakültesi, 1979.

Dodd, Harvey, James and Hasek, C., W., **Economics: Principles and Applications,** 3rd. Ed., Cincinnati-Ohio, South Western Pub. Co., 1957.

Dunn, J., D. and Rachel, Frank, M., **Wage and Salary Administration: Total Compensation System,** New-York, McGraw-Hill Book Co., 1971.

Dunn, J., D. and Stephens, Elvis, C., **Management Of Personnel: Manpower Management an Organizational Behavior,** New-York, McGraw Hill Book Co. Inc., 1972.

French, Wendell, **The Personnel Management Process,** 3rd. Ed., Boston, Houghton Mifflin Co., 1974.

Herzberg, Frederick, **Work and The Nature Of Man,** Cleveland, The World Pub. Co., 1966.

Herzberg, Frederick-Mausner, B. and Snyderman, Barbara, **The Motivation To Work,** 2nd. Ed., New-York, John Wiley and Sons Inc., 1559.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Hotel Association Of New-York City, **Uniform System Of Accounts For Hotels**, 7th. Ed., New-York, Jaques Printing Co. Inc., 1970.

International Labour Office, **Payment By Results**, Geneva, ILO Publications, 1971.
Jehring, J., J., **Increased Incentives Through Profit Sharing**, Evanstion-Illinois, Profit Sharing Research Foundation, 1960.

Keskinoğlu, Suat, **Genel İşletme Ekonomisi Ders Notları**, Cilt: 1, 6. B., İstanbul, Halil Matbaacılık Koll. Şti. 1976

Knowlton, P., A., **Profit Sharing Programs**, Evanston-Illinois, Profit Sharing Research Foundation, 1954.

Kutluata, Münir, **İşletmelerde Produktivite-Rantabilite İlişkileri**, İstanbul Reklam Yayınları: 34: İstanbul, 1973.

Langsner, Adolph and Zollitch, Herbert, G., **Wage and Salary Administration**, Cincinnati-Ohio, South Western Pub. Co., 1961.

Lawler III, Edward, E., **Pay and Organizational Effectiveness: Psychological View**, New-York, McGraw Hill Book Co. Inc., 1971.

Leighton, Alexander, H., **Human Relations In A Changing World**, New-York, E.P. Dutton and Co., 1949.

Louden, K., J. and Deegan, Wayne, J., **Wage Incentives**, New-York, John Wiley and Sons Inc., 1959.

Lytle, Walter, Charles, **Wage Incentive Methods**, New-York, Ronald Press Co., 1942.

Mayo, Elton, **The Social Problems Of Industrial Civilization**, Boston, Harvard University, 1945.

Maslow, Abraham, H., **Motivation and Personality**, 2nd. Ed., New-York, Harper and Brothers Co., 1970.

Megginson, Leon, C., **Personnel: A. Behavioral Approach To Administration**, Homewood-Illinois, Richard D. Irwin Inc., 1967.

Metzeger, B., L., **Profit Sharing In Perspective**, 2nd. Ed., Evanston-Illinois, Profit Sharing Research Foundation, 1966.

Miner, John, B., **Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, New-York, McMillian Pub. Co., 1969.

Miner, John, B. and Miner Green Mary **Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, 3rd Ed., New-York, McMillian Pub. Co., 1977.

Murray, Edward, J., **Motivation and Emotion**, Englewood Cliffs-New Jersey, Prentice Hall Inc., 1964.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Patton, A., J., Men-Money and Motivation ,New-York, McGraw Hill Book Co. Inc., 1961.

Phil, Carroll, Better Wage Incentives, New-York, McGraw Hill Book Co., Inc., 1957.

Pigors, Paul and Myers, Charles, A., Personnel Administration: A. Point Of View and A Method, 7th Ed., Tokyo, McGraw Hill Kogakusha Ltd., 1973.

Sayles, Leonard, R. and Strauss George, Personnel: The Human Problems Of Management, 2nd Ed , NewDelhi, Prentice Hall Of Indian Privote Ltd., 1968.

Savaş, Vural, İktisat Politikasına Giriş, 2. Baskı, İstanbul, Sermet Matbaası, 1982.

Taylor Frederick, W., Principles Of Scientific Management, New-York, Harper and Brothers Inc., 1947.

Telimen, Osman, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul, Sermet Matbaası, 1978.

Vroom, Victor, H., Work and Motivation, New-York, John Wiley and Sons Inc., 1964.

Wolf, William, B., Wage Incentives As A Managerial Tool, Colombia, Colombia University Press, 1957.

Yoder, Dale, Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management, 2nd. Ed., Englewood Cliffs-New Jersey, Prentice Hall Inc., 1959.

Yoder, Dale, et al., Handbook Of Personnel Management and Labor Relations, New-York, McGraw Hill Book Co., Inc., 1958.

Zeytinoğlu, Erol, Genel İktisat, 2. Baskı, İstanbul, Istanbul Matbaası, 1972.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MAKALELER

Artan, Sinan, «İşletmeler Açısından Çağdaş Ücret Kavramının Gelişimi» **I.I.T.I.A. Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, Haziran 1981.

Bell, James, R., «A. Re-Examination Of Suggestion System Philosophy», **Readings In Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden And Arthur W. Sherman, 3rd. Ed., Cincinnati-Ohio, South Western Pub. Co., 1972

Dyer, Lee-Schavab, Donald, P. and Fossum, John, A., «Impacts Of Pay On Employee Behaviors and Attitudes: An Update», **Personnel Administrator**, Vol. 23 No. 1, January 1978.

Edward III, Lawler, E., «The Mythology Of Management Compensation», **Readings In Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, 3rd. Ed., Cincinnati-Ohio, South Western Pub. Co., 1972.

Edward III, Lawler, E., «The Individual Organizations: Problems and Promise», **California Management Review**, Vol. 17, No. 2, 1974.

Embray, Wanda, R. -Mondy, Wayne, R. and Robert, Noe, M., «Exit Interview: A Tool For Personnel Development», **Personnel Administrator**, Vol. 24, No. 5, May 1979.

Hill, Ray, «Peter Drucker Sevk ve İdareciliğin Yeni Sınırlarını Tanımlıyor», **Sevk ve İdare Dergisi**, Çev.: Faiz Poray, Sayı: 99, Kasım 1976.

Khan, R., A., «Taxation Procurement and Collective Incentives In Chinese Agriculture», **World Development**, Vol. 6, No: 6, 1978.

Lesieur, Fred, G., «The Scanlon Plan: Divvy Up The Gross and Double The Profits», **Management Review**, Vol. 66, No. 5, May 1977.

Lesieur, Fred, G. and Puckett, Elbridge, S., «The Scanlon Plan Has Proved Itself», **Readings In Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, 3rd. Ed., Cincinnati-Ohio, South Western Publishing Co., 1972.

Maier, Norman F. and Hoffman, Richard, «Financial Incentives and Group Decision In Motivating Change», **Journal Of Social Pyschology**, Vol. 64, 2nd. Half, December 1964.

Mashenkov, V. and Nikitin M., «Remuneration and Productivity In Soviet Agriculture», **International Labour Review**, Vol. 117, No. 1, January-February 1978.

Myers, Scott, M., «Who Are Your Motivated Workers?», **Harvard Business Review**, Vol. 42, No. 1, January-February 1964.

Opshal, Robert, L. and Dunnette, Marvin, D., «The Role Of Financial Compensation In The Industrial Motivation», **Psychological Bulletin**, Vol. 66, No. 2, 1966.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Ozsvald, Laszlo, «Incentives For Management Personnel In Hungarian Industry», **International Labour Review**, Vol 100, No. 3, September 1969.

Rakitsky, Boris, «Productivity and Wage Linkages In Soviet Enterprises», **Labour and Society**, Vol. 5, No. 2, April 1980.

Rosenberg, Richard, D. and Rosenstein, Eliezer, «Participation and Productivity: An Emprical Study», **Industrial and Labour Relations Review**, Vol. 33, No. 3, April 1980.

Schulhof, Robert, J., «Five Years With A Scanlon Plan», **Personnel Administrator**, Vol. 24, No. 6, June 1979.

Sherman, George, «The Scanlon Concept: It's Capabilities For Productivity Improvement», **Personnel Administrator**, Vol. 21, No. 5, 1976.

Sherman, George, «The Scanlon Plan Reaps Productivity Bonus For Labor and For Management», **Management Review**, Vol. 66, No. 5, May 1977.

Soboleva, Danilovna, Galina, «The New Soviet Incentive System: A Study Of It's Operation In Kiev», **International Labour Review**, Vol. 101, No. 1, January 1970.

Torbert, Frances, «Making Incentives Work», **Readings In Personnel Management**, der. Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, 2nd. Ed., Cincinnati-Ohio, South Western Publishing Co., 1966.

Tuncer, Gülsen, «Turizmde Otel Hizmetlerinin Özellikleri», **Turizm Konferansları**, İktisadi Coğrafya ve Turizm Enstitüsü, İstanbul, İstanbul Matbaası, 1980

SÖZLÜKLER, BÜLTENLER, GAZETELER VE KATALOGLAR

Commission Of The European Communities, **Employee Participation In Asset Formation**, Luxembourg, Office For Official Publications Of The European Communities, 1979.

Financial Times, August 2, 1982.
Güneş Gazetesi, 25 Şubat 1982.
Hancerlioğlu, Orhan, **Ekonomi Sözlüğü**, 2. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1976.
ILO, **Social and Labour Bulletin**, No. 1, Geneva, March 1976.
ILO, **Social and Labour Bulletin**, No. 1, Geneva, March 1981.
ILO, **Social and Labour Bulletin**, No. 1, Geneva, March 1980.
ILO, **Social and Labour Bulletin**, No. 2, Geneva, December 1974.
ILO, **Labour and Social Bulletin**, No. 4, Geneva, December 1978.
ILO, **Labour and Social Bulletin**, No. 4, Geneva, December 1979.
Newsweek, April 5 1982.
Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Turizm Genel Müdürlüğü, **Turizm Belgeli İşletmeler**, 1981.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Fiyatı : 532 TL.