

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



107454

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
ÜCRETLENDİRME VE EĞİTİM
FAALİYETLERİ.. AZERBAYCAN
DEVLET PETROL ŞİRKETİN'DE BİR
UYGULAMA

107454

Hamid HAMİDOV
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Oya ERDİL

GEBZE

2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Hamid HAMİDOV'un Tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...29/03.../2001 Tarih ve 2001/..12. Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL (GYTE)
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr.Salih AYNURAL (GYTE)

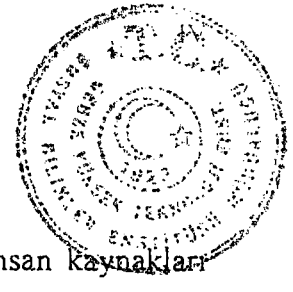
ÜYE : Yard.Doc.Dr.Lutfihak ALPKAN (GYTE)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/04/2001 . tarih ve 2001/..12. sayılı kararı



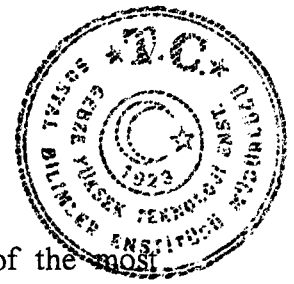
ÖZET



İşletmelerde uygulanan ücret ve eğitim yönetimi politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü işgörenleri işe ve işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve eğitim gelmektedir. Bu tezin amacı Ücret ve Eğitim konularının önemini göstermek ve Azerbaycan'da faaliyette bulunan Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde ücret ve eğitim faaliyetlerinin nasıl bir şekilde gerçekleştiğini ortaya koymaktır.

1991 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti kendi bağımsızlığını ilan etmiştir. Eski Sovyetler sisteminden çıkarak yeni sisteme geçmiştir. Yeni sistemle çalışan petrol işletmelerinde batı sisteminde geçerli olan ücret ve eğitim yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi başlanmıştır.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ücretin tanımı, ücretin çeşitli açılardan önemi, ücret sistemleri, ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi'nde eğitim faaliyetlerinin önemi, eğitim yönetimi ve ücretle eğitim arasındaki ilişkiler, üçüncü bölümde Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde mevcut olan ücretlendirme sistemi ve gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri, dördüncü bölümde ise daha önceki bölümlerde teorik olarak incelenen ücret ve eğitim faaliyetlerinin Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde uygulanmasına yönelik durum çalışanların ücret ve eğitimle ilgili düşünceleri alınarak incelenmiştir. Sonuç ve değerlendirme kısmında ise elde edilen bulgular değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.



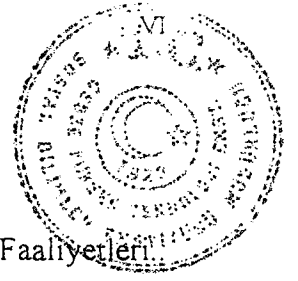
SUMMARY

Arranging the policies to be applied in the companies, is one of the most important tasks of human resources department. Because wage and training are the leading factors to commit the employees to the company and their work. The ultimate goal this study is to indicate the importance of wage and training issues and to expose how SOCAR applies wage and training policies.

In 1991 Republic of Azerbaijan declared its independence. Giving up Old Soviet System, it started to use its new system. The oil companies performing in this new system, started to arrange new wage and training policies which are commonly used in western systems.

This thesis consists of four chapters. In the first chapter, definition and importance of wage and wage systems are defined. In the second chapter, the importance of training activities in Human Resource Management and training management, and the relations between wage and training are determined. In the third chapter, the wage and training activities in SOCAR are investigated and in the forth chapter the application of wage and education activities in SOCAR which are theoretically identified in previous chapters are identified concerning the employees' thoughts about wage and education. The conclusion part includes the evaluation of the findings and recommendations.

TEŞEKKÜR



“İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme ve Eğitim Faaliyetleri”
Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi’nde Bir Uygulama” adlı tezimi yazarken değerli
katkılarını,yardımlarını ve teşviğini esirgemeyen, tez konumu alırken beni
yönlendiren ve kendisinden almış olduğum “İstatistik” dersi bilgilerini de kullanarak
yararlandığım Danışmanım Doç.Dr.Oya ERDİL’e , teşekkür ederim.

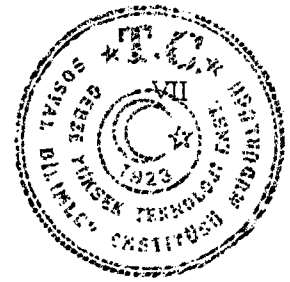
Ayrıca, araştırmamı gerçekleştirmekte bana yardımcı olan Azerbaycan Devlet
Petrol Şirketi’nin İnsan Kaynakları Bölümü Başkan Yardımcısı Eyyam ALİYEV’e
ve Denizde Petrol ve Doğal Gaz Çıkarma Birliği’nin Kadrolar Bölümü Başkanı
Möhsün GULİYEV’e ve Muhasebe İşleri Bölüm Başkanı Rafik İSMAYILOV’a
teşekkür ederim.

Araştırma zamanı bilgisayar işlerinde yardımlarını benden esirgemeyen Gebze
Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nün işletme fakültesinde araştırma görevlileri olan
Dr.Cemal ZEHİR, Selim AREN ve Nigar DEMİRCAN, Ramazan KAYNAK ve
değerli arkadaşım Ayşe TANSEL ÇETİN’e sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Saygılarımla,

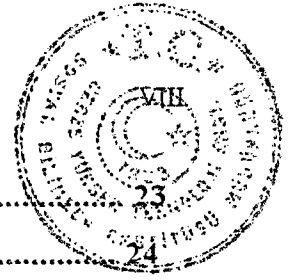
Hamid HAMİDOV

ŞUBAT 2001/ KOCAELİ-GEBZE

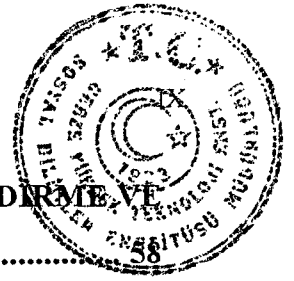


İÇİNDEKİLER

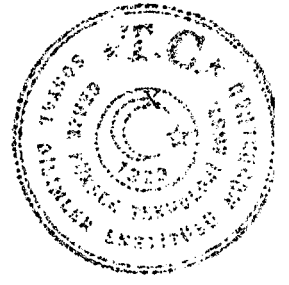
ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	VII
KISALTMALAR DİZİNİ.....	X
SEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ.....	XII
GİRİŞ.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRETLENDİRMENİN YERİ..	3
1.1. Ücretin Tanımı.....	5
1.1.1.Ekonomik Açıdan Ücret.....	6
1.1.2.Hukuksal Açıdan Ücret.....	7
1.1.3.İşletme Açısından Ücret.....	8
1.1.4.İşgören Açısından Ücret.....	9
1.2. Ücretin Önemi	9
1.2.1. İşgörenler Açısından Ücretin Önemi.....	9
1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi.....	11
1.2.3. Sendikalar Açısından Ücretin Öne.....	12
1.2.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi.....	13
1.3. Ücret Yönetimi	14
1.3.1. Ücret İşlevinden Sorumlu Görevliler.....	14
1.3.2.Ücret Tasarımı.....	16
1.3.2.1.Sayısal Olmayan Yöntemler.....	18
1.3.2.2.Sayısal Yöntemler.....	20
1.3.3.Ücret Yapısının Kurulması.....	21
1.3.3.1.Ücret Araştırması.....	22
1.3.3.2.Araştırma Kapsamına Girecek Konular.....	22
1.3.3.3.İş Kademe ve Derecelerinin Belirlenmesi.....	23



1.4. Ücret Sistemleri.....	23
1.4.1. Götürü Ücret Sistemleri.....	24
1.4.2. Zaman Ücret Sistemleri.....	24
1.4.3. Parça Ücret Sistemleri.....	26
1.4.4. Primli Ücret Sistemleri.....	27
1.4.4.1.Halsey Sistemi.....	28
1.4.4.2.Rowan Sistemi.....	28
1.4.4.3.Bedaux Sistemi.....	29
1.4.4.4. Taylor Sistemi.....	30
1.4.4.5.Gantt ve Emerson Sistemleri.....	30
1.4.5. Kara Katılma.....	31
1.5. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri.....	32
 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YERİ.....	 34
 2.1. Eğitimin Tanımı.....	 37
2.2. Eğitimin Önemi.....	38
2.3.Eğitim Yönetimi.....	41
2.3.1. Eğitim Gereksiniminin Saptanması	41
2.3.2. Yıllık Eğitim Programının Çıkarılması	43
2.3.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	44
2.3.4. İşgören Eğitiminde Uygulanan Yöntemler	45
2.3.4.1.İşbaşı Eğitim Yöntemleri	46
2.3.4.2. İşdışı Eğitim Yöntemleri	50
2.4. Ücretle Eğitim Arasındaki İlişkiler.....	54



3. AZERBAIJAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ'NDE ÜCRETLENDİRME VE EĞİTİM FAALİYETLERİ	59
3.1. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nin Ücretlendirme Sistemi.....	59
3.1.1. Ücretin Ödenilmesi Koşulları	61
3.1.2. Kıdeme Göre Ücret Belirlenmesi	63
3.1.3. İşçinin Ücretinin Azalması Koşulları	65
3.1.4. Farklı Sahalara Emegın Ödenilmesi İçin Belirlenen Tarif Bloku	66
3.1.5. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen Dereceler	74
3.2. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde Gerçekleştirilen Eğitim Faaliyetleri ...	76
3.2.1. Eğitimin Amacı	76
3.2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	77
3.2.3. Eğitimin Gerçekleştirilmesi	79
3.2.4. Eğitim Bütçesi	82
4. AZERBAIJAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ'NDE İŞÇİLERİN ÜCRET VE EĞİTİMLERİYLE İLGİLİ YAPILAN UYGULAMA	83
4.1. Araştırmanın Amacı	83
4.1.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yeri	84
4.1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntemler	84
4.2. Araştırmanın Varsayımı	85
4.3. Verilerin Değerlendirilmesi	85
4.4. Araştırmanın Sonuçları	109
SONUÇ VE ÖNERİLER	112
KAYNAKLAR	115
ÖZGEÇMİŞ	118
EK 1. ORTAMALAR	
EK 2. ANKET FORMU	



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

Açıklama

ARDNŞ

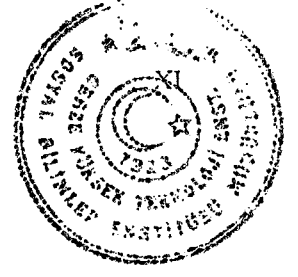
Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi

SSCB

Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği



ŞEKİLLER DİZİNİ



Şekil

Sayfa

Şekil 2.1. Eğitim Ve Geliştirme İşlevinin Örgütteki Yeri

36





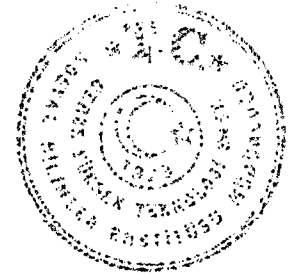
TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 3.1. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde Ödenen Ücretler	60
Tablo 3.2. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 1'nci Blok	67
Tablo 3.3. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 2'nci Blok	69
Tablo 3.4. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 3'ncü Blok	71
Tablo 3.5. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 4'ncü Blok	73
Tablo 3.6. Derecelere Göre Ödenen Ücret Tutarı	75
Tablo 4.1. Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Cevaplar	85
Tablo 4.2. Çalışanların Cinsiyeti İle İlgili Cevaplar	86
Tablo 4.3. Çalışanların Eğitim Durumu İle İlgili Cevaplar	86
Tablo 4.4. Çalışanların İlmî Düzeyleri İle İlgili Cevaplar	87
Tablo 4.5. Çalışanların Görevleri İle İlgili Cevaplar	88
Tablo 4.6. Çalışılan Zaman Aralığı İle İlgili Cevaplar	88
Tablo 4.7. Çalışanların Aldıkları Ücret Miktarları	89
Tablo 4.8. Çalışanların Almak İstedikleri Ücret Miktarı	90
Tablo 4.9. Ücret Ödenmesinde Dikkat Edilen Hususlar	90
Tablo 4.10. Çalışanlara Ücretten İlave Verilen Haklar	91
Tablo 4.11. Çalışanların Görmüş Oldukları Eğitim	92
Tablo 4.12. Ücret Ve Eğitim Arasındaki İlişkiler İle İlgili Cevaplar	92
Tablo 4.13. Çalışanların Eğitim İhtiyaçları İle İlgili Cevaplar	93
Tablo 4.14. Çalışanların İş Yapma Yeteneklerinin Değerlendirilmesi	94
Tablo 4.15. Çalışanların İşlerinin Değerlendirilmesi	94
Tablo 4.16. Ücret Artışında Dikkat Edilen Hususlar	95
Tablo 4.17. Ücretin Düşük Olma Nedenleri	96
Tablo 4.18. Anketle İlgili Görüşler	96
Tablo 4.19. Çalışılan Sene İle Alınan Ücret Arasındaki İlişki	97
Tablo 4.20. Çalışanların Eğitim Düzeyleri İle Alınan Ücret Arasındaki İlişki	98



Tablo 4.21. İlmî Düzeyle Ücret Arasındaki İlişki	
Tablo 4.22. Ücret Miktarı İle Ücret Belirlenmesindeki Hususlar Arasındaki İlişki	
Tablo 4.23. Alınan Ücret Miktarı İle İş Değerlemesi Arasındaki İlişki	100
Tablo 4.24. Çalışanların Meslekleriyle Ücret Artışındaki Hususlar Arasındaki İlişki	101
Tablo 4.25. Çalışılan Sene İle Arzu Edilen Ücret Arasındaki İlişki	102
Tablo 4.26. Arzu Edilen Ücretle İlmî Düzeyin Karşılaştırılması	103
Tablo 4.27. Alınan Ücret Miktarı İle Ücretin Düşük Olma Nedenleri Arasındaki İlişki	104
Tablo 4.28. Çalışılan Sene İle Eğitim İhtiyacı Arasındaki İlişki	105
Tablo 4.29. Çalışılan Sene Ve Ücret-Eğitim İlişkisinin Karşılaştırılması	106
Tablo 4.30. Gerçekleştirilen Eğitim Ve Gerekli Eğitim İhtiyacının Karşılaştırılması	106
Tablo 4.31. Sorular Arasında Korelasyon İlişkileri	108





GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün en önemli girdisi olan insan kaynakları ile ilgilidir. Bilindiği gibi emek temel üretim etmenleri arasında yer almaktadır. Daha önceden saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli insan kaynaklarının eğitilmesi, geliştirilmesi, ücretlendirilmesi İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğu altındadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde önemli bir işlev olan ücret ve maaş yönetimi, çalışanların ücretlerinin hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında tutarlılığını sağlamağa çalışmayı ifade etmektedir. Ücret konusu çalışanlar için gelir ve yaşam standardını belirleyen bir öğe olarak karşımıza çıkarken; sanayide bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını belirleyen önemli bir unsurdur.

Çalışan işe yerleştikten sonra çalışanın işini ne kadar iyi yaptığını belirlemek ve buna uygun ödül yapısını oluşturmak gereklidir. İyi çalışmama durumunda bunun nedenlerini bulmak ve ödül yapısını buna uydurmak, eğitim gereksinmesini belirlemek ve gerekiyorsa, güdüleme araçlarından yararlanmak yoluna gidilir.

Gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, ihtiyaçların değişik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi ve artan ihtiyaçlara yanıt verilebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması, aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artmaktadır.

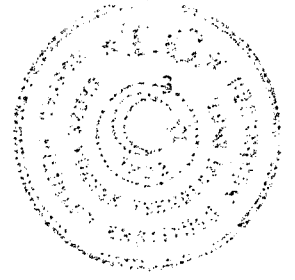
Çalışanların eğitim düzeyleri ile aldıkları ücret arasında sıkı bir ilişki vardır. Çünkü eğitim sonucu verimlik artmakta, iş kazaları azalmakta, çalışanların ödüllendirilmesi artmaktadır.

Çalışan yaptığı işin değerine, bireysel katkılarına ve iş başarısına göre ücretlendirilmelidir. Özellikle çalışmada başarılı olan, örgüt için yenilikler üreten amaçlar doğrultusunda işini verimli yapan kişilerin emeği doğru değerlendirilmelidir.



SSCB zamanında çalışanların işleri gereğince değerlendirilmemekteydi. Ücretlendirme ve eğitim sistemleri tanımı yetersiz yapılmıştı. SSBC dağılması sonucunda bağımsız ülkeler yaranmıştır. Bu ülkelerden biri de Azerbaycan Cumhuriyeti'dir. Eski sistemin yıkılması sonucunda Azerbaycan'daki işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonları olan ücret ve eğitim yönetiminin nasıl gerçekleştiğini gözden geçirmek mümkündür.

Azerbaycan'da en fazla gelişmiş üretim sektörü petrol sektörüdür. Piyasa ekonomisine geçiş bu sektöre yabancı yatırımların artmasına neden olmuştur. Gelişmekte olan petrol işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasını incelemek için Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nin ücret ve eğitim faaliyetlerini gözden geçirmek gerekir. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi petrol işlenmesi ve satışında tek faaliyet yapan işletmedir. İşletmenin gerçekleştirdiği ücret ve eğitim faaliyetleri bu çalışmada incelenmiştir.



BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRETLENDİRMENİN YERİ

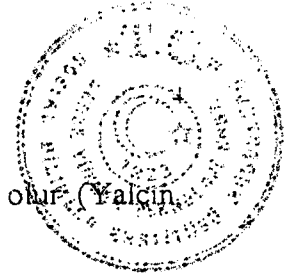
Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında ve sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan iş görenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışılmalar yürütülmüştür.

Her personel çalıştığı kuruluşa yetenekleri, bilgisi, becerisiyle birlikte belirli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletme de kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacağı bir ortamı sağlar. Aynı zamanda kar ederek çalışanlara başarılarına göre ücret vermek durumundadır.

Rekabetin çok bulunduğu ülkelerde ise hiç kuşkusuz istediği personeli elde tutabilmek için daha yüksek ücret ödemek zorundadır(Sabuncuoğlu, 1994, s138).

Ücretler, maaşlar ve ekonomik yardımlar her düzeydeki personeli işe çekmekte, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerden biridir. Personel açısından ücret işletmeye bağlanma nedenlerinden biridir. Personelin bağlılığını ve işletmede daha verimli çalışmasını sağlamak için de işletmenin adil ücret vermesi gerekir.

Her personel kendi durumunu benzer konumdaki diğer personelle kıyaslama eğiliminde olup kendi katkısına bir değer (beklenen ücret) biçer. Aynı işe farklı



Ücretlerin ödendiğini gören personelin hoşnut olmasını beklemek hatalı olur. (Yalçın, 1994, s110).

Ücretlendirme konusunun ve çalışmasının a) eşitlik, b) güdüleme açılarından ele alınmasında yarar vardır . Personel ücretinin miktarını çok adil hatta daha fazla olmasını istemektedir. Ücretin, yapılan iş veya başka bir değişle işletmeye yapılan katkıyla orantılı bir biçimde düzenlenmesi güdülenmesini sağlayacağı gibi bu güdülemenin sonucu işletmenin de daha çok kazanç elde etmesinin sağlayacaktır. Dolayısıyla denilebilir ki işletmeler ücretlerde başarıma, katkıya göre eşit ve hakça sayılabilecek düzenlemeler yaparak personelin gdlemesini arttırı bilir (Can, 1994,s182).

cret ve maaş yönetimi, personel yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öğe, diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet öğesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir maliyet arz eder. Gerçekten cret emeği ile çalışanların tek gelir kaynağını oluşturmakla, onların geçimlerini sağlamak yanında sürekli olarak yaşam düzeylerini yükseltmek amacıyla ücretlerin arttırılması istenmektedir. Bu yüzden ücretler, iş görenlerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birisidir. Tatmin edici personel ilişkilerinin anahtarı olarak iyi ücrete daha fazla önem verilmektedir.

iş görenlerin sadece ücretlerin tutarlarıyla ilgilendikleri konusundaki işveren iddialarına karşılık, yapılan araştırmalar, mali demeler yanında diğer konularla da ilgilendiklerini göstermektedir. Fakat iş tatmini ölçeğinde 5.ve 6.sıralarda yer aldığını gösteren Batı lkelerinde yapılan moral çalışmalarına karşın, uygun ücretler ve maaşlar hala çoğu işgörenler için önemini korumaktadır.



Ücretler ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelir. Eğer ücretler ve maaşlar yetersiz yada adaletsiz ise, iş görenler için önem sırasında ilk sırayı alacaktır. Bu nedenlerle, uygun bir ücret ve maaş politikası ile tutarlı dahili ücret ve maaş ilişkileri sistemi her hangi bir örgütte bireysel ve grup çabasının gösterilmesi için yaşamsal önem taşır (Sharon,1999,s520).

1.1.Ücretin Tanımı

İşletmelerde ideal sayılabilecek bir ücret yönetiminin nasıl sağlanabileceğini belirtmeden önce ücret kavramının ne anlama geldiği açıklanmalıdır.

Ücret üretim faktörü olan insan gücünün parasal karşılığına denir(Tosun,1990, s371).

Ücretleme kavramını ise şöyle tanımlamak olar” Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla işçinin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir.”

Ücret aynı zamanda üretim faktörlerinden olan insan gücünün aynı yada parasal karşılığına denir.

Ücret düzeyi ise bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek yada düşük olduğunun anlaşılması için bir standardla karşılaştırılması gerekir. Bu standartı geliştirmek için genel ekonomik durumdan başlayarak bireysel ekonomiye kadar ulaşan bir sürecin incelenmesi gerekir. Ücret düzeyi işletme, endüstri, ulusal ve uluslar arası ekonomik ilişkiler içinde izlenebilir(Telimen,1982, s.51).



Ücret düzeyi çalışan kişinin kazancını, işletmenin ise maliyetlerini etkiler. İşletmelerde ücret düzeyinin yüksek veya düşük olmasının çeşitli sonuçları vardır. İşletmelerde ücret düzeyi düşükse, üstün nitelikli yeni iş gücünü işe alabilmek için ücret dışı etkenleri çekici kılmak gerekir. Ücret düzeyi çok yüksekse, işletmenin rekabet karşısında uygulayabileceği alternatif çözümlerin sayısı azalır.

Ücretle maaş arasında az bir fark vardır. Maaş adı altında tediye edilen ücretler müddet itibariyle daha uzun vadeli (Zaim, 1990, s188-189).

Ücret ve maaş yönetimi iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırması, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir.

Ücret kavramı genellikle emek gelirinin çalışılan iş saatlerinin miktarına göre yapılan hesaplamalar için kullanılır. Bu nedenle fiilen çalışılmış saat miktarı değiştikçe, haftalık gelir de değişir.

Maaş kavramı çalışılan saatlere bağlı olmayan ve bir ücret döneminden diğerine aynı olan ödemeyi yansıtır. Maaş çok kere bir statü farkını ortaya koymaktadır. Maaşlar ve ücretler arasındaki fark yakın yıllarda artık ortadan kalkmaktadır.

Ücret kavramını değişik açılardan ele alarak incelemek mümkündür.

1.1.1.Ekonomik Açıdan Ücret

Geniş anlamda ve ekonomik alanda ücret, bir mal ve ya hizmet üretimi için gerekli olan doğal kaynakla, sermaye ve emek gibi faktörlerin bu sonuncusuna ödenen bedeldir. İktisatçılara göre daha kısa bir anlamda ücret, emeğin fiyatıdır. Ekonomi yasaları emeği

bir mal gibi niteler ve ücretin oluşumunu iş gücü arz ve talebinde arar. İşçi için yaşamak ölmeyecek kadar bir geçim sağlamaktır.



Bilimsel açıdan bakıldığında ücret, iş görene emeği karşılığında yaratılmasında rol oynadığı "sosyal hasıla" dan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Bu nedenle ekonomik açıdan ücretin artışı bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır (Hasan Ali, 1994, s. 19).

Ücretin oluşumu değişik piyasa modellerine göre farklı olmaktadır. Her modelde arz ve talebin göstereceği özellikler değişik olacağından ücret haddinin oluşumu da farklı piyasa koşullarına göre değişik gösterecektir.

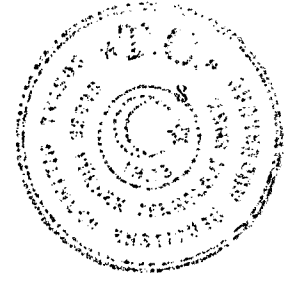
1.1.2. Hukuksal Açıdan Ücret

Kuşku yok ki ücret çalışma yaşamının en önemli konusunu ve iş hukukunun başta gelen sorununu oluşturur. Hukuksal açıdan ücret iş görenle işveren ilişkilerinde daima ön planda yer almakta olup bu niteliğinden ötürü çift taraflı akdi bir ilişki yaratır.

Sözleşmeye bağlı olarak işveren işçinin iş görme yükümlülüğüne karşılık ücret ödemekle yükümlüdür. Ancak bu şekilde belirlenen ücret toplu sözleşme ücretinin altında olamaz. (Kuzgun, 2000, s. 35).

Görüldüğü gibi ücret konusu iş gören ile işveren arasında hukuki açıdan çok önem taşır. Kaldı ki bir çok ülkede işçiyi koruyan iş kanunları çıkarılarak işçi haklarının işveren tarafından sömürülmesinin engellenmektedir.

Özellikle hemen her ülkede yasal yoldan en az (asgari) ücret saptanır ve işveren bu ücretin altında iş görene ödeme yapamaz (Artan, 1981, s. 110-112).



1.1.3.İşletme Açısından Ücret

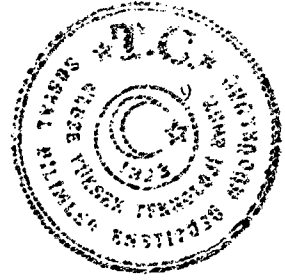
İşletme açısından ücret genel bir ilke olarak maliyeti etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle işveren kendi çıkarlarını ön planda düşünerek ücretlerin arttırılmasına çoğu kez karşı çıkarak, hiç değilse belli bir düzeyde dondurulması yada artış hızının az olması yönünde çaba harcar. Öte yandan işveren için ücretin miktarı tanımlanırken iş görene net olarak ödenen ücretin yanında diğer ek ödemelerden de söz edilir. Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik primi, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri, lojman ve diğer sosyal işler için işletme tarafından ödenen ek ödemelerde işveren için ücretin tanımı ve kapsamı içine girer.

Bununla birlikte işletme açısından ücret maliyeti arttıran bir unsur olarak görülmemelidir. Ücretin maliyetleri arttırdığı ne ölçüde bir gerçekse, aynı zamanda ücret artışlarının verimliliği arttırdığını da o ölçüde artırır (Açıkalın, 1996, s.117-118).

Ücretle verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Başka bir deyişle ücret arttıkça verimlilik de artar yada verimlilik yükselirse ücret de artmalıdır. Nitekim bir kaynaktan belirtildiği gibi verimlilik artışı sonucunda mamulün birim maliyeti düşeceğinden daha geniş bir kesimi elde edilen kardan yararlandırmak gerekir. Böyle bir eğilim verimlilik artışında en büyük rolü olan iş görenlere yüksek ücret verilmekle sonuçlanır.

Ancak verilecek ücretin bir sınırı vardır. Temel ilke ekonomide mevcut olandan daha fazla dağıtılamayacağına dayanır. Bu nedenle verimlilik ücretin oluşmasında önemli bir unsurdur (Türkel, 1990, s.172).

Öte yandan ücretin ilginç bir yanı da işletmeye eleman sağlamada güdüleyici bir role sahip olmasıdır. Nitekim bir yazara göre ücret iş göreni işe güdüleyen en güçlü bir güdüleme faktörü olup, bireyin fiziksel varlığını sürdürmede ve işletme dışında sosyal bir statüye sahip olmasında etkili bir araç rolü oynar.



1.1.4. İşgören Açısından Ücret

İşgören açısından ücret kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık, eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, işgörene en iyi ücrettir.

İşgören iyi ücret aldığı zaman onun verimi artır, yani ücretle verimlilik arasında bir ilişki vardır. Aynı zamanda ücretle performans arasında da bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Çünkü ücret artışı performans artışına yol açmaktadır (Cole, 1999, s. 185).

1.2. Ücretin Önemi

Ücretin işçi için ne kadar önem taşıdığı daha önce de açıklanmıştı. İşçi için ücret yaşamını geçindirmek için bir gelir kaynağı anlamına geldiği halde, işletme için ücret bir maliyet unsuru ve işçini çalışma yerinde tutmak için bir araç olarak görülürken, toplum için ücret refah seviyesinin tespitinde en önemli göstergedir. Ücretin önemi bu bakımdan farklı yönlerden açıklanabilir.

1.2.1. İşgörenler Açısından Ücretin Önemi

İş görenin aldığı ücret, çoğunlukla çalışmasının birinci nedenidir. Bununla birlikte ücret geliri işgören için bir kaç açıdan önemlidir (Bingöl, 1996, s. 340).



Ekonomik: Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı çalışanlar için ekonomik önemi fazladır.

Ücret gelirinin işgörenin kendisi ve ailesi için sağlayabileceği ekonomik güvenliğin anlamını olduğu kadar refah, konfor ve maddi yararların düzeyini saptamaya yardımcı olması konusundadır. Çünkü çoğu insan için bir örgütte çalışma gıda, giyisi, ev, kira, mobilya, araba, tatil ve sayısız mal ve hizmetlere dönüştürülebilecek ekonomik kaynakları elde etme yoludur.

Psikolojik: Ücretin önemi veya anlamı aynı zamanda, psikolojik de olabilir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Örnek bir personel memuru bir ücret zammı alırsa, ücret gelirindeki değişikliği çabalarının tanınması olarak görebilir. Dolayısıyla, konu olan kişi işi açıdan bir başarı duygusuna ulaşabilir. Aksine yeterli ücret gelirinin yokluğu, kişinin tatminsizliğine neden olabilir (Flippo, 1984, s.307).

Ücretin işgörenler için beklenti ve tatmin kaynağı olması yanında, onlara verilen ücretin adil olup olmaması konusu da çok önemlidir. İşgören kendi ücretini benzer işi yapan diğer kişinin ücretiyle, benzer işletmelerde benzer işletmelerde benzer işi yapanlara ödenen ücretlerle karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da esas şarttır. Böyle olmazsa tatminsizlik ve başarısızlık ortaya çıkar.

Öte yandan ücret gelirinin bir kişinin başkalarına göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statüyü sembolize etmesinden dolayı bir işletmenin temel maddi ihtiyaçları tatmin edilse bile, ücret ve diğer ödemeler çok kere kendisi için önem arz eder. Bu nedenle insanlar kendi ücretlerini sosyal yapıda hangi konumda olduklarını belirlemek için karşılaştırırlar. Statünün bir ölçüsü olarak ücret geliri oldukça önemlidir. İşgörenin



içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi statü sembollerine göre ölçülebilir.

Gelişme: Ücret geliri, aynı zamanda işgörenin başarıları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulunduklarını ölçmenin bir aracıdır.

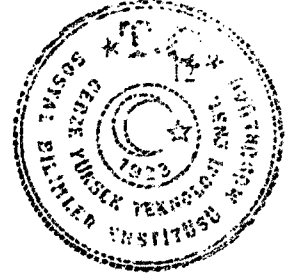
Beklenti Kuramına göre arttırılmış ücret geliri, işgörenler daha büyük çabanın daha fazla gelir sağladığını görürlerse, elde etmeye çalışacakları bir gaye olarak işlev görebilir. Bununla beraber bir işgöreni motive eden ücret geliri diğer bir işgöreni motive etmeye de bilir (Külebi,1988,s20).

1.2.2. İşverenler Açısından Ücretin Önemi

Ücret gelirinin işgören açısından önemi yanında, ücretleri iş yapmanın bir maliyeti olarak işverenler açısından da önemi büyüktür. İşverenler çıktı başına işçilik maliyetleri ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Ücretler, çoğu işletmeler için en büyük tek maliyet kalemini oluşturur. Satın alınan hammaddelelerin toplam birim maliyetlerindeki payı yarından fazlasına ulaştığı firmalar için bile, işçilik giderleri oldukça yüksektir.

İşverenler üretimi yükseltip maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için kaliteli ve ucuz emeği istihdam etmek istemektedirler. dolayısıyla uygun bir ücret politikası geliştirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerde ücret ve maaş yönetiminin amacı işgörene yapılan ödemelerde iç ve dış eşitliği sağlamaktır. İç eşitlikten işletme içinde aynı işi yapan kişilerin aynı ücret alması gerektiği ,dış eşitlikten ise işgörenin diğer işletmelerde benzer işleri yapan işgörenlerle yakın ve eş değerde ücret alması gerektiğini belirtmektedir.

Ücret, işverenlerce maliyeti etki eden en önemli etmen olarak ele alınan bir öğedir. Aynı zamanda ücret rekabeti etkileyen bir faktördür (Artan,1989,s 142).



1.2.3. Sendikalar Açısından Ücretin Önemi

Sendika işçilerin ve işgörenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilmektedir (Centel,1992,s.208).

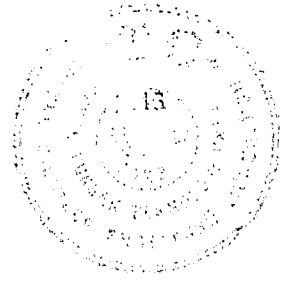
Sendika kavramında tanımdan anlaşıldığı gibi en çok değer verilen konu üyelerinin ekonomik hak ve menfaatleridir.

Yakın zamanlara kadar üyeler sendikaların başarısını, toplu pazarlık sonucunda sağlanan ücret artışlarıyla ölçmekteydiler. Bununla birlikte meslek örgütleri ücret artış işlemlerini giderek daha sınırlı düzeyde tutma eğitimi içinde görmektedirler. Bunun nedeni sendikaların işgörelere bu konuda sunabilecekleri hizmetlerin, giderek azalması görülmektedir. Sendikaların sağlayacağı çıkarların hemen hepsi gelişmiş ülkelerde yasallaşmış durumdadır.

Bir kısım gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde toplu pazarlık görüşmelerinde sendikalar üyelerine daha fazla ücret sağlamak için ücretlerin yükseltilmesini daha fazla müzakere etmektedirler.

Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücretlerin artışlarıyla ölçülür.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçları üyelerinin refah düzeyini yükseltmek yönünde çaba göstermektir (Drucker, 1993,s196).



1.2.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi

Ödeme düzeyleri toplum için önemlidir. Çünkü, bu toplumda geçerli olan yaşam standardını belirlemeye yardım eder. Yüksek ücret düzeyleri daha iyi okullar, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha büyük vergi gelirini mümkün kılar.

Yüksek ücret düzeyleri, aynı zamanda işgörenlerin satın alma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunur. Bunun yanı sıra, ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli gelirdeki payını gösterir. Milli gelir çeşitli iş kollarına ve çeşitli gelir gruplarına göre incelendiği zaman, yıllık ücret ödeme toplamı ücret karşılığında çalışan insanların o toplumun geliri içinde ne oranda bir yerinin olduğunu ortaya çıkarır.

Ekonomik gelişmeyle birlikte, toplumun milli geliri artarken ücretlerin payı reel olarak aynı oranda artmazsa, toplam ücretlere bakarak ve milli gelirle karşılaştırarak işgörenlerin payının milli gelir içinde artıp azaldığını denetlemek mümkündür. Bu açıdan işgörenlerin ücretleri toplamının milli gelir içindeki payının düşük olması, çalışma barışımını olumsuz yönde etkilerken, toplam ücretlerdeki artış genel verimlilik düzeyindeki artıştan daha fazla olursa, ücretlerin enflasyonist etkisi ortaya çıkar.

Ücretlerin bu etkisi de devletin ekonomik gücünü zayıflatır ve git gide toplum düzeninin bozulmasına neden olur. Her bir devlet, aynı zamanda işletmeler ücret konusunda titiz davranmalı ve halkın refahını iyileştirecek bir ücret sistemi belirlemelidir (Lawrence, 1994, s532).

Bundan başka toplumun işletmelerden beklediği sorumluluklardan en önemlisi işletmelerin çalışmalarını yürüttükleri zaman insanların refahını esas unsur olarak ele



alınmasıdır. Buna göre de işletmeler belirledikleri ücret konusunda bu hususu esas olarak ele almaktadırlar.

1.3. Ücret Yönetimi

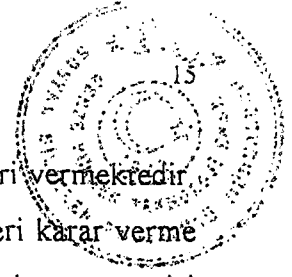
Ücret yönetiminin amacı çalışanlara yaptıkları işe uygun olarak bir karşılık ödenmesini sağlamaktır. Ücret ve maaş yönetiminin önemli iki özelliği vardır. Birinci özellik işgörene ödenen ücretin işletme için bir maliyet unsuru olmasıdır. İkinci özelliği ise ücretin işgörenin yaşamını sağlayacağı araç olmasıdır. Bu hususlardan dolayı işletmelerde ücret ve maaş yönetimi çok önemli bir görevdir.

Başarılı bir ücret yönetimi işçi-işveren ilişkilerinin olumlu gelişmesini sağlar. Bunun için işçilerin parasal geliri kendisini ve ailesini geçindirme sine yeterli miktarda olmalıdır (Kumbul, 2000.s.2)

Ayrıca kendisi ile aynı sınıf işleri yapan kişilerin gelirleri ile kendi gelirlerini karşılaştırılmasından tatmin olmasına bağlıdır. İşletmelerde yürütülen ücret yönetiminin aşamaları şöyle incelenebilir.

1.3.1. Ücretleme İşlevinden Sorumlu Görevliler

İşletmelerde ücretleme işlevinden sorumlu olanlar genellikle, insan kaynakları yöneticisi, ücret yöneticisi, hat yöneticileri ve tepe yöneticileri ile çalışan personelin kendisidir. 500 kişilik işletmelere kadar bu işlevin insan kaynakları yöneticisi tarafından yerine getirildiği görülmektedir. 500'den çok işçinin çalıştığı kuruluşlarda ise ücret yöneticisi veya ücret uzmanı kullanılmaktadır. Daha büyük işletmelerde ise ücret yöneticisi iş değerlendirme, sosyal yardımlar, ücret araştırmaları uzmanı gibi uzmanlarla çalışmaktadır.



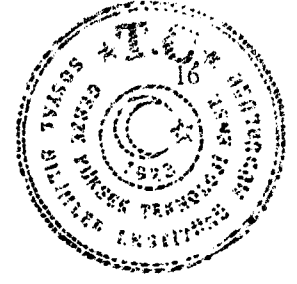
Ücret konusunda son kararı işletmenin tepe yöneticisi veya yöneticileri vermektedir. Ücretleme işlevinden sorumlu olan insan kaynakları veya ücret yöneticileri karar verme durumunda değildirler. Genellikle çalışan bireylerin ücretlerinin artırılması önerisi onların bir üstü olan hat yöneticilerinden gelmektedir. Hat yöneticileri yalnız ücret artışları teklifinde bulunmakla kalmayıp aynı zamanda gerekli politika düzenlemelerinin yapılabilmesi amacıyla ücret işlerinden sorumlu kişiye gerekli bilgiyi sağlamak zorundadırlar.

Ücret yönetiminden sorumlu olan bir diğer kitle de çalışanların kendisidir. Çalışanların görevi gerek iş analizi gerek iş değerlemesi gibi ücretleme sisteminin kurulmasında gerekli olan çalışmaların yapılabilmesi için uzmanlara bilgi sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yöneticisi, hat yöneticileri ve çalışanlar her ne kadar ücretleme sisteminin kurulmasına ve işleyişine katkıda bulunuyorlarsa da ücretler konusunda son karar daima tepe yönetimi olmuştur. Çeşitli kademedeki yöneticilerin hangi ücret işlevinden ne tür sorumluluk taşıdığı aşağıda belirtilmiştir

Türkiye’de yapılan bir araştırmada ücret düzeyinin çoğunlukla genel müdür tarafından saptandığı görülmüştür. Hatta ücret yöneticisi kimdir denildiğinde, çoğunlukla genel müdür veya genel müdür yardımcılarının isimleri verilmiştir(Tınar1996.s.12).

Ücret yöneticisinde aranan nitelikler daha çok yüksek öğretim ve deneyim olmuştur. Eğitim ve deneyimden başka aranan nitelikler şunlardır; 1) yönetim bilgisi ve teknik bilgi, 2) özellikle sosyal sigortalar ve sendikalarla ilgili konularda yeterli bilgiye sahip olmak, 3) otoriter bir kişilik, 4) karar verme yeteneği (Centel, 1988,s 288-292).



1.3.2.Ücret Tasarımı

İşletmeler yalnız işgücü piyasalarındaki benzer işlere ödenen ücretleri esas alarak veya kıyaslayarak ücret yapılarını oluşturmazlar. Birçok kuruluşun eşit işe eşit ücret ilkesini koruyabilmek için kendi bünyesindeki işleri analiz ettikleri bunları görelî olarak önem ve ya değer sırasına soktukları ve bu çalışmalara dayanarak adil ücret düzeyi saptadıkları görülmektedir.

Yöneticiler benzer işler için benzer ücret ödeme kararlarını üç biçimde verirler.

1) Gelişigüzel yönetsel kararlar ile, 2) Toplu sözleşmeler yolu ile, 3) İş değerlemesiyle(Aksu, 1993.s.340).

Sistematik bir içeriği olmayan keyfî, gelişigüzel kararlar sonucu kurulan ücret yapısı büyük bir olasılıkla çalışanlar arasında haksız yapıldığı kanısını uyandırabilir veya güçlendirebilir. Yalnız toplu sözleşme ile alınan ücret kararları ise hakça olmaktan çok güçlü olmaktan kaynaklanan bir karar olmaktadır. Dolayısıyla bir çok yönetim uzmanının ileri sürdüğü gibi ücret kararlarının iş değerlemesi ve sendika desteği ışığında oluşturulmasında yarar vardır.

1) İş Değerlemesi

İş değerlemesi ücret saptamak amacıyla işletme içindeki işlerin birbirlerine göre görelî değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir. Bu anlamıyla iş değerlemesi temelde her işin ve bunun karşılığı olan ücretin işletme etkinliğinin sağlanmasındaki katkısını araştırmaktadır.

Bir işletmede tüm işlerin değerini saptamak kolay olmayabilir. Herhangi bir işin örgütsel etkinliğe katkısını kesin olarak ölçmek son derece güç olabilir. Özellikle bu

katkıyı sistematik olmayan yöntemlerle ölçmeye kalkan işletmelerde personel arasında aynı işi yapmalarına karşın kimilerinin daha yüksek ücret alması, hoşnutsuzluk yaratmaktadır. İş değerlemesinin belki en önemli katkısı belki bu türden olan hoşnutsuzlukları önlemesi ve eşit işe eşit ücret ilkesinin hakça sağlanabilmesine olanak vermesidir (Ataay, 1985, s34).

2) İş Değerlemesi İçin Ön Koşullar

İş değerlemesi yapmaya karar veren bir işletme aynı zamanda bunun işletme içi veya dışından mı, resmi veya resmi olmayan yönetimlerle mi yapılacağına karar vermelidir. İş değerlemesi zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir.

İş değerlemesi işletme dışından bir danışman tarafından yapıldığında işin özelliklerine göre yüksek ödeme yapmak gerekir. İşletme içinden personel bölümü uzmanları bu işi yaptıkları zaman bu fazla para gerektirmiyor.

3) İş Değerlemesi Aşamaları

a) İş Analizleri: İş değerlemesi yapan kişi veya komite öncelikle ayrıntılı bir iş analizi veya yapılmış analizin sonuçlarından yararlanma yoluna gitmelidir. Bu aşamada işin özellikleri ile işi başarılı olarak yerine getirmek için gerekli nitelikler araştırılır.

b) İş değerlemesinde Kullanılacak Temel Faktörleri Belirlemek: Her işin görelî değeri bu faktöre dayandırılarak ölçülür. Bu faktör işletmeden işletmeye, hatta işten işe değişiklik gösterir. Genelde çok üzerinde durulan faktörler şunlardır; sorumluluk, bilgi, sorun çözme, işin tehlikesi, fiziksel özellikler, çalışma yeri koşulları, eğitim ve deneyim gibi.



- c) Her İstekteki Ana Faktörler Belirlendikten Sonra Bu Faktörlerin Görelî Değerlerinin Saptanması; Bu amaçla her faktöre birer ağırlık puanı verilir. İş değerlemesinin en kritik yanı bu faktörlerin belirlenmesi aşamasıdır.
- d) İş Değerlemesi Yöntemi ve Yöntem seçimi; son aşamada ikinci aşamada belli edilen kritik değerlere göre işletmede işleri değerlemek amacıyla sistematik bir değerlendirme yöntemi seçilmesi gerekir. Bu yöntemleri iki grupta toplamak mümkündür (Artan, 1981, s142).

1.3.2.1. Sayısal Olmayan Yöntemler

Sıralama yöntemi; İşletmedeki işler içerdikleri temel faktörlerin içeriğine göre bir hiyerarşi içine sokulur. Bunu yapan zaman en önemli işler hiyerarşinin üst piramidinin en üstüne , önemsizler ise daha aşağıya yerleştirilir. Sıralama yönteminin taşıdığı bazı yararları şöyle gösterebiliriz:(Büyüksü, 1998,s.72-74).

- Yöntem oldukça basittir. hızlı ve kolayca uygulanabilir.
- Daha az zaman ve kişi ile gerçekleştirilebileceğinden ucuz bir yöntemdir.
- Yöntem ve sonuçlar hem yönetim, hem de personel tarafından kolayca anlaşılabilir.
- Az sayıda işçi değerlemek için kullanıldığında oldukça iyi sonuçlar verebilir.

Bu yöntemin 4 önemli sakıncası vardır:

1. İş gruplarının çok fazla olduğu işletmelerde işleri sıralamada çok güçlük ile karşılaşılır.
2. Değerlemeyi yapanlar genellikle birçok temel faktörleri saptamalarına karşın sıralama işlevinde bir çok faktörü ele almaya da bilirler. Bu da çeşitli yanlışlara yol açmaktadır.



3. Değerleyiciler işleri değil, işgören personeli değerler duruma düşebilirler.
4. Değerlemede nesnel ölçütler kullanılmadığı için yeni işlerin veya mevcut işlerdeki değişikliklerin değerlendirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir.

Sıralama yönteminin yararları ise anlaşılması ve uygulanması kolay olmasıdır. Düşük maliyetli olup az zaman almasıdır (Bingöl, 1997,s354-356).

Sınıflama veya Dereceleme Yöntemi ; Sıralama yöntemine benzer. Aralarındaki fark işlerin sıralama yöntemindeki gibi tek-tek değil, grup olarak ele alınması, ve çeşitli derecelerin yaratılmasıdır.

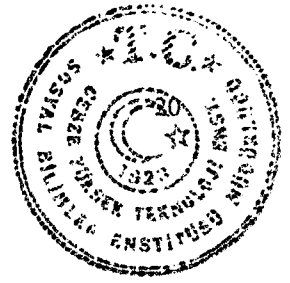
Bu yöntemin yararlarını şöyle sıralayabiliriz(Baysal,1993,s.95-96).

1. Yöntemin kurulması ve uygulanması kolaydır. Daha az zaman ve eleman gerektirir.
2. Yöntem esnektir. Mevcut işlerdeki değişimler, yada yeni işlerin ortaya çıkması durumunda mevcut sınıfların özelliklerine göre ve sınıflardaki diğer işlerle karşılaştırılarak bu işlerin değerlemeleri sağlanabilir.
3. Sınıflama yöntemi ile iş değerlemesinde iş sınıfları belirli faktörlere göre tanımlandığından sıralama yöntemine göre daha nesnel ve iyi sonuçlar vermektedir.

Yöntemin sakıncaları şöyle sıralanabilir;

- İşler bir bütün olarak göze alındığı için aralarındaki ayrımlar gözardı edilir.
- İşler genellikle tek bir faktöre göre sınıflandırılır.
- Değerlemeyi yapanların örgütteki tüm işleri ayrıntılı biçimde bilme olasılığı azdır.

İşin örgüt açısından değerini ortaya koyabilecek faktörlerin seçilmesi çok önemlidir. Bir işin örgüt içindeki taşıdığı önem ve değeri belirlerken o işin örgütte personel kanalıyla neler kattığını belirtebilecek faktörler dikkate alınmalıdır.



1.3.2.2. Sayısal Yöntemler

Puanlama Yöntemi; Daha pahalı bir yöntemdir. Bu yöntemde yerine getirilen işlemler şöyle sıralanabilir;

- İşletmedeki işleri boylandırmada gerekli olan faktörleri seçip, bunları tanımlama,
- Her faktörün derecelerini belirleme ve tanımlarını yapma,
- Her faktöre verilecek gerekli değerleri belirleme,
- Her faktörün derecelerine tek tek puan değerleri verme.

Bu yöntemin de sakıncaları vardır. Bu sakıncalar değerlemecilerin öznel değerlemeler yapmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda temel faktörlerin neler olacağı ve her faktöre ne kadar ağırlık verileceği önemli sorunlar ortaya çıkarır. Çok pahalı yöntemdir, uzun zaman alabilir (İnal,1982,s171).

Faktör Karşılaştırma Yöntemi; Değerlendiricilerin öznel görüşlerini ortadan kaldırmak,için geliştirilen bir yöntem de bir faktör karşılaştırma yöntemidir. İzleme aşamalar şöyle özetlenebilir;(Ünal,1999,s.24).

- Mevcut iş tanımlarını inceleyerek her kes tarafından en çok bilinen ve doğru kabul edilen işler ile bunların temel faktörlerini saptamak.
- Temel işleri her faktöre göre sıralamak.

Bu yöntemin yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- İşlerin daha sistematik bir biçimde değerlemesine olanak tanır.Örgütün kendi yapısına ve özelliklerine uygun bir değerlendirme düzeninin geliştirilmesini sağlar.

- Esnektir. İşler değıştikçe veya yeni işler ortaya çıktıkça yöntem kolayca uyarlanabilir.
- Puanlama yöntemine göre daha yalındır.
- Daha kolay anlaşılan bir yöntemdir.

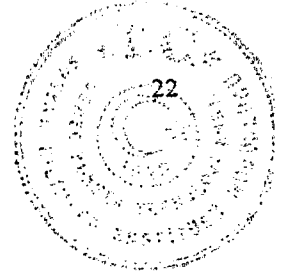
Bu yöntem işin işle karşılaştırılması biçiminde yapıldığında işletmede uygulanması çok kolaydır. Sıralamada para değeri temel alındığında değerileme işlemi sona erdiğinde yeniden ücretin belirlenmesi gibi bir sorun ortaya çıkmaz.

Bu yöntemin sakıncalarını ise şöyle sıralamak mümkündür:

- Yöntemin uygulanması zaman alır ve pahalıdır.
- İş değerileme sonuçlarının güvenilirliği büyük ölçüde değerileyicilerin bilgi ve uzmanlıklarına dayanmaktadır.
- Kavramsal olarak karışık bir yöntemdir.

1.3.3. Ücret Yapısının Kurulması

İş değerilemesinden sonra işler gruplandırılır. Bu grupların amacı ücret yönetiminde kolaylık sağlamaktır. Genellikle işletme bu işlere belirli ücret ödemektedir. Yeni ücret yapısını kurulması ve işlerin gruplandırılması, ya yeni bir takım işler yaratıldığında ya işletme yeni kurulduğunda yada işletmede hiçbir iş değerilemesi yapılmadığı durumlarda olur. Ücret araştırmaları ücret yapısının oluşumunda önemli işlerden biridir.



1.3.3.1. Ücret Araştırmaları

Ücret araştırması herhangi bir işe veya işlere iş piyasasında ne kadar ücret ödendiğini ortaya koyar ve bu araştırmada elde edilen ücretle ilgili verilerin ortalaması saptanır. Daha sonra bu ortalamalar bir grafik üzerinde işaretlenir ve piyasa ücret doğrusu çizilir. Benzer işletmelerden elde edilen ücretlere ilişkin verilerle aynı zamanda yaşal ekonomik ve sosyal hususların da incelenmesi gerekir. Bunun başında rekabetin ortaya çıkardığı sorunlar, hayat pahalılığı, enflasyon oranındaki artışlar, işletmenin planları, işletme maliyetleri, iş gücü maliyetleri gibi etmenler incelenerek yorumlanıp karar alınmalıdır.

Ücret yapısının oluşumunda son derece önemlidir. İş değerlemesi özgür içi eşitliği sağlarken, ücret araştırmaları örgüt dışı çevresel eşitliği sağlar. İşletmeler ancak böylelikle personeli iş yerine çekebilir, örgütte tutabilir ve güdüleyebilir(Ağpaslı, 1996.s.109).

Ücret araştırması yapmak isteyen bir işletme bunu kendi elemanları yoluyla yada danışman kuruluşlarca yapabilir. Burada ilk önce plan yapılır. Planda göz önünde tutulacak konular araştırma amacını, zamanını, yerinin önceden belirlenmesidir. Bu ise araştırılacak işlerin türüne göre değişebilir.

1.3.3.2. Araştırma Kapsamına Girecek İşlerin Belirlenmesi

Yukarıdaki işlere karar verildikten sonra bilgi toplama yoluna gidilir. Bilgi toplama ya iş isimlerini yazıp araştırma yapılacak işletmelere gönderip, bu işe ne kadar ücret ödendiğini araştırmak, iyi düzenlenmiş ve anlaşılabilir iş tanımlarının gönderilip bu tanımlara uygun işlere ne kadar ücret verildiğini soruşturmak, işin zorluk derecesini ve ödenen ücreti belli etmelerini istemek yoluyla yapılabilir.



Her üç bilgi toplama yönteminin kendi sakıncaları vardır. En iyisi uzun zaman almasına ve pahalı olmasına bakmayarak üçüncü yöntemdir.

1.3.3.3. İş Kademe veya Derecelerinin Saptanması

Genellikle iş değerlemesine dayanılarak iş kademeleri ve bunlara bağlı ücret yapısı kurulur. İş değerlemesi sonucunda her iş, önem ve güçlük derecesine göre yaklaşık olarak gruplandırılmış olabilir. Kademeler oluşturıldıktan sonra, bunların puan aralıklarının belirlenmesi yapılır. Daha sonra toplam puana göre sıralanan işlerin listesi incelenir, en az puan ile en fazla puan alan işlerin puanları arasındaki fark iş kademe sayısına bölünerek her kademenin başlangıç ve son puanları saptanır. İşlerin önem dereceleri belirlendikten sonra ise işçilerin brüt kazançları hesaplanır.

1.4. Ücret Sistemleri

Ücret sistemlerini çeşitli yönlerden sıralamak mümkündür. Ücret sistemlerinin tasnifatı esas itibariyle zaman tasarrufuna dayalı yada çıktı miktarına dayalı yapılmaktadır. İşletmede iyi bir ücret sisteminin oluşturulması sonucunda bunun işletmeye büyük bir yararı vardır. Çünkü iyi bir ücret sistemi:

Adaleti Sağlar: Çalışanlar da verdikleri emeyin karşılığını görmek isterler. Tüm iyi niyet ve çalışma gücünü ortaya koyan bir çalışan kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa, bu durum kendisinin motivasyonunu olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Adalet anlayışına göre, kişiler kendi katkılarını (nitelik, çaba, deneyim, eğitim) ve sağladıkları sonuçları diğer kişilerin katkı ve çıktıları ile karşılaştıracaklardır (Uyargil, 1994, s.253).



Motivasyon ve Teşvik Aracıdır: Çalışanların çalışmaları karşılığında takdir edilmesi de bir motivasyon aracıdır. İyi bir ücret sistemi performans değerlendirme ile birlikte uygulandığında düşük performansın artırılması yönünde teşvik sağlamaktadır.

İşgücü Devri ve İşe Devamsızlığı Azaltır: Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlanmasını sağlayarak maliyeti örgüt için yüksek olan hem işgücü devrini hem de işe devamsızlığı azaltır.

Ücret sistemlerinin açıklanması aşağıdaki gibi yapılmaktadır:

1.4.1.Götürü Ücret Sistemi

Belli bir işin tamamının yapılması için zamana veya üretim üniteleri ölçülerine bağlı bulunmayarak ödenen ücrettir. Bu sistemin yapı, ulaştırma, sıra, boya, cila, onarım hesaplarının incelenmesi, plan ve proje yaptırılması gibi alanlarda kullanılan bir ücretleme sistemidir.

Eğer üretim önceden saptanan düzeye ulaşılmamış ise işgörenin ücreti kesilir. Buna karşılık üretim belli düzeyi aştığı zaman işçiye ek ücret ödenmez(Uyargil,1994,s.14).

1.4.2.Zaman Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, niteliği ve verimi göz önüne alınmaksızın sadece işletmenin saptadığı belirli zaman standartlarına göre işgörene ücret verilmesi temeline dayanır. Bu standart saat, gün, hafta yada ay olabilir. Ücret buna göre hesaplanır. Zaman esasına göre ücret sisteminin kullanılmasının çeşitli nedenleri vardır:

- 1.İşçiden çeşitli işlerin yapılması istendiği zaman kullanılır.
- 2.Sürat yerine daha özen ve dikkat isteyen işlerde kullanılır.
- 3.İşgörenin görevinin yalnız hazır bulunmaktan ibaret olduğu durumlar olan , denetim, bekçilik gibi işlerde kullanılır.



Ayrıca şu durumlarda da zaman esaslı ücret sistemi kullanılır (Bingöl,1996,s.380).

- 1.İşgörenlerin üretilen mamüllerin kalitesi üzerinde pek az denetime sahip olduklarında veya çaba veya çıktı arasında açık seçik bir ilişkinin bulunmadığı durumlarda,
- 2.Faaliyetlerdeki gecikmenin iş görenlerin denetimi dışında meydana gelmesi durumunda,
- 3.Rekabetçi koşulların ve maliyet denetiminin üretilen birim başına işçilik maliyetleri hakkında ileri bir bilgi birikiminin gerektirmediği durumlarda zaman esasına dayalı ücret sistemi kullanılır.

Zaman esasına göre ücret sisteminin hesaplanması için böyle bir formül oluşturulmuştur.

$$W=a*t$$

W-Belirli bir zaman içindeki toplam ücret miktarı

a-Zaman birimi başına ücret haddi

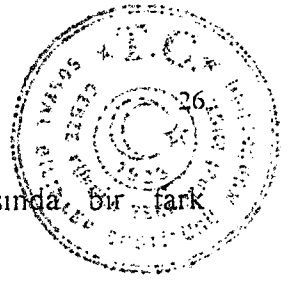
t-Çalışma zamanı

Zaman ücret sisteminin üstünlükleri şöyle sıralanabilir (Yalçın,1994,s175).

- 1) Anlaşılması ve uygulanması kolay bir ücret düzenidir.
- 2) İşçi veriminin kolaylıkla saptanamadığı ya da hesaplanamadığı bir iş dalı için geçerlidir.
- 3) Üretimde kayan şerit sistemi uygulanmakta ve kalite kontrolü yapılmakta ise zaman temeline göre ücret düzeni kullanılabilir.
- 4) Zaman esasına göre ücret düzeni işgörelere güven vermektedir.

Bu ücret sisteminin sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz;

- 1) Zamana göre ücret işgöreleri daha çok çalıştırma, verim sağlama ve işe özendirme niteliklerinden yoksundur.



- 2) Bu düzen uygulandığında çalışkan ve verimli işgörenler arasında bir fark gösterilmediği için adil ve objektif bir ücretleme görülmemektedir.
- 3) Etkili bir denetim ve gözetim sistemi uygulanmadığı durumlarda işgörenlerin işi yavaşlatması, verimi düşürülmesi kaçınılmaz olur.

1.4.3.Parça Ücret Sistemi

Zaman esasına göre ücretleme hesaplanması ve uygulanması kolay olduğu için uzunca bir süre kullanılmış. ancak yukarıda belirlenen sakıncalar ortaya çıkmakla yerini başka ücret düzenlerine bırakmaya ya da değişik biçimde uygulanmaya başlanmıştır.

Bu sisteme karşı geliştirilen en eski ücret düzeni parça başına ücretlemedir. Parça başına ücret sistemini hesaplamak için şu formülden yararlanmak mümkündür.

$$W=a*q$$

W-Belirli bir zaman içindeki toplam ücret miktarı

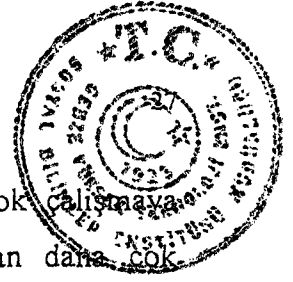
a-Parça başına ödenen ücret

q-Belirli bir zamandaki üretim miktarı (Yıldız,1988, s172-173).

Bu düzenin temeli, işgörenin ürettiği her parça için belirli bir ücretin verilmesine dayanır. İşgören işin yapılması için harcanan zamana göre değil, üretilen mala yada üretime katkısına göre ücret almaktadır.

a) Sistemin Yararları

-İşverenler Açısından: Ortalama üretim düzeyini aşan ve daha çok parça üreten işçiler diğer işçilere göre daha yüksek ücret alma olanağına kavuşurlar.



-İşgören Açısından; İşgörenleri daha çok üretime yöneltici ve daha çok çalışmaya özendirici bir düzen olup, zamandan arttırma sağlayarak makinelerden daha çok yararlanmasına olanak verir.

b) Sistemin Sakıncaları

-Bu sistem her işletmede uygulanabilir nitelik taşımaz.

-İşgören daha çok ücret almak için üretimi artırmayı amaçlarken kalitenin düşme riski de artar.

-İşgören daha fazla ücret alabilmek için aşırı ölçüde işlemeye yönelecek ve bu durumda daha çok yıpranma, iş kazaları ve sağlık bozukluğuna sürüklenebilecektir. Buna göre de sendikalar bu sisteme karşı çıkarlar.

- Çok çalışan ve yüksek ücret alan işçilerle az çalışan ve düşük ücret alan işçiler arasında bir sürtüşme ve huzursuzluk yaranabilir.

- Makinelerin bozulması, hammadde gecikmesi ve yetersizliği nedeniyle üretimde bir düşüş söz konusu olduğunda işgören istese de daha çok çalışma ve yüksek ücret alma olanağını elde edemez.

1.4.4. Primli Ücret Sistemleri

Günümüzde salt anlamda zaman yada parça başına ücret düzeni yerine işgörenin verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri daha çok ilgi çekmektedir. Bu ücret sistemleri değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte ortak yönleri bir taraftan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işletmede verimli çalışanları ödüllendirmektir.

Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelikte öncelikle zaman yada parça başına dayanan bir temel ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları



ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır. Sayıları çok az olan bu ücret sistemlerinin bazılarının üzerinde durulmaktadır (Başaran, 1994,s265-270).

1.4.4.1. Halsey Sistemi

Sistemi geliştiren kişinin adına taşıyan Halsey düzeni zamandan yapılan artırıma prim veren bir yöntemdir. Düzenin işleyişi şöyle olmaktadır. Önce belirli bir işin yapılması için bir süre saptanır. Bu süre içinde işin yapılacağı varsayımı ile işgürene saat başına temel bir ücret ödenir. Buna karşılık belirlenen işler bu sürenin altında gerçekleştirilirse verilen kök ücretin dışında artırım yapılan zamanın para karşılığı hesaplanarak bunun belirli bir oranı (genellikle %50) işgörene prim olarak verilir.

Halsey ücret düzeninde şu formül kullanılmaktadır.

$$Sh= Sa+So(T-t)/2t$$

Sh= Saat başına ödene Halsey ücreti

Sa= Saat başına temel ücret

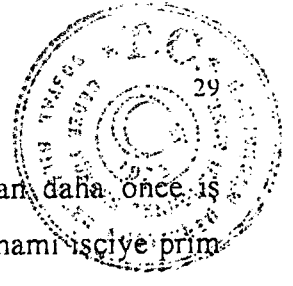
T= Standart zaman

t= kullanılan zaman

Halsey ücret düzeninde işgörenin zamandan sağladığı artırımın parasal karşılığının %50' si işçiye, geriye kalan kısmı ise işverene bırakılmaktadır. Bu oran azalabilir, artabilir. Ancak işçinin sağladığı zaman arttırılmasından doğan paranın işverene paylaşılması eleştirilen en önemli noktadır. Önemli diğer bir nokta ise standart zamanın çoğu kez işveren tarafından daraltılmasıdır.

1.4.4.2. Rowan Sistemi

Bu düzen Halsey ücret düzeninin eleştirilerine göre düzenlenmiştir. Rowan işçilerden sağlanan zaman arttırımının tümünü işçilere bırakmıştır. Bir diğer değişle



saptanan standart zaman için belirli bir ücret ödenmekte bu zamandan daha önce iş yapılmışsa zamandan sağlanan artırımın karşılığı hesaplanmakta ve tamamı işçiye prim olarak verilmektedir.

Bu ücret düzeninin formülü şöyledir.

$$Sh=So(2-t/T)$$

Sh= Saat başına ödenen Rowan ücreti

So= Saat başına temel ücret

T= Standart zaman

t= kullanılan zaman

Rowan ücret düzeni işçiye daha fazla ücret vermektedir. Bu zaman işçinin gelirleri daha fazla olmaktadır.

1.4.4.3. Bedaux Sistemi

Halsey ücret sistemine benzerdir. Bu sistemden farkı, yapılan tasarrufun priminin bir kısmının işgörenlere ve diğer kısmının da memur ve hizmetçilere dağıtılmasıdır. Çoğunlukla tasarrufun %75'i işgörene,%25'i ise memur ve hizmetçilere verilmektedir.

Bu sistemde bir işin standart zamanı zaman ve hareket etütleriyle elde edilmiştir. Fakat bu standartlar her hafta kontrol edilir ve gerekirse değiştirilir. Bu sistemde de kendine özgün bir yapı geliştirilmiştir.

Bu sistemde de işin yapılması için önceden bir normal süre tanınır ve bu süre içinde yapılan iş karşılığında kök ücret ödenir. Bu düzende yapılan her işin diğerleriyle karşılığını yapabilmek için her iş Bedaux ücret düzeninin ilk harfi olan (B) birimine göre tanımlanır. Bu birim normal bir işçinin normal bir çalışma temposu ile işin ağırlığı



ve dinlenme süreleri gözönünde alınarak hesaplanır. Böylece birbirinden çok farklı işler saat ya da dakika ile belirlenen ortak bir birime dönüştürülmektedir.

Diğer bir anlatımla (B) simgesi bir dakika yapılan ve normal çalışan işçinin bir iş günü içinde yürütebileceği belirli bir iş miktarını göstermektedir. Bir iş saati sözkonusu ise bu iş saatinde yapılan iş (60B) olarak değerlendirilir. Hesaplamada işin normal koşullarda kaç (B)olduğuna bakılır ve buna göre önce temel bir ücret saptanır, daha sonra işgörenin bu işi yapmak için kaç (B)'lik çaba harcadığı ve zamandan arttırım sağladığı saptanır ve hesaplanır.

Bu ücret sisteminin uygulanması her zaman kolay olmaktadır.

1.4.4.4. Taylor Sistemi

İşletmecilik alanında rasyonel ve bilimsel çalışmalara öncüllük etmekle tanınan Taylor ücretleme konusunda ilginç bir sistem geliştirmiştir.

Bundan daha önce bakılan ücret sistemlerinde zaman esas alınırdı. Taylor ise parça başına ücret verme düzenini ortaya getirmiştir. Bugün pek fazla geçerli olmayan bu sistemde, öncelikle normal bir işçinin belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği, başka deyişle ne kadar parça üreteceyi kronometre ile ölçülerek hesaplanır. Buradan standart parça sayısı ortaya çıkarılır. Taylor sisteminde bu standarda ulaşabilen yada üstüne çıkabilen işçilere yüksek, ötekilere ise düşük ücret tarifesi uygulanır. Bu sistemin amacı çalışanları sürekli olarak saptanan standart parçanın üzerinde üretim yapmaya itmektedir. Üstelik işçiler için garanti edilmiş minimum ücret kavramı yoktur. Bu sistem çok sert olduğu için fazla tepkiyle karşılanmıştır.

1.4.4.5. Gantt ve Emerson Sistemleri

Gantt en iyi koşullar altında belirli bir işin, görevin ne kadar zamanda yapılacağını ve bunlara ait standart zamanları tespit etmiştir

Bu sistemde işçiye yapılan ödemelerde 3 yol izlenmektedir.

- Saptanan standart işin %63' üne ulaşan işgörenlere saat başı yada günlük olarak belirli bir temel ücret verilir.
- Standart işin %63'ünü aşan ve %100'üne kadar ulaşan işgörenlere giderek artan oranlarda bir prim uygulanır.
- %100'ü aşanlar için ise, işte yıpranmayı ve aşırı yorgunluğu engellemek için prim oranları çok azaltılarak verilir.

Bu sisten işgörene gündelik ücretini garanti etmektedir.

Bir diğer Amerikalı mühendis Harrington Emerson kendi adıyla anılan ve Gantt sistemini bir az geliştirerek uygulayan bir ücret sistemi ortaya koymuştur. Bu sistemde işçi standardın altında kalsa bile normal çalışmaya da prim uygulaması getirilmekte , böylelikle sistem daha sosyal ve insancıl bir tabana oturtulmaktadır.

Sistemde üretimin bütün evreleri dikkatle bilimsel incelemeye tabii tutularak işgörenler için görevlerin tamamına ve yüzdelerine ait belirli standartlar saptanmıştır. İş görenler bu standartlara ulaştığında yüksek bir prim almaktadırlar.

1.4.5. Kara Katılma

Kara katılma işgörenleri daha verimli ve istekli çalıştırmak için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletme her dönem sonunda elde ettiği karın bir kısmını işgörenlere dağıtmakla onlara fazla gelir sağlamış olur.

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Yıl sonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik yada ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı hesapta bekletilir.



- **Karma Dağıtım:** Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit dağıtılır, diğer bir kısmı ise sonradan ödenmek üzere bekletilir.
- **Hisse Senedi Verilmesi** Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. Bu hisse senetleri üzerinde olan nominal değerlere göre işçilere verilir. Böylelikle işgörenler işletmenin ortağı durumuna gelirler.

Kara katılmanın bir çok yararları vardır. Her şeyden önce kara katılan işgören kar oranının ve miktarının artırılmasını amaçlamakla aynı zamanda işletmenin temel amacıyla birleşmektedir. Ortak bir amaç niteliği olduğuna göre, işgören- işletme birliği daha kolay gerçekleşmektedir. İşçinin işe olan ilgi ve başarısı artar.

Buna karşın kara katılmanın bazı sakıncaları da vardır. Karın oluşması ile her işgörenin doğrudan doğruya işe gösterdiği ilgi ve başarı arasında her zaman ilişki kurmak kolay değildir.

Dönem sonunda elde edilen karın tüm işgörelere dağıtılması durumunda çalışan işçilerle birlikte tembel işçiler de ödülllenmiş olurlar. Eğer dönem sonunda kar yoksa, bu zaman çalışanlardan tepki gelebilir (Telimer, 1982, s159).

1.5. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

Dolaylı ücret sistemleri parasal olarak ödemenin dışında işçiye verilen kolaylıklardır. Bunların da parasal değerler gibi işçi için çok önemi vardır.

Dolaylı ücretlemenin birçok türü vardır. Yaygın olanlar şunlardır (Calvin, 1999, s.112).

- **Yiyecek yardımı:** Çalışma zamanlarında kişilerin yiyecek hizmetlerinden yararlanması sağlanmaktadır.

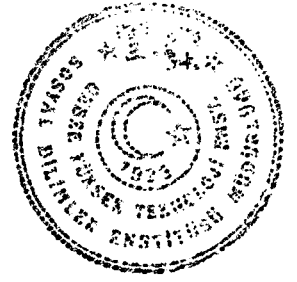


- **Çalışmayan eş yardımı:** Çalışan kişinin parasal ihtiyacının karşılanması için onların çalışmayan eşlerine belli bir miktarda para ayrılmaktadır.
- **İzinli günlerde ücret ödemesi:** Çalışanlar hizmet sürelerine göre yıllık izin hakkına sahiptirler. Devlet memurları ayrıca belirli durumlarda mazeret izni, hastalık izni, doğum izni gibi haklarını kullanabilirler.
- **Sağlık sigortası:** Çalışan kişinin sağlık durumu işletmeler için en önemli unsurlardandır. Buna göre de çalışan kimselere sağlık sigortası hakkı sağlanmaktadır.
- **Hayat sigortası:** Bazı işletmeler hayat sigortasını da çalışanlarına sağlarlar. Bu kişi öldüğü zaman onun ailesine bu para verilmektedir.
- **Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar**
- **Emeklilik planları:** Emeklilik günümüzün koşullarında en fazla uygulanan ilave haklardan biridir. Çalışma sırasın da belli bir yaşa ulaşan kimselere para verilmektedir.
- **İşsizlik sigortası veya yardımı:** Daha fazla kamu kuruluşlarının gerçekleştirdiği bir sosyal yardım türüdür. Çalışmayan birisine belirli miktarda para ödenilmektedir.
- **Çocuklara kreş:** Çalışanların ihtiyaçlarına bağlı olarak iş yerinde onların çocuklarının yararlanabilecekleri kreşler kurulmaktadır.
- **Lojmanlar:** Parasız olarak çalışanların kalma ihtiyacını karşılamak gerekir. Bu konuda bazı işletmeler konutlar, lojmanlar yapmaktadırlar.
- **Eğitim masrafları:** Kişilere gelişme ve kariyer imkanı sağlamak amacıyla onların alacakları eğitimlerin masrafları karşılanmaktadır.

Dolaylı ödemeler parasal değerler gibi önemli olup, işçinin moralini artıran elemanlardır (Başaran, 1994,s 367).

Sonuç olarak onu belirtmek gerekir ki, işletmede insan kaynakları faaliyetleri yürülmesi zamanı esas itibariyle insanların motivasyonlarını etkileyecek ücret ve benzerli konuların doğru bir şekilde yürütülmesine dikkat edilmelidir.

BÖLÜM 2



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YERİ

Bir ülkenin uygar ülkeler düzeyine çıkabilmesi, siyasi ve ekonomik alanda rekabet gücünü artırabilmesi o ülke halkının okur-yazar oranı ile eğitim düzeyinin yüksek olmasına ve nitelikli insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Küreselleşme sürecinin neden olduğu hızlı gelişme ve değişmelerle karşı karşıya kalan ve yoğun rekabet koşulları içinde olan işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişme gösterebilmeleri, rekabet gücünün artırılmasına bağlıdır.

Rekabette başarılı olabilmek ancak kolay işçilikle değil, iyi eğitilmiş, işletmeyle bütünleşmiş, sürekliliği olan bir iş gücünün kaliteli eğitimi ile mümkündür (Sabuncuoğlu, 1994, s180).

Gün geçtikçe mesleki eğitime duyulan ihtiyaç insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, her yeni insanın beklenti ve ihtiyaçlarının değişiklik göstermesi, iletişim olanaklarının gelişmesi, artan ihtiyaçlara yanıt verebilmesi amacıyla daha ileri teknoloji kullanılması, otomasyon ve aşırı uzmanlaşmaya gidilmeli gibi nedenlerle artmaktadır. Bu bakımdan günümüzde işletmeler, iş görenlerin başarılarını geliştirmenin veya artırmanın önemini kavramış bulunmaktadır.

Bunlara karşın eğitim, ulaşılması gereken bir hedef olmayıp, sadece işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları araçlardan birisidir.

Teknolojideki hızlı değişmeler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işletmeler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgi ve kapasiteli bir iş

gücünü hazırlamak ve geliştirmek zorundadır. Çünkü çağdaş örgütlerin başarısı açısından bu faaliyet yaşamsal bir öneme sahiptir. İşte, çoğu örgüt belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için geliştirme programları düzenlenmektedir. Bu programlar arasında, işgören geliştirme ve yönetim geliştirme ve başarı değerlemesi bulunmaktadır.

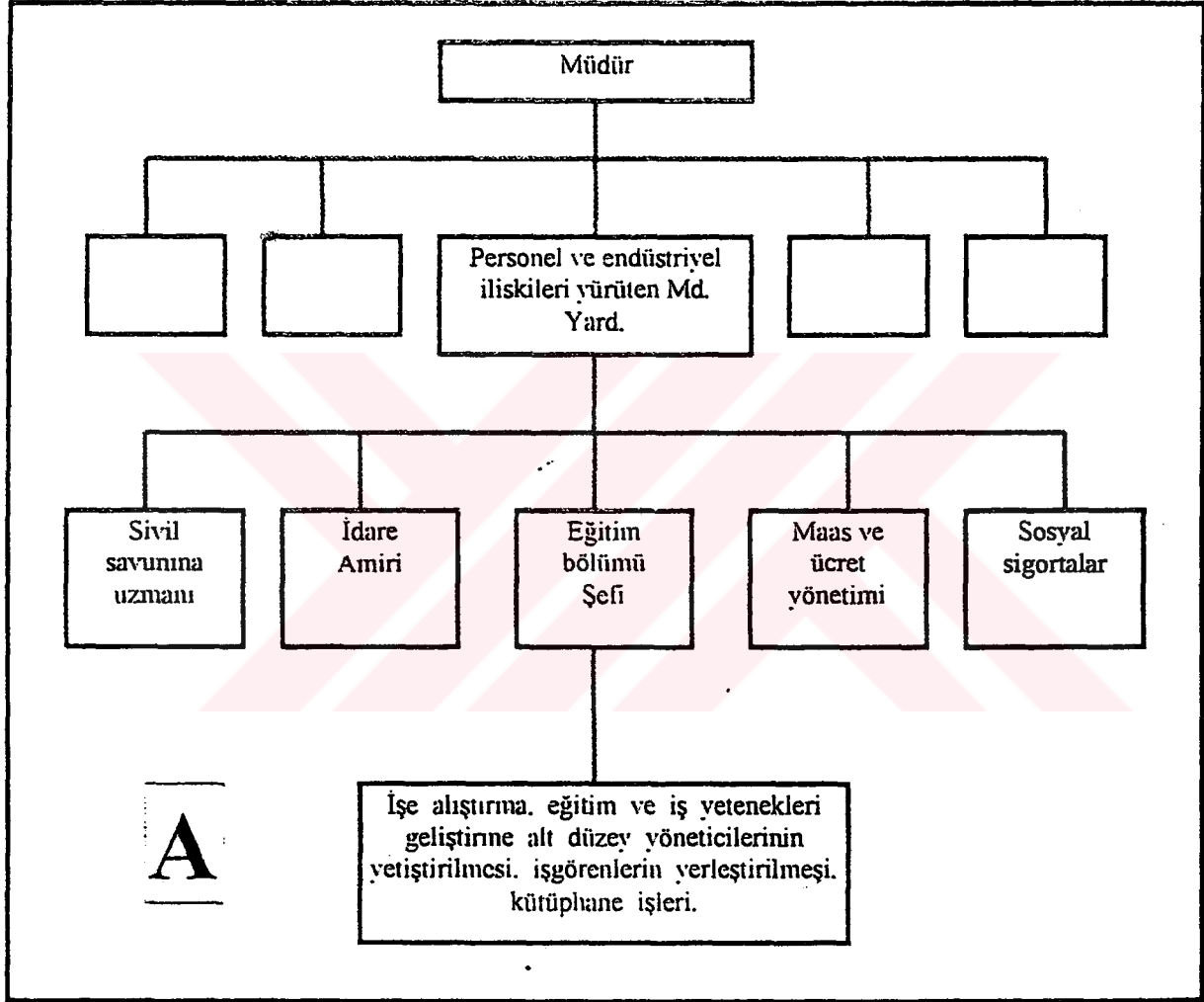
İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme , yeni durumlara uyarlama, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalarını kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi iş görenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayanın yanısıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında da katkılarda bulunur.

İşletmede eğitilecek kişilere uygun öğrenme koşullarının sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, öğrencilerin sečilmesi, eğitim araçlarının hazırlanması ve eğitimin değerlendirilmesi, yönetimin sorumluluğundadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin öğeleri arasında ilişkilerin düzenli bir biçimde oluşturulması, işletmelerde eğitim yönetiminin kavranılmasına bağlıdır. Bu sorumluluk örgütlerde personel yöneticisi ve diğer işlevlerin yöneticilerince paylaşılarak yerine getirilir.

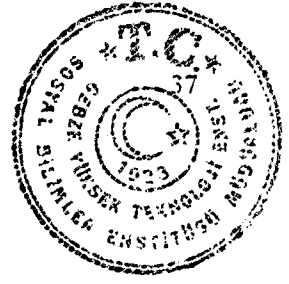
Türkiye’de banka işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalara göre 14 işletmenin 13’ünde Eğitim Bölümünün bulunduğu saptanmıştır. Bu bölümlerin 2’si Genel Müdüre, 10’u Genel Müdür Yardımcısına (idari ve personel işleri ile görevli) bağlı olarak görev yapmaktadır (Yıldız, 1988, s 150).

Teknolojik koşullardaki gelişmeler, işletmelerdeki eğitim ve geliştirme işlevinin uzmanlarca yerine getirilmesini gerektirmektedir. Çalışma yaşamında önceleri personel yöneticisinin sorumluluğunda sürdürülen eğitim ve geliştirme işlevinin örgütteki yeri zamanla değişikliğe uğramıştır. Bu değişiklik bir yandan personel yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısına bağımlı olan “Eğitim Yöneticisi” ve öte yandan da bağımsız bir “Eğitim Bölümü” kimliğinde ortaya çıkmaktadır. Bu merkezler çalışanın

kişiliğinin yüceltilmesi, iş görenlerce konuların anlaşılır bir düzeyde verilmesi amaçına yönelik biçimde çalışmaktadır. Eğitim ve geliştirme işlevinin örgütteki yeri, orta büyüklükte ve iri işletmelerde ayrımlar gösterir. Bu ayırım aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Aldemir, 1993, s234).



Şekil 2.1. Eğitim ve Geliştirme İşlevinin Örgütteki Yeri



2.1. Eğitimin Tanımı

Eğitime önem vermeyen iş örgütlerinin işgörenlerinin başarı ve verimlerini arttırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya olanaksızdır.

Bu derece önemli bir role sahip olan “eğitim” insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Öte yandan eğitim, inanç, tutum ve davranışlarda da bir gelişme sağlayan eylemdir. Eğitimin amacı ise eğitilenlerin davranışında bir değişiklik gerçekleştirmektedir.

Başka bir deyişle eğitimin amacı bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir (Alkıbay,1988,s155-156).

Eğitim kavramını öğretim kavramı ile karıştırmamak gerekir. Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Öğretim ile bireyin belli bir meseleye hazırlanması ve yönetilmesi ifade edilmektedir. Yetiştirme bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme, geliştirme ise böylesine yetiştirilmiş ve bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesidir.

Bilim ve politika adamları çoğu kez eğitimi kalkınmanın motoru olarak tanımlar. Örnek , tanınmış düşünür Danton, “Ekmekten sonra halkın en büyük gereksinmesi eğitimidir” diyerek eğitimin önemini vurgulamıştır (Artan, 1989, s220).

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı ve hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Eğer bir ülkede eğitim sorunları çözümlenmiş ise o ülke kalkınma ve gelişme sürecine girmiş demektir. İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır.

Eğitim en geniş anlamıyla bir değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denilebilir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil, aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesinin arttıran yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir.

Eğitim kuramsal bilgi edinme, hareketlerin öğrenimi, davranışların iyileştirilmesi olarak tanımlanabilir (Görmüş,1991,s.25).

İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse, bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeyi yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir (Binğöl,1997, s178).

2.2. Eğitimin Önemi

Tüm örgütlerde yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynadığını önceden belirlemiştik. Ancak

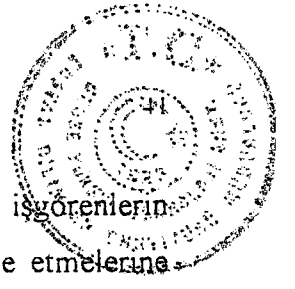
eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve her şeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir.

Bu çerçevede öncelikle işgörenlerin zihinlerine işletmenin misyonu, felsefesi, gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik, ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa, eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden elde edilen yararların elde edilmesine katkıda bulunur. Bu katkıları şu şekilde sıralayabiliriz (Bingöl, s179- 181):

- 1) **Eğitim, Öğrenme Süresini Kısaltır;** Eğitim gelişigüzel bir biçimde yapılırsa, öğrenme süreci çok yavaş devam eder ve çok uzun bir sürede tamamlanabilir. Halbuki, geciken her dakika, işletmenin aleyhine işler. Bu bakımdan bir çok etmen, işletmeyi öğrenme sürecine hızlandıracak biçimsel kursları oluşturmayı zorlar. Dolayısıyla, işgörenler.eğitim programı aracılığıyla kısa zamanda istenilen başarı düzeyine ulaşabilirler.
- 2) **İş Verimliliğinde Artış Sağlar;** Bilindiği gibi eğitim sadece yeni işgörenler için değil, aynı zamanda deneyimli işgörenler için de uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli işgörenlerin beceri ve bilgilerinin artırılması mümkündür. Bir başka açıdan eğitim, işgörenlerin başarı düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Kısaca işgörenlerin belirli bir zamanda, belirli koşullar altında yapmış oldukları iş miktarında artış ve niteliğinde iyileşme, eğitimle sağlanabilir. Çünkü onlar eğitim sayesinde işlerini daha iyi yapacak duruma gelirler.
- 3) **İşgörenlerde İşletmeye Karşı Olumlu Tutum Yaratma;** Eğitim programının bir amacı da, işgörenlerin tutumlarının işletme faaliyetlerinin destekleme, daha iyi bir iş birliği ve daha büyük bir bağlılık yaratma yönünde oluşturulmasıdır. Bu açıdan tutum oluşturma öğrenme sürecinin bir yan ürünüdür.



- 4) **Gözetimin Azaltılması;** İyi bir biçimde eğitilen işgörenlerin iş birliği eğilimleri artar ve çalışmalarında hata yapma oranı azalar. Bu nedenle eğitilmiş işgörenlerin fazlasıyla denetlenmelerine gerek yoktur. Çünkü, eğitim sayesinde onların kendilerini denetleme yetenekleri artır.
- 5) **Bazı Çalışma Sorunlarının Çözümüne Yardımcı Olma;** Eğitim, işten gönüllü ayrılmaların ve devamsızlıkların azalmasında önemli role sahiptir. Şöyle ki, işgörenin işini başarıyla ifa edebilmesi onun işinden tatmin duymasına neden olur. Dolayısıyla kendi işinden tatmin duyan bir kişinin devamsızlık etmesi veya işinden ayrılması mümkün değil. Öte yandan eğitim iş kazalarının da azaltılmasına neden olur. Bundan başka eğitim uyumsuzluğun en aza indirilmesine neden olur. İyi olmayan müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesine, aşırı israf ve fire kaybının önlenmesine yardımcı olur.
- 6) **Örgütte Süreklilik ve Esneklik Sağlama;** Bir işletme, eğitilmiş önemli bir personelini kaybettiği zaman, onun yerine istihdam edeceği personeli hazır bulundurmak zorundadır. Bunun için ayrılan personelin yerine getirilecek olası personeli önceden eğitmek, o görev için hazırlamak zorunluluğu bulunmaktadır. Ayrıca değişen iş koşullarına göre, işletmenin iş hacminde ve ürettiği mamullerde meydana gelen değişikliklerin aksaksız yürütülebilmesi, hızla değişen teknolojik yenilik ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi, sadece belirli bir görev için değil, gerekirse başka görevleri de yapabilecek personelin yetiştirilebilmesi sağlanabilir. İşte işletmenin varlığını sürdürebilmesi, dinamik bir süreç içinde meydana gelen çeşitli değişikliklere, teknolojik yeniliklere ayak uydurmasına bağlıdır. Bunun için işletmenin şimdiki ve gelecekteki görevleri ifa edebilecek kapasitede bulunan personelini eğitmesi, yeni bilgi ve beceriler kazandırması kaçınılmaz bir olgudur.
- 7) **İşgörenlere Yararları;** İşgörenler işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanırlar. Kuşkusuz yeni bilgi ve becerilere sahip olan işgörenler, işletme için önemli bir değer olarak kabul



edilirler ve dolayısıyla iş güvenceleri sağlanmış olur. Ayrıca eğitim, işgörenlerin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine neden olur. Dahası, işgörenin eğitim programına alınması, onun kişiliğine özel bir değer verildiği anlamına gelir.

Bunlara ek olarak eğitimin başka yararlarından da söz etmek olur. Ancak eğitim sınırlı bir faaliyet değildir. Eğitimin de çözemeyeceği bazı örgütsel sorunlar vardır. Eğitim, örgütsel yapıdaki bozukluklardan dolayı ortaya çıkan sorunları; personel seçiminde alınan isabetsiz kararların sakıncalarını ortadan kaldıramaz.

2.3. Eğitim Yönetimi

İşgören eğitiminde bir işletmeden ötekine göre değişiklikler vardır. Eğitim yönetimini tanımlamadan önce eğitim planlamasını ne olduğu açıklanmalıdır. Eğitim planları kısa veya orta süreli olur. Bu planlarda eğitim konularının neler olduğu, kimlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, uygulanacak eğitim tekniklerinin neler olduğu, araç ve gereçlerin saptanması ve eğitim gideri gibi konular ayrıntılarıyla belirlenir.

Eğitim planları genellikle her işletmenin eğitim bölümleri tarafından hazırlanır, eğitim komitesi yardım eder ve eğitim kurulunca onaylanır. Planlamada şu işler yapılır.

2.3.1. Eğitim Gereksinimin Saptanması

Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim gereksinimlerinin belirlenmesidir. Bu gereksinme eğitim araştırması ile ortaya çıkar.



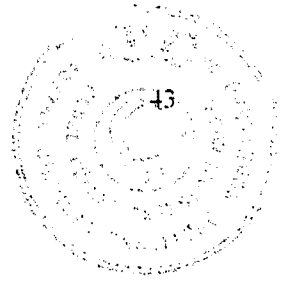
Eğitim gereksinmesinin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem "değerlendirme raporları"dır. Bu yöntem işçinin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlar (İnal, 1982, s.435).

Eğitim gereksiniminin saptanmasında en geçerli yol önce iş analizlerinden elde edilen verilere göre işin gereklerinin belirlenmesi, daha sonra işgören profilinin çıkarılması gerekir. Böylelikle işin gerektirdiği yetenek, ustalık, bilgi, deneyim ve kişilik özelliklerinin işgörende bulunup bulunmadığı ortaya çıkar.

İş ile işgören arasında uyum yoksa farkı gidermek için eğitim planları hazırlanır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde bir diğer yöntem de "görüşme yöntemi"dir. Bu zaman eğitim konusunda yetkili kişiler her bölüm yöneticisiyle ayrı ayrı görüşüp o bölümde çalışan işçinin hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduğunu saptar.

Eğitim planlarının bir diğer önemli yönü ise işletmenin kalifeyi eleman veya uzman işgücü gereksinmesinin ayrıntılarıyla belirlenmesidir. Bu amaçla her işletme uzun, kısa ve orta sürelerde hangi bölümlerde ne gibi yeteneklere haiz elemanlara gereksinme duyduğunu geçmiş tecrübelerle dayanarak, şimdiki durumu analiz ederek ve gelecek yıllar için tahmin yürüterek saptamaya çalışır.

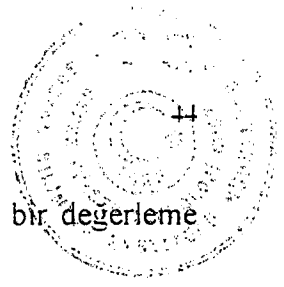
Üretimde kalitenin iyileştirilmesi, yeni araç ve gereçlerin işletmeye alınması, ücret sistemlerinde değişme gibi işleme içi sorunlar, rekabet olanakları, pazar araştırılması, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişme gibi dış unsurların yakından incelenmesi ve işletmenin her bölümü tarafından gerek duyulan yetenekli eleman ihtiyacının saptanması zorunludur.



2.3.2. Yıllık Eğitim Programlarının Çıkarılması

Belirli yöntemlere göre eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar. Yıllık eğitim programları düzenlenirken kararlaştırılması gereken bazı önemli noktalar genel çizgileriyle şu şekilde özerlenebilir (Sabunçuoğlu, 1994, s124-128):

- a) **Eğitim Konularının Saptanması:**Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan işçinin eğitimine dönük olabileceği gibi, mevcut görevin daha iyi yapılmasına yada teknik personelin bilgi kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.
- b) **Eğitimin Hangi Organlar Tarafından Gerçekleşeceğini Belirlenmesi:**Burada bir kaç seçenekten sözedilebilir. İşletmenin kendi iç organları aracılığı ile eğitim gerçekleştirildiği gibi personelin işletme dışından düzenlenen eğitim programlarına katılması özendirilebilir.
- c) **Eğitimde Uygulanacak Pedagojik Yöntemin Seçilmesi:** Burada sözkonusu olan eğitilecek kişilere uygulanacak pedagojik yöntemin seçimidir. Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin, önemli olan amaçların belirlenmesi ve eğitilenlerin bu yöndeki gelişmelerinin yakından izlenmesidir.
- d) **Eğitim Tekniğinin Seçilmesi:** Burada sözkonusu olan işbaşı ve işdışı eğitim tekniklerinin hangisinin kullanılacağı ve eğitimin gerçekleştirilmesinde anlatma, grup tartışması, örnek olay, rol oynama gibi tekniklerden hangisinin seçileceğine karar verilir.
- e) **Eğitilecek Kişilerin Seçilmesi:** Burada dönem eğitimine katılacak personel belirlenir. Bu zaman kimlere öncelik verileceği konusunda yaş, okul, eğitim düzeyi



mesleki bilgi düzeyi, yükselme yeteneği ve yaptığı işin doğasına göre bir değerlendirme ve sıralama yapılır.

- f) **Eğitim Süresinin Saptanması:** Yıllık eğitim programlarının hazırlanmasından sonra gereken önemli konulardan biri de eğitim süresinin belirlenmesidir. Eğitim işletme için bir gider kaynağı olarak düşünülürse, bu sürenin kısa olmasına özen gösterilmelidir. İşgöreni işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli sürede aksatabileceği unutulmamalıdır.
- g) **Eğitim Yerin Belirlenmesi:** İşletmeler bu amaçla iki tür eğitim merkezi kurarlar. İşletme genel yönetim yerinde kurulan eğitim merkezleri ve fabrikalarda kurulan eğitim merkezleri. Genel eğitim merkezlerinde konferans, seminer ve kurslar düzenlenerek daha çok işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerini yetiştirmek amaçlanır ve teorik çalışmalara daha çok yer verilir. Oysa bölgesel eğitim merkezlerinde genellikle alt basamak yöneticileri ve işgörenlerin yetiştirilmesi söz konusudur ve pratik çalışmalara daha fazla önem verilir. Bu eğitim merkezlerinde işbirliğine gidilmesi gereklidir.

2.3.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Planlama çalışmalarının bir bölümü de eğitim bütçelemesinden oluşur. Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal imkanların yaratılması gerekir. Plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalar açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur. Eğitim bütçeleri için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanır.



Bütçe düzenlenmesinde eğitim türüne göre de sınıflama yapılabilir. Düşünülür. Eğitim, oryantasyon eğitimi, staj, yönetici eğitimi için eğitim harcamaları bütçede ayrı ayrı gösterilir. Eğitim bütçesi hazırlanırken gözönünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir (Tutum, 198, s150).

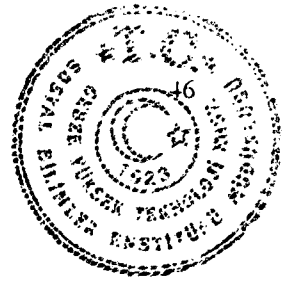
- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, teksir makinesi vb. gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bütçenin gelir ve giderleri tahmini olarak çıkarıldıktan sonra eğitim departmanı tarafından genel müdürlüğe sunulur. Bu bütçe genel müdür veya eğitim konseyi tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.

2.3.4. İşgören Eğitiminde Uygulanan Yöntemler

İşgören eğitiminde bir işletmeden diğerine göre değişen çok çeşitli yöntem vardır. Bu yöntemleri işbaşı ve işdışı olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İşbaşında eğitim, işe fiilen başlamış personele günlük çalışma saatleri içinde ve işin yapıldığı yerde bireysel ve grup olarak verilen eğitimidir. İşdışında eğitim ise, kişilerin işlerini fiilen yaptıkları yerin dışında, kurum içi veya kurum dışı yerlerde yapılan eğitimidir. Bu eğitim daha çok iş yerinde uygulanan günlük işlemlerin öğretilmesine yöneliktir ve dar kapsamlıdır.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



2.3.4.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşında uygulanan eğitim kişiye görevlerinin yaparken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. İşbaşında yapılan eğitimin üstünlüklerini şöyle göstermek mümkündür (Koçel, 1993, s30).

- Öğrenme her şeyden önce kişinin kendi isteyine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır. İş çevresi bu duygunun uyandırılmasında daha uygun bir ortam oluşturur.
- İşbaşında yapılan eğitimde işgörenin zayıf yönlerini görüp derhal düzeltmek olur.
- Öğretilen şeylerin hemen uygulanma olanağı ve fırsatı mevcuttur.
- İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme hızını güçlendirir.
- İşbaşında düzenlenecek bir eğitime katılmak, ister istemez işçiyi belli bir süre asıl görevden uzak kalmayı gerektirir. Bu ise hizmeti aksatabilir.

İşbaşında uygulanan belli başlı yöntemler aşağıdakilerdir.

a) Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici astlarını en yakından tanıyan kişidir. Yönetimin her astı ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi de yöneticidir. Yönetici her astın kendi işinde başarısını artırmak için kapasitesi ölçüsünde yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olabilir.

Üst astının zayıf yönlerini bildiği için bunları gidermeye yönelik bilgi edinmek ve yetenekleri geliştirmek için uygun bir ortam yaratabilir. Örnek: işe yeni giren bir işçi kendisine verilecek işlerin niteliklerini, gereklerini, ustalık ve hünelerini öğrenmek zorundadır. Bu yetenekleri kazanabilmek için uzman bir kişinin yanına verilir. Bu teknik

basit işleri yapmakta çok etkili olmaktadır. Hem çok kolay, hem de işin öğrenimi pratik yönde yapıldığında çok etkilidir. Maliyetin düşük olması nedeniyle çok uygulanan yöntemdir.

Fakat yöntemin olumsuz yönleri de vardır. Üst yetenekli olabilir fakat öğretme yeteneği olmayabilir. Çünkü işi bir başkasına öğretmek için pedagojik yetenekler gerekir. Bu yeteneye sahip yöneticiler de çok azdır.

Bundan başka üstün astına iş öğretmesi için zaman gereklidir. Bu da çalışma temposunun düşmesine neden olur.

b) Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Gerçekte bir üst astını samimi ve güvenilir bir şekilde yetiştirmek istiyorsa, bunun en geçerli yolu asta gerekli ve yeterli ölçüde yetki ve sorumluluk verilmesidir. Yetki göçerimi astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. İşçini yetki göçerimine yöneltmek daha etkili sonuçlar doğurur. Demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitici yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla bir iş birliği kurması ve ona güvenmesi, yardımcı olması gerekir.

c) Gözetmen Aracılığı İle Eğitim

Bu yöntem daha çok işçi düzeyinde uygulanır. Monitörler tek veya gruplar halinde eğitilecek işçi kitlesine yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama veya yol gösterme yetenekleriyle donatılmıştır. Yani bu görevlerine başlamadan önce işletme içinde veya dışında düzenlenen çeşitli kurslara veya seminerlere katılarak işçi yetiştirmenin bütün yeteneklerini öğrenmiş kimselerdir.

Gerçekten işletmeye yeni makineler geldiğinde bunların kullanılması için işçilerin yeni teknik bilgilere sahip olmaları gerekir. Aynı zamanda yeni bir yöntemin de uygulanmaya konması zamanı işçilere bu yöntemle ilgili tüm bilgileri aktarmak gerekir. Bu güçlükleri yenmek ve işçilere yardımcı olmak için manitör fazla iş görmektedir. Bu bilgileri işçileri aktarma yanında onlara karşı insancıl davranma ,kişisel sorunlarını ciddiye alma, güç çektikleri zaman onlara yardımcı olma manitörlerin en önemli görevlerindendir.

d) Staj Yoluyla Eğitim

İşletmeler işgören adaylarına eğitim programlarında çoğu kez yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar.

Staj işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kolay ve kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar. Staj etkili bir eğitim tekniğidir. İşgören adaylarının işe başlamadan önce ileride yapacakları işe benzer görevleri geçici bir süre için yürütmelerini sağlar ve iş koşullarına uyma yönünden yardımcı olur.

e) Rotasyon Yoluyla Eğitim

Son yıllarda uygulama alanına sokulan bir diğer yöntem de iş değiştirmektir. Çok yaygın ve başarılı olmakla birlikte batı ülkelerinde uygulanmaktadır. Bu yöntemin tipik özelliği yüksek ve orta kademe yöneticilerin çeşitli işlerde belirli sürede görevlendirilmesidir. Amaç ileride çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin bu işletmede yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımasını sağlamak, sadece yönetim



sorumluluğu değil aynı zamanda teknik yetenekler kazandırmaktır. Fakat bu yöntem sadece üst kademe yöneticileri tekelinde bırakılmamalı. ekip şefleri, ustabaşları düzeyinde de uygulanmalıdır.

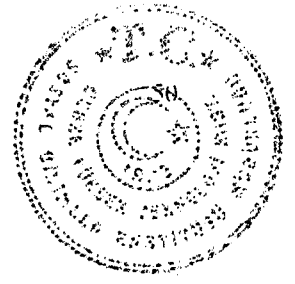
Bu yöntem aynı zamanda işgörenin psikolojik sorunları için kullanılan etkili bir teknik olmaktadır. Bazen çalışma koşullarının iyileştirilmesi, insancıl ilişkilerin düzenlenmesi, hatta yüksek ücret verilmesi işçiyi tatmin etmemektedir. Bu sorunu çözmek için iş değiştirme yapmak gerekir.

Bu zaman işçi monoton çalışma ortamından kurtulmakta, yeni bir ortamda değişik koşullarla çalışmaktadır. İşinde uzmanlaşmış kimselerin başka işe atılması işletme aleyhine verimin azalması gibi yeni bir sorun yaratmaktadır. Öte yandan işgörenlerin eğitim amacıyla da olsa sürekli olarak değişik yöneticiler ve yöntemler altında çalışmaları sıkıcı olabilir (Koçel,1993,s142).

f) Komiteler Aracılığı İle Eğitim

İşletmelerde çeşitli amaçlarla komiteler oluşturulur. Kararverme komitelerinden bilgi verme , öneri ,danışma komitelerine kadar yapıda oluşan komiteler yöneticilerde yönetim olgunluğu, karar yeteneği, görgü kapasitesi geliştirir. Bu yöntemin başarısı için iki noktaya dikkat etmek gerekir.

- Komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Grup çalışmasına pek fazla alışmayan kişiler zaman kaybına neden olbilirler. Bu uyum süresinin bir kaç toplantıyı geçmemesi gereklidir. Burada en büyük görev grup yöneticisi üzerine düşer.
- Komite çalışmasının doğal sonucu olarak ortak kararlara varılması bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına yol açabilir.



g) İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren işgörenlere işe başlamadan önce uygulanan eğitim çabalarıdır. İşe alıştırma eğitiminin çeşitli amaçlarından sözedilebilir.

- Yeni işe alınan işgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda aydınlatmak amaçlanır. Ancak aktarılan bilgiler gereksiz ve çok ayrıntılı oldukta işgören sıkılabilir. Bazen de bu bilgiler kısa ve yetersiz olabilir.
- İşe alıştırmanın bir diğer amacı bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yaparak yeteneklerine uygun işi seçmede ona yardımcı olur.
- Bu eğitimde güdülen bir diğer amaç ise sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır.

İşgören işe, çevresine, çalışma koşullarına ve bir bütün olarak işletmeye alıştırılması gerçekten en güç sorunlardan biridir. Buna göre bu yöntem ilk günden başlayarak işçinin işe alışmasına yardımcı olur (İnal, 1982, s441-442).

2.3.4.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı eğitim, işgöreni işin başından uzaklaştırarak işletmenin içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitsel çabaları anlatır. Bu eğitimin üstünlükleri şunlardır:

-İşdışında uygulanan eğitim zamandan kazandırır. Bir kavramı tam anlatabilmek için bilinenden bilinmeyene, yalından karmaşığa doğru gitmek gerekir. Bu sistemsizlik düzenli bir öğrenimi güçleştirir ve zaman kaybettirir.



-Kişinin işbaşında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçlüktür. Uygulanmadığı yöntemlerin çoğu sadece karşılaştığı olayların çözümü için geçerlidir.

-Öte yandan bazı bilgi ve becerilerin işbaşında verilmesi güç yada olanaksız olabilir (Demir,1993, s. 136).

İşdışında uygulanan eğitim yöntemleri şunlardır.

a) Anlatma

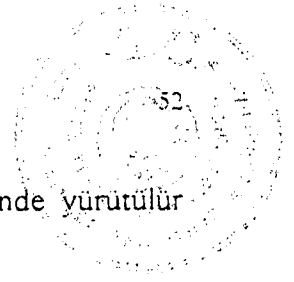
İşletmede yetkili bir kimsenin belirli konularda geniş bir dinleyici kesimine bilgi verilmesini amaçlar. Örneğin. üretim teknikleri, pazarlama sorunları, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi konularda yöneticiler yada işletme dışından gelen kişiler işletmede ilgili kişilere, belirli kişilere bilgi verirler.

Bu yöntem geleneksel bir eğitim yöntemi olup, özellikle tek yönlü bir iletişim tekniği kullanılması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez. Uzun sürerse dinleyiciler için de can sıkıcı olabilir ve insanları tutabilecek konuşmalar yapmak her zaman kolay değildir.

b) Tartışmalı Konferanslar

Bu konferansların ilginç örneklerinden biri “form”dur. Burada konuşan kişi önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, daha sonra toplantıya katılmalar, soru, görüş, eleştiri vb. önerilerle tepkilerini belirtirler.

“Panel” şeklinde düzenlenen konferanslar ise bir kaç kişiden oluşan konuşmacıların değişik görüşlerinin dinleyicilere sunulması ve daha sonra konunun tartışılmaya



açılması yöntemidir. Bu yöntem okul içi eğitimde yada endüstri çevresinde yürütülür (Bingöl, 1997,s198).

c) Seminerler

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerini işletme içinde yada dışında çeşitli örgütlerce düzenlenmiş seminer çalışmalarına katarak bir diğer eğitim tekniklerinden yararlanmaya yönelmişlerdir. Üniversiteler veya mesleki kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini tazelemek olanağı bulabilmektedirler. Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup bir kaç gün sürer.

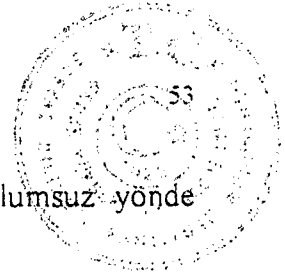
d) Kurslar

Kurslar seminerlere göre daha uzun süreli olurlar. Bir kaç haftadan birkaç aya kadar uzayabilirler. Bu kursları bir kaç grupta toplamak mümkündür.

- İşçi düzeyinde düzenlenen kurslar,
- Çırac düzeyinde düzenlenen kurslar,
- Monitör düzeyinde düzenlenen kurslar,
- Orta ve yüksek kademe yöneticiler düzeyinde düzenlenen kurslar.

e) Gezi-Gözlem

Çalışılan işyerinin dışındaki bir yerde yapılan veya olan işleri oluş ve yapılış halinde görmektir. Bu bakımdan pratik ve doğrudan doğruya bir yaşantıdır. Bu yöntem günümüzde işletmeler tarafından çok ilgiyle karşılanmakta ve uygulanmaktadır. Fakat



diğer işletmelerde daha iyi çalışma koşulları mevcutsa, işgörenleri olumsuz yönde etkileyebilir. Pahalı bir yöntemdir.

f) Örnek Olay Yöntem

Örnek olay yönteminde temel amaç uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelemek ve her olay tartışmasından sonra katılanları düşünmeye itmek, onları etkili karar almaya yöneltmektir. Böylece insanlar olayları analiz etmeyi varsayımları değerlendirme ve seçenekleri belirlemede gelişmiş olurlar.

Bu yöntemde iş yaşamının gerçek sorunları eğitilen kişinin kullanımına bir metin halinde sunulur. Bu metin "örnek olay" adlanır. Yöntemin başarıya ulaşmasında hazırlanan metnin yeterli ve açık olması kadar, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgi ve görgüye sahip olması gerekir (Tutum, 1980,s154).

i) Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde yetiştirme programına katılan adaylar arasında önce belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir sorunu, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp, çözümlemeleri istenir. Bunun için önceden hazırlanmış olay tüm adaylara sınıfta anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayın karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Her aday işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışır.

Rol oynama sırasında gerçek çıkarlar ortaya çıkmayacağından alınan kararlar, düşünceler ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir. Bu yöntemlerin her biri işgörenin

eğitiminde kullanabilir. Fakat en önemlisi budur ki, işgören kendisi eğitilmek istemelidir.



2.4. Ücret ve Eğitim Arasındaki İlişkiler

Her bir işletme yaşamını sürdürebilmek için ilk önce çalıştırdığı kişilerin bu işletmeden ne beklediğini iyi bir şekilde bilmelidir. Çünkü işletme kurucu ve yöneticilerinin çalışanlara karşı belli bir sorumluluğu vardır. Bu sorumluluklar birincisi başta eğitim olmak üzere, işçilerin emeyinin doğru olarak değerlendirilmesi gibi insani sorumluluklardır.

İkincisi, işçilerin sağlık ve güvenlik durumuna hiçbir zarar katmayan işlerde onların çalıştırılması gibi ahlaki sorumluluklardır.

Aynı zamanda çalışanların da işletmeye karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar amaç doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmak, kanunlara uymak, işletmenin gelirlerini arttırmak yönünde çaba harcamaktır.

Yönetici ve çalışan ilişkilerini incelerken görülmüştür ki, işletmede işçilerin en çok dikkat ettikleri husus ücret ve eğitim konularıdır. Çünkü işletmede çalışan birisi hem yaptığının bedelini ister, hem kişinin kendi için belirlediği bir gelişme düşüncesi vardır ki bu da yalnız iyi eğitilmekle gerçekleşebilir (Carrol, 1993, s.32).

Öyle ise eğitimle ücret arasında hangi ilişkiler vardır? Sorusuna cevap aramak gerekir. İşletmelerde ücret fonksiyonunu etkileyen bazı kriteriler vardır. Bu kriteriler objektif ve sübjektif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Ücret fonksiyonunun objektif kriterileri iş analizi, iş tanımları, iş şartnamesinden oluşmaktadır.



İş analizi bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanır. Bu bilgiler işin cinsini, harcanacak zamanı, yetki ve sorumlulukları ve işin hangi koşullar altında yapıldığını kapsar (Eren, 1993, s 193).

İş tanımı genellikle işin ünvanı, işi yapan kişinin görev ve sorumlulukları, yetki derecesi, örgütsel ilişkileri ve işin gerektirdiği nitelikleri içerir (Eren, 1996, s138).

İş şartnamesi bir işin yapılabilmesi için gereken özellikleri gösteren belgedir (Bingöl, 1996, s 56).

Ücret yönetiminin sübjektif kriterlerini ise böyle açıklamak mümkündür. Bu sübjektif kriterler eğitim, iş görenin becerisi, işin güçlüğü ve sosyal yapısından oluşmuştur (Erdoğan, 1994. s 254-257).

İşgörenin eğitimi düzeyleri ve alacakları ücret arasında yakın bir ilişki kurulmaktadır. Eğitim sonucu birey bazı bilgileri kazanır, zihinsel ve bedensel yetenekleri gelişir. İşgörenin zihinsel ve bedensel yetenekleri ücretin belirlenmesinde çok fazla önem taşımaktadır.

Ücret düzeyini işin sosyal yönü de etkilemektedir. Toplumca kabul görmüş işlerin bazıları daha az ücretle yapılırken toplumda hoş görülmeyen işleri yapanların bazen daha fazla ücret aldıkları görülmektedir. Bunun nedeni hoş görülmeyen işler için yeterli kadar işgören bulunmamasıdır.

Eğitimi iyi olan insanlar kendi ücretlerinin sefil insanlara nazaran daha düşük olduğundan şikayet etmekte moral olarak bir çöküntü içine girmektedirler.



Eğitim ile ücret arasında sıkı ilişkiler vardır. İş ile alakadar tam bilgiye sahip olmak daha fazla ücret , daha yüksek verimlilik demektir. İşletmelerde finans, ürün ve doğal kaynaklar kadar, işgörenlerin de uzmanlaşmış olması ve doğru amaçlara yönlendirilmesi çok önemlidir. İşletmeler kaliteli işgörenleri hem dışarıdan kapabilir, hem de kendileri yetiştirebilir.

Yüksek becerik gösteren işçiler daha çok kaliteli işgücünü ortaya koymaktadırlar. İyi bir ücretleme sisteminin temel amacı nitelikli personeli işletmeye çekebilmek, nitelikli personeli işletmede tutabilmek, personeli güdüleyebilmektir. Burada nitelikli personel denince akla bilgili, becerikli, işini iyi yapan, verimli işçi gelir.

İşletmede gerçekleşen eğitim faaliyetleri işçilerin işgörme yeteneğini artırır. Bu da ücreti yükseldir. Aynı zamanda eğitim sonrası kariyerde gelişmeler de söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu, 1994.s210).

Esas itibariyle aşağıdaki husus ve durumlar ücret ve eğitim arasındaki bağılılığı daha çok açıklamaktadır:

- 1) Teknolojik yeniliklerle bağlı, yani yeni makinelerin işletmeye alınması veya üretim tekniklerinde değişim yapıldığı zamanı, işçilerin eğitime büyük ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu durumda gerçekleştirilen eğitim insanların beceri ve yeteneklerinde artışa yol açar ve onların iş yapmalarında daha başarılı olmalarına yardımcı olur. Bunun sonucu olarak ta kaliteli işçiler ortaya çıkmaktadır. Kaliteli işçiye iyi ücret ayarlamak gerekir.
- 2) Özel eğitim görmüş ve özel yeteneğe sahip olanlara daha fazla ücret ödenmesi gibi hususlar işletmelerde ücret sistemi belirlemede esas olmalıdır.

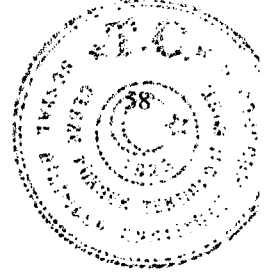


3) Maaş artışları yapılmadan önce ise çalışanların yetenekleri, gelişmeleri ve ilerlemeieri göz önünde alınmalıdır.

Yüksek eğitim faaliyetleri sonucu devamsızlıkta azalmaktadır. Bunun sonucunda da işçinin işe bağlanması, işi yapmak için daha fazla çaba harcadığı ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler herhangi bir eğitim faaliyetinin gerçekleştirdikleri zaman bu faaliyetin başarılı yürütülmesi için eğitim sonrası farklılık gösteren kişilerin ücretlerini yeniden ayarlasalar bu onların işçilerle olan ilişkilerinin sağlam yürütülmesine yardımcı olabilir (Haylacı,1999, s25).

Sonuç olarak ta bunu belirtmek gerekmektedir. Eğitim verimlilik ve kaliteyi geliştirmek için yeni işlem ve sistemlerin hayata geçirsiği bir süreçtir. Eğitimin daha başarılı olması için eğitim faaliyetleri ile ücret yapısında bir bağlılık kurulmasıdır.



BÖLÜM 3

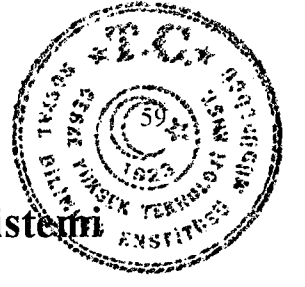
AZERBAYCAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ'NDE ÜCRETLENDİRME VE EĞİTİM FAALİYETLERİ

Eski Sovyetler Birliği yıkıldıktan sonra Azerbaycan Cumhuriyeti'nin ekonomisinde ve politikasında farklı değişiklikler ortaya çıkmıştır. . Eskiden bulunan bazı sistemlerde yenilenme yapılmıştır. İşletmelerde daha önce gerçekleşen ücret ödeme sistemlerinde değişiklikler yapılmıştır. Piyasa Ekonomisine geçiş insanlarda eğitim ihtiyacını ortaya koymuştur.

Dünyada bulunan diğer işletmelerle rekabet etmek için iyi eğitilmiş çalışana gerek vardır. Fakat her bir işçi de çalışması karşılığında yaşamını sürdürebilecek kadar bir ücret almayı ister. Buna göre de bu bölümde Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nin ücret ödeme koşulları ve gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri incelenmiştir.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde uygulanan ücret sisteminin ilk bölümde açıklanan sistemlerle farklı ve benzer yönleri vardır. Bu sistemlerle benzer yönleri kıdeme göre ücretin daha fazla dikkate alınması esas hususlardan biridir. Daha önceki bölümde açıklanmış olan ücret yönetimi ile ilişkisi de incelenmiştir.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'ndeki ücret ödeme koşulları daha fazla sisteme dayalı olarak yapılmıştır. Burada uygulanan sistem daha çok primli ücret sistemine benzemektedir. İşçilerinin ücretlerinin belli bir kısmı onlara ücretten ilave olarak verilmektedir.



3.1.Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nin Ücret Sistemi

Azarbeycan Devlet Petrol Şirketi 30.07.98'de İşçilere Ücretin Ödenilmesi İle İlgili Kararı

"Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın "Devletin Yönetim Sisteminde değişiklikler yapılması ile ilgili" 29 Aralık 1998 tarihli kararına göre Devlet Petrol Şirketi şu anda geçerli olan sistemin Pazar ekonomisinin koşullarına uygun olmasını sağlamak için Devlet Doğal Gaz Sanayesi İşçileri Sendikalar Birliği ile birlikte karara alır:

- 1) Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinin emeyinin ödenilmesi ile ilgili yeni koşullar düzenlensin.
- 2) Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi sisteminde işgören ve işverenin karşılıklı ilişkilerini yansıtan "Emek Anlaşması" formu belirlensin.
- 3) Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinin sorumluluğu altında olan üretim üyelerinin başkanlarına tapşırılsın ki, 01 Kasım 1998 tarihinden itibaren bu kararı yürütsünler (Azerbaycan Petrol Tasarufatı Dergisi, 1999, s15).

Bu karara göre iş zamanından fazla çalışanlar, tatil ve bayram günlerinde çalışanlara, diğer işçinin yerine çalışanlara, gece çalışanlara, deniz koşullarında çalışanlara, özel ilçelerde çalışanlara, zaman çok önemli olan işlerde çalışmasını zamanında yerine yetiren işçilere ücretin %15'i fazla olarak verilir. Aynı zamanda yine bu karara uygun olarak ilmi düzeyi, "Emektar" ve "Halk" ismi taşıyan işçilerin ücretine şu ilaveler yapılır:

-“Emektar” ve “Halk” ismine göre -----50000 manat,

-İlimler Namızadı ilmi adına göre -----50000 manat,

-İlimler Doktorü ilmi adına göre-----50000 manat (İqtisadiyyat Dergisi, 1998,s.4).

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi’nde uygulanan ücret sisteminin oluşturulmasında birçok hususlar göz önünde bulundurulur. Bu hususlar işletmenin finansman durumu, işletmenin üretim kapasitesi, işletmedeki sendikanın pazarlık gücü ve iş şartlarıdır. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketine işçilere ödenen ücretin miktarı Tablo 3.1.’de gösterilmiştir.

Ücretin Ödenilmesi Dereceleri	AYLIK (SAATLIK) GÖREV ÜCRETLERİ (MANATLA)			
	Üretim sahaları için		Gayri üretim sahaları için	
	Aylık	Saatlık	Aylık	Saatlık
1	84000	504	60000	360
2	100000	600	70000	420
3	117000	702	82000	492
4	130000	780	91000	546
5	144000	864	102000	612
6	160000	960	112000	672
7	192000	1152	135000	810
8	213000	1278	149000	894
9	237000	1422	166000	996
10	263000	1578	184000	1104
11	292000	1752	204000	1224
12	324000	1944	227000	1362
13	359000	2154	252000	1512
14	431000	2585	302000	1812
15	479000	2873	335000	2010

Tablo 3.1. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketine Ödenen Ücretler (ARDNŞ 1998 raporu).



Tablo 3.1`den de belli oluyor ki bu şirkette ücretin ödenilmesinde göz önünde bulundurulmuş husus derecelerdir. Bu derecelerin neden oluştuğu daha sonra açıklanacaktır. Üretim sahaları için ödenen ücret miktarlarının yüksek olması esasen bu sahalarda çalışanların daha zor koşullarda çalışmasından kaynaklanmaktadır.

3.1.1. Ücretin Ödenilmesi Koşulları

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi faaliyetlerini hem denizde, hem de karada yürüttüğü için emek hakkı ödenilmesinde bu hususa dikkat edilir. Aynı zamanda işçinin yaptığı işin zorluk derecesi de göz önünde bulundurulur (Energy Day,1999,s.6).

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde işçilere ücretlerinden ilave ödemeler yapılmaktadır. Bu ilaveler ücretin belli bir yüzdesi kadar yapılır.

1.- Sangaçal burnunda, Pirallahı ve Gum adalarında bulunan işletmelerde çalışan işgörenlere ücretlerinin %20'si ilave olarak ödenmektedir.

- Hazar Denizi'nde olan, fakat kuruyla ilişkisi olan, denizde suyun kalkması ile ilgili olarak su altında bulunan işletmelerde çalışanlara%40,

- Kıyıdan olan mesafe göz önünde bulundurularak

a) 0.5 km'e kadar--%50

b) 0.5 km'den 70 km'ye kadar--%65

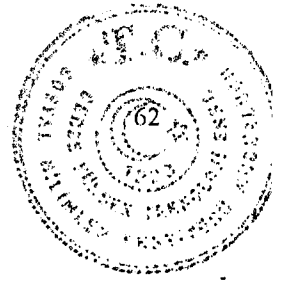
c) 70 km'den fazla --%75 ilaveler yapılır.

2. Sehra ve susuz bölgelerde çalışan işgörenlerin ücretleri --%20 artırılır.

3. Üretim sahalarında çalışan gruplarda işgörenlerin ücretleri--%20

Bu gruplarda kişilerin sayına göre:

1'den 5'e kadar --%10



6'dan 10'a kadar--%15

11'den 15'e kadar--%20

16'dan 20'ye kadar--%25

20'den fazla--%30

5. Çalışanların ücreti yöneticilerin ücretinden fazla olamaz.

6. a) Yüksek HSO yataklarında çalışan petrol ve doğal gaz hasılası yapan çalışanlara--%12

b) Kazma işlerinde çalışan ve kuyuların derinliğine göre

4000-6000 m derinlikte kuyu kazan kazmacılara--%10

6000-8000 m derinlikte kuyu kazan kazmacılara--%20

8000 m'den fazla derinlikte kuyu kazan kazmacılara --%30

7. Ağır ve zararlı koşullarda çalışanların ücretleri --%35

8. ELOU-AVT-6, ELOU-AV-2, tipli petrolün ilk imalı olan gurgularda çalışan çalışan işçilerin ücretleri --%12

9. Jeoloji araştırma ve topografik işlerinde çalışan hidrojen-sulfit, iyot-brom ve termal sular için araştırma kuyularında çalışanların, aynı zamanda maden jeofizik işlerinde çalışan işçilerin ücretlerinde %12 artış yapılmıştır.

10. Boru araçları, malzemelerin tamiri, gezi kompleleşme, üretim teknolojisine hizmet gibi işlerde çalışanlara --%10

11. "Hazarpetrol donanmasında çalışanlardan:

Gemi tamir için durmuşsa bu zaman gemi ekipinin ücretlerinden %70 az olmayarak para ödenilir. Gemi kaptanının ücreti bütün durumlarda gemi mekanikinin ücretinden en az %5 fazla belirlenir.. Petrol taşıma, yük-sernişin, hidrografiya, ilmi-araştırma gemisinin, üzgücü , kaza zamanı kurtarmacılar, doğal gaz, kimyasal maddeler taşıyan gemilerin gemi üyelerine ücretlerinin %10 ilave olarak ödenilir. Gemide gemi kaptanının evezedicisi varsa, ona kaptanın ücretinden %15 düşük ücret belirlenir.



Kendisi hareket etmeyen makinelerle donatılmış, nakliye ve kendisi boşaltma işlerini gerçekleştiren gemilerin üyelerine %10 ilaveler yapılmıştır.

“Azerbaycan”, “General Mehmandarov”, “Şirvan gemilerinde çalışanların ücretlerine 1.1 emsalı uygulanmıştır.

12. Otomobil nakliyesi işletmelerinde inşaat malzemeleri, partlayıcı maddeleri taşıyan işletmelerde çalışanlara %24 artış yapılır. Yük taşıyan ve insan taşıyan otomobillerin şoförlerine ikinci sınıf şoföre %10, birinci sınıf şoföre %25 ilave yapılmıştır.

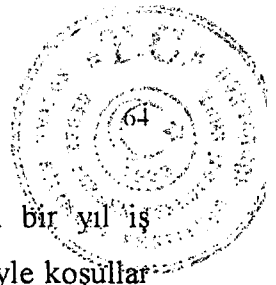
13. İlmi araştırma merkezlerinde ve Enstitülerinde çalışanlara %14 ilave yapılmıştır.

14. Tıbb işletmelerinde çalışanlara-doktorlara %15, hemşirelere %10, diğer çalışan personele ise %5 ilaveler yapılmıştır.

15. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nin esas bölümlerinde çalışan şirket rehberlerinin bir kısmının ücretine de ilaveler yapılmıştır (ARDNŞ'de Emek Hakkının Ödenilmesi İçin Belirlenen Tarif Sistemi, 1999, s.21-23).

3.1.2. Kıdeme Göre Ücret Belirlenmesi

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde çalışanlara ücretin ödenilmesinde dikkate alınan hususlardan biri de çalışanların kıdemidir. Kıdeme göre ücretin ödenilmesi bu şirketin tüm işletmelerinde uygulanır. Kıdem dikkate alınmakla ödenen ücret iş grafikiye göre işlenmiş iş zamanına göre ödenilir. Ayın sonunda grafikte bulunan iş zamanından daha fazla çalışanların çalışma zamanına bu zaman da ilave edilir. Kıdemi belirleyen işletmede ekonomi göstericileri düzenleyen komitedir. Kıdemi onaylayan belge çalışanın emek kitapçasıdır. Kıdem belirlenirken şahitlerin ifadeleri göz önünde bulundurulur. Komitenin işi rapora dökülür ve her bir komite üyesi tarafından onaylanır. Bu raporun bir nüshası emeyin oluşumu ve ücret ödeme şubesine, bir nüshası ise İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümüne verilir. Kıdeme göre belirlenen ücretin miktarı artırılabilir veya ortadan kaldırılabilir (Ailyev, 2000, s.9).



Yüksek okulları yeni bitirerek çalışmaya başlayanların zaman birimi bir yıl iş yapmış çalışanın kıdemi ile aynı kabul edilir. Kıdemin hesaplanması için şöyle koşullar geçerlidir:

1. Kıdem belirlenirken petrol sanayisinde kesintisiz olarak çalışanların çalışma zamanı göz önünde bulundurulur.
2. Kıdeme göre ücret belirlendikte şu özel haller diikkate alınır:
 - a) 2'nci Dünya Savaşı'nın iştirakçısı olan ve savaş zamanı petrol sanayisini terkeden çalışanların kıdemi aynı tam devam olarak kabul edilir ve kıdeme göre ilaveler bu kişilere de yapılır.
 - b) Azerbaycan Cumhuriyetinin bağımsızlığı ve arazi bütünlüğü uğrunda savaşlarda iştirakçi olan, önceden şirketin işletmelerinde çalışan , hizmeti bittikten sonra 3 ay içinde önceden çalıştığı işletmeye dönen işçilerin çalışma zamanı saklanılır ve onlara ilave önemeler yapılır.
 - c) Yabancı ülkelerde faaliyette bulunan işletmelere hizmeti izamiyeye gidenlerin, seçim zamanı seçimle ilgili işlerine ara veren işçilerin, şirketin ortak olarak yarattığı işletmelerde çalışanlar yabancı devlete gönderilirse ve iş müddeti bittikten sonra 1 ay müddetinde işe geri dönmüşlerin kıdem saklanılır ve bunlara da ilave ödenişler yapılır.
 - d) Hamilelikle ilgili olarak izne gitmiş bayanların, çocuğunun 3 yaşına kadar izin aldığı zamanlarda kıdemi saklanılır.
 - e) Çalışan petrol ve doğal gaz sanayesinin bir işletmesinden çıkarak 1 ay müddetinde bu sanayenin diğer bir işletmesine kabul olundukta onun kıdemi saklanılır.
 - f) Önce petrol ve doğal gaz sanayesinde çalışan 6 ay müddetinde devan eden hastalık ve sakatlığının tedavisi ile ilgili olarak işten azad edilmiş, sağlık durumu iyileştikten en fazla 1 aydan geç olmamakla işine geri dönen çalışanın çalışma zamanı saklanılır.
 - g) Eşinin farklı yaşayış yerine geçmesi ile alakadar olarak çalışan kendi arzusu ile işten azad edilmişse, çalışmadığı zaman 2 aydan fazla değilse ve bu zaman müddetinde



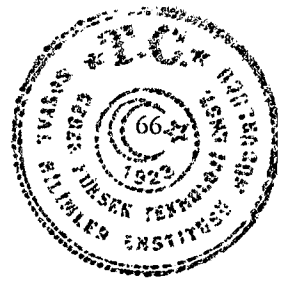
petrol ve doğal gaz sanayesinin strukturunda olan işletmelerden birine işe alınmışsa bu işçinin çalışma zamanı saklanılır (Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi Raporu, 1999, s.18).

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde işçilerin çalıştıkları zamanı esasa alarak ödenen bu ücret yönteminde çalışanların başarıları ve yetenekleri gibi hususlar ele alınmıyor. Ancak şirkette çalıştıkları tüm zaman unsurları gösterilmiştir.

3.1.3. İşçinin Ücretinin Azaldılması Koşulları

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nin gerçekleştirdiği ücretlendirme sistemine göre çalışana verilen ücret önceden belirlenmiş iş zamanında emek fonksiyonlarını yerine getiren, yaptığı iş karşılığında işgörene işveren tarafından para şeklinde ödenilen saatlık ve aylık miktardır. Görev ücreti işin karmaşıklığı, gerginliği ve çalışanın uzmanlık düzeyine göre belirlenir. Bu ücretin azaldılması da sözkonusudur. Üretim teknolojisine kötü davranarak ürün kalitesinin düşmesine neden olan, emek normlarına uymayan, emek anlaşmasına göre buyurulanları yerine getirmeyen personelin ücreti %25 azaltılabilir ve şu durumlarda sözü geçen azalma gerçekleştirilir (Yusyfzade,2000,s.5).

1. İşlerini yaptığı zaman ve işletme içi davranış koşullarının bozulmasına imkan sağladıkta,
2. Ürünün kalitesinin kötüleşmesine neden oldukça,
3. Emek fonksiyonunu gerçekleştirirken yaptığı görevi diğer işler için suni olarak kullandıkta,
4. Doğanın korunması ve ekoloji tedbirlerin gerçekleşmesini yürütmedikte,
5. Çalışanların sağlık durumunun korunmasıyla ilgili tedbirlerin yapılmaması durumunda



6. Hijyen tedbirlerinin yapılmaması halinde,
7. Yangın ve diğer doğal afiyetlere karşı tehlikesizlik tedbirlerinin alınmaması zamanı,
8. Üretim hacminin azalmasına ve gereksiz harcamalar yaparak maliyetlerin artmasına neden olundukta.

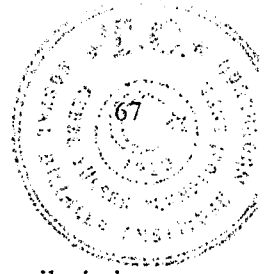
Yukarıda belirtilen hallerden biri yapılırsa aylık ücreti azaltmak, işçi ile emek mükavelesi bağlayan veya onun koşullarını değiştiren kişinin sorumluluğundadır.

Çalışanın ücretini azaltmak için bu kişi yazılı talimat hazırlar ve talimatı insan kaynakları bölümüne gönderir. Şirket, birlik ve diğer işletmelerin insan kaynakları yönetimi bölümünde ücretin azaltılmasının doğru olup olmadığı araştırılır ve bir azalış yapmak gerekirse bu durum emre resmileştirilir (Oranj Dergisi, 1999,s.7).

3.1.4. Farklı Sahalara Emegın Ödenilmesi için Belirlenen Tarif Bloku

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde çalışanlara emek hakkı ödenilmesinde dikkat edilen bir diğer faktör de bloklara göre ücretin ödenilmesidir. Şirkette birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü olmakla 4 tarif bloku vardır. Tarif blokları işin yapılış şeklindeki zorluklar göz önünde bulundurularak belirlenir. Bu tarif bloklarına göre ödenneden ücret artışları farklılık göstermektedir. Birincil bloku aşağıda gösterilen çalışanlar oluşturur:

- İşletme ve struktur vahidlerinin yöneticileri, uzmanları ve önceden belirlenmiş aylık ücretle çalışan işçiler
- Şirketin eğitim sahalarında çalışan lar, aynı zamanda kreşlerde çalışanlar
- Yiyeceklerle ilgili işletmelerde çalışanlar, aynı zamanda kantinlerde ve lokantalarda çalışanlar.

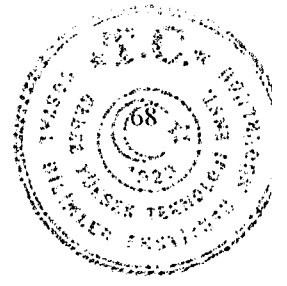


- Şirketin sorumluluğu altında olan tarım işletmelerinde çalışanlar.
 - Birincil bloku oluşturan işçilere ödenen ücretin miktarı Tablo 3.2 'de gösterilmiştir.
- Bu tablodan da belli oluyor ki, hatta bloklar üzere de ücret belirlendikte çalışanın çalıştığı zaman göz önünde bulundurulmaktadır.

1'NCİ BLOK						
Ücretin Ödenilmesi Derecesi	1	2	3	4	5	6
Aylık Görev Ücretleri, manat	84000	100000	117000	130000	144000	160000
Saatlik Görev Ücretleri, manat	504	600	702	780	864	960
Kıdem,yıl	Kıdeme Göre İlave Ödeniş, manatla					
1-3	5000	6000	7000	7500	8000	9000
3-5	7000	9000	10000	11000	12000	14000
5-7	10000	11000	13000	15000	17000	18000
7-9	12000	14000	17000	19000	21000	23000
9-11	14000	17000	20000	22000	25000	27000
11-13	17000	20000	23000	26000	29000	32000
13-15	22000	26000	30000	34000	37000	41000
15-17	26000	31000	37000	41000	45000	50000
17-19	31000	37000	44000	48000	54000	59000
19'dan fazla	36000	43000	50000	56000	62000	69000

Tablo 3.2. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 1'ci Blok (ARDNŞ 1999 yıllık hesabı).

Bu tablodan belli oluyor ki işçilerin yaptıkları işin zorluğu attıkça onların ücretinde belli artış ortaya çıkmaktadır.



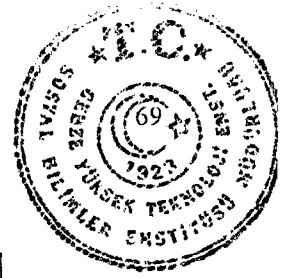
İkincil bloku oluşturan aşağıda adı geçen işlerde çalışan işçilerdir:

- İlmî araştırma işletmelerinde çalışan işçiler
- Üretim yapılan işletmelerde makinelerin tamirinden sorumlu olan personeller
- İmal işletmelerinde ve laboratuvarlarda çalışanlar
- Yakıt istasyonlarında çalışanlar
- Gemilerin tamirini yapan işçiler
- Boru hatlarının tamirinde çalışan işçiler
- Şirketin tüm sahalarında çalışan aşçılar
- Şirketin sorumluluğu altında olan hastanelerde çalışanlar.

İkincil bloku oluşturan personele ödenen ücret miktarı Tablo 3.3 'de gösterilmiştir.

Birincil ve ikincil blokta çalışanların yaptıkları iş o kadar da zor değildir. Ücretin belirlenmesi zamanı blokların teyinetını yapan şirket rehberliği esas itibariyle işin zorluk derecesini göz önünde alarak tarif bloklarını oluşturmaktadırlar.

Blok işçileri onlara verilen ücret tutarlarının belirlenmesinde bu hususun esas olduğunu bilmektedirler. Ona göre de işe kabul zamanı anlaşma imzalandıktan sonra onların hangi bloka ait oldukları işçilere söylenilmektedir.

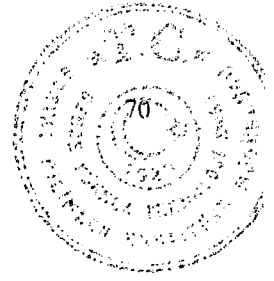


2'NCİ BLOK						
Ücretin Ödenilmesi Derecesi	1	2	3	4	5	6
Aylık Görev Ücretleri, manat	114900	135800	159700	177700	197500	219200
Saatlik Görev Ücretleri, manat	689	815	958	1066	1185	1315
Kıdem,yıl	Kıdeme Göre İlave Ödeniş, manatla					
1-3	7000	8000	9000	10000	11000	13000
3-5	10000	12000	14000	15000	17000	19000
5-7	13000	16000	18000	20000	23000	25000
7-9	16000	19000	23000	25000	28000	31000
9-11	20000	23000	27000	30000	34000	38000
11-13	23000	27000	32000	36000	40000	44000
13-15	30000	35000	41000	46000	51000	56000
15-17	36000	43000	50000	56000	62000	69000
17-19	43000	50000	59000	66000	73000	81000
19'dan fazla	49000	58000	68000	76000	85000	94000

Tablo 3.3. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 2'ci Blok (ARDNŞ 1999 yıllık hesabı).

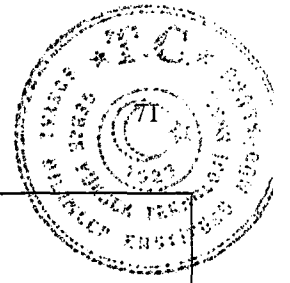
Üçüncül bloku oluşturanlar aşağıdaki görevleri yapanlardır:

- Denizde olan petrol ve doğal gaz madenlerinde makinelerin tamirini yapan işçiler
- Enerji malzemeleri ile ilgilenen ve onların tamirini yapan işçiler
- Petrol ve doğal gaz çıkarma tesislerinde çalışan operatörler



- Kuyuların araştırılmasından sorumlu operatörler
- Kuyuların tamire hazırlanmasından sorumlu olan operatörler
- Isı ve enerji istasyonlarında yüksek ısı etkisi altında çalışan işçiler
- Yol inşaatında çalışan işçiler
- Jeoloji ve araştırma işlerinde çalışanlar
- Otomatlaştırılmış makinelerden sorumlu personel
- Zor ve insan sağlığına zararlı işlerde çalışanlar
- Makine yapma işletmelerinde ve metal imali makinelerinde çalışanlar
- Demir mamülleriinin üretimini yapan işletmelerde çalışanlar
- Petrol araştırma merkezlerinde çalışanlar
- Yük otomobillerinin tamiri ile ilgili işlerde çalışanlar
- Kare yollarında çalışan trenlerin sürücüleri
- PTT’de çalışanlar
- Binaların tamirinde çalışan işçiler
- Yükleyiciler
- Mekanizatörler
- Yabancı işletmelerle ekonomik ilişkiler bölümünde çalışan işçiler

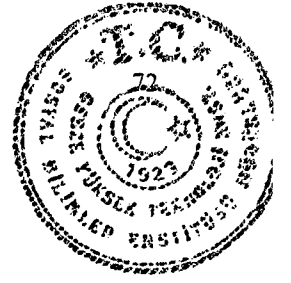
Üçüncül bloku oluşturan çalışanlara ödenen ücret miktarı Tablo 3.4’de gösterilmiştir. Üçüncül bloku oluşturan işçilerin yaptıkları iş ikincil bloka nazaran bir az daha zordur. Çünkü bu bloka ait olan personel esas itibariyle hem denizde, hen de karade çalışmaktadır.



3'NCÜ BLOK								
Ücretin Ödenilmesi Derecesi	1	2	3	4	5	6	7	8
Aylık Görev Ücretleri, manat	131400	15530	182700	202600	225000	249800	277300	307800
Saatlik Görev Ücretleri, manat	788	932	1096	1215	1350	1499	1663	1846
Kıdem,yıl	Kıdeme Göre İlave Ödeniş, manatla							
1-3	8000	9000	10000	12000	13000	14000	16000	18000
3-5	11000	13000	16000	17000	19000	21000	24000	26000
5-7	15000	18000	21000	23000	26000	29000	32000	35000
7-9	19000	22000	26000	29000	32000	36000	40000	44000
9-11	23000	27000	31000	35000	39000	43000	48000	53000
11-13	26000	31000	37000	41000	45000	50000	55000	62000
13-15	34000	40000	47000	52000	58000	64000	71000	79000
15-17	41000	49000	57000	64000	71000	79000	87000	97000
17-19	49000	58000	68000	75000	84000	93000	103000	114000
19'dan fazla	56000	67000	78000	87000	96000	107000	119000	132000

Tablo 3.4. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 3'ci Blok (ARDNŞ 1999 yıllık hesabı).

Tablodan da belli olmaktadır ki, hatta bloklara nazaran ücret ödenmesi zamanı kıdem yine de göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışma zamanı esas itibariyle şirkette çalışılan seneye göre belirlenmiştir.

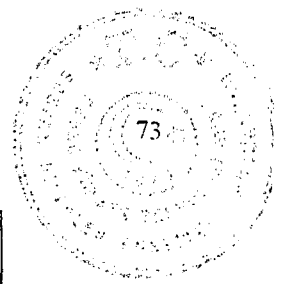


Dördüncül bloku oluşturan personel sırası şöyledir:

- Petrol ve doğal gaz çıkartılmasında direkt olarak çalışan işçiler
- Denizde kuyuların tamirine çalışan işçiler
- Deniz laylarında petrol ve doğal gaz veriminin araştırılmasında direkt olarak çalışan işçiler
- Tamponaj bölümlerinin işçileri
- Petrol ve doğal gazın gazılmasında kullanılan makinelerin şoförleri
- Nasos makinelerinin şoförleri
- Kaynak birleşmelerinde çalışan işçiler
- Yüksek katlı işlerde çalışan işçiler
- Kuyuların kazılmasında çalışan işçiler

Bu bloku oluşturan personele ödenen ücret tutarı Tablo 3.5’de gösterilmiştir. Tablodan da belli oluyor ki, dördüncü bloku dayalı iş yapan işçiler daha çok ağır emek harcayanlardır. Fakat bu blokta da ücret ödenmedinde derecelerin yalnız 6’sı geçerlidir. Bu onunla açıklanabilir ki bu blok da diğerleri gibi daha çok işçilerden oluşmuştur.

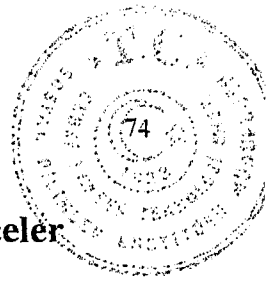
Tablodan görüldüğü gibi çalışanlara ücret ödenmesi zamanı esas gösterici olarak kıdem yine de göz önünde bulundurulmaktadır.



4'NCÜ BLOK						
Ücretin Ödenilmesi Derecesi	1	2	3	4	5	6
Aylık Görev Ücretleri, manat	159400	188100	221500	246400	273500	303100
Saatlik Görev Ücretleri, manat	956	1128	1329	1478	1641	1818
Kıdem,yıl	Kıdeme Göre İlave Ödeniş, manatla					
1-3	9000	11000	13000	14000	16000	17000
3-5	14000	16000	19000	21000	23000	26000
5-7	18000	22000	25000	28000	31000	35000
7-9	23000	27000	32000	35000	39000	43000
9-11	27000	32000	38000	42000	47000	52000
11-13	32000	38000	44000	49000	55000	61000
13-15	41000	48000	57000	63000	70000	78000
15-17	50000	59000	70000	77000	86000	95000
17-19	59000	70000	82000	92000	102000	113000
19'dan fazla	68000	81000	95000	106000	117000	130000

Tablo 3.5. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen 4'ci Blok (ARDNŞ 1999 yıllık hesabı).

Tablodan da görülmektedir ki, dördüncü blokta ücret ödenmesi zamanı sadece 6 derece göz önünde bulundurulur. Oysa üçüncü blokta ücret ödenmesi zamanı 8 derece geçerli olmaktadır.



3.1.5. Çalışanlara Ücret Ödenilmesi İçin Belirlenen Dereceler

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketin'de çalışanlara ücret önenilmesinde işdeki görevler ve sorumluluklara göre dereceler belirlenmiştir. Bu şirkette 15 derece vardır. Bazı işçiler ikili derecelerle ücret almaktadırlar. İşletmede belirlenen bu dereceleri oluşturanlar şöyle sıralanabilir:

1-2 derecesini oluşturanlar bekçiler, arabacılar, temizlik işlerinde çalışanlar vb'leridir.

2 derecesinin oluşturanlar şirketin her bir işletmesine giriş senedinin kontrol edenler

2-3 atların talimcileri, trenlerin bekçileri, lift hizmetinde çalışanlar ve diğerleridir.

3 derecesinin oluşturanlar hamam hizmetçileri ve hastanede temizlikte çalışanlardır.

3-4 derecesini oluşturanlar biletçiler, bağçıvanlar, inşaat işçileri, gemilerin gidiş ve dönüşünü denetleyen işçilerdir.

4 derecesini oluşturanlar binalarda doğal gaz, su ve enerjinin kontrolünü yapan işçilerdir.

4-5 derecesinin oluşturanlar depoda çalışanlar, orman bekçileri, avcılar, spor tesislerinde çalışanlardır.

5-6 derecesini oluşturanlar fener bekçisi, ekspeditör, teknik elemanlardır.

6-7 derecesini oluşturanlar kırtasiye müdürü personel işlerinden sorumlu olan uzmanlar, enerji mühendisleridir

7-8 derecesini oluşturanlar gemi kaptanının yardımcısı, ustalar, radyo operatörleridir.

8-9 derecesinin oluşturanlar bölge grup başkanı, üretim üzere müdür yardımcısı, baş mekanik, vardiye müdürleridir.

9-10 derecesini oluşturanlar savunma komutanlığının başkanı, operatif şubenini başkanlarıdır.

10-11 derecesini oluşturanlar petrol kazma bölümlerinin başkanları, birincil manacerler, petrol ve doğal gaz üretimi tesisinin başkanlarıdır



11-12 derecesini oluşturanlar petrol boru hattı idaresinin başkanı, otomatikleştirilmiş sahalarda bu sahadan sorumlu yöneticiler

12-13 derecesini oluşturanlar üretim üzere tepe yöneticisi, mühendis, petrol imali sahasında çalışan yöneticiler

13- 14 derecesini oluşturanlar birliklerin hat mühendisleri, birlik reisleridir,

15 derecesini oluşturan ise şirketin başkanı ve başkan yardımcısıdır (Zengin,1999,s.28-29).

Bu dereceler üzere ücretteki değişimler Tablo 3.6' da gösterilmiştir. Tablodan da görülmektedir ki, staja göre işçilere ilave ücret ödenmektedir. Burada dereceler göz önünde bulundurulmuş, en yüksek ücret ise 15'ci dereceden ücret alanlara verilmektedir.

Ücretin Ödenilme esi Der.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Görev Ücreti, man	84000	100000	117000	130000	144000	160000	192000	213000	237000	263000	292000	324000	359000	431000	497000
Kıdem	Kıdeme Göre Aylıklave Ücret (manatla)														
1-3	5000	6000	7000	75000	8000	9000	11000	12000	14000	15000	17000	19000	21000	25000	27000
3-5	7000	9000	10000	11000	12000	14000	16000	18000	20000	23000	25000	28000	31000	37000	41000
5-7	10000	11000	13000	15000	17000	18000	22000	24000	27000	30000	33000	37000	41000	49000	55000
7-9	12000	14000	17000	19000	21000	23000	27000	30000	34000	38000	42000	46000	51000	62000	68000
9-11	14000	17000	20000	22000	25000	27000	33000	37000	41000	45000	50000	56000	62000	74000	82000
11-13	17000	20000	23000	26000	29000	32000	38000	43000	47000	53000	58000	65000	72000	86000	96000
13-15	22000	26000	30000	34000	37000	41000	49000	55000	61000	68000	75000	83000	92000	111000	123000
15-17	26000	31000	37000	41000	45000	50000	60000	67000	74000	83000	92000	102000	113000	136000	150000
17-19	31000	37000	44000	48000	54000	59000	71000	79000	88000	98000	108000	120000	134000	160000	178000
19'dan fazla	36000	43000	50000	56000	62000	69000	82000	91000	101000	113000	125000	139000	154000	185000	205000

Tablo 3.6. Derecelere Göre Ödenen Ücret Tutarı (Socar,2000).



3.2.Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde Gerçekleşen Eğitim Faaliyetleri

Sovyetler Birliği yıkıldıktan sonra Azerbaycan petrolü yabancı işletmelerin dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu nedenle ülkede yabancı yatırımların miktarı gittikçe artmaktadır. Eski Sosyalist Sisteminin insanlara öğrettiğini yanlış olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni teknolojinin Azerbaycana transfer edilmesi sonucunda da insanların eğitime olan ihtiyaçları ortaya konmuştur. Daha kaliteli personele sahip olmak ve diğer yabancı şirketlerle rekabet etmek için Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi eğitim faaliyetlerinin yürütmeye başlamıştır. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi 1995 yılında Aralık ayının 17'de karara almıştır:

- 1995 yılında yabancı ülkelerle yapılmış “Asrın Anlaşmasının” şartlarına uygun olarak eğitim faaliyetleri gerçekleştirilsin.
- Eğitim faaliyetlerinden sorumlu olanlar şirketin başkan yardımcıları, birliklerin personel yönetimi bölüm başkanları, muhasebecilerdir.
- Eğitime ihtiyacı olanların sayısı en kısa zamanda belirlensin ve bu işten sorumlu kişilere bildirilsin.
- Eğitim bütçesi belirlensin.
- Eğitim faaliyetleri ile ilgili yapılan tedbirlerle ilgili her ay şirket başkanına bilgi verilsin (Azerbaycan Petrol Tasarufatı Dergisi, 1999, s35).

3.2.1. Eğitimin Amacı

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin yapılmasında bazı belirli konular üzere yapılmaktadır. Bu konular örneğin: yöneticilerin katıldıkları ihtisaslaşma kursları, yeni işe alınanların alacağı eğitim, ingiliz dili kursları, bilgisayar kursları, stajlar, konferanslar vb. gibi eğitim konularını kapsar.

Bu şirkette gerçekleştirilen eğitimin amacı ilk önce daha kaliteli, daha da yetenekli ve bilgili personele sahip olmak arzusundan dolayı ortaya çıkmaktadır.

Şirket çalışanların verimliliğinin artırmak, onların iş yapma yeteneklerinin geliştirmek, çalışanların işe bağlılığını artırmak amacıyla da eğitim faaliyetlerine baş vurmaktadır (Nesibli,2000, s.106).

Buna ilave olarak şirket gelecekte bu kişilerin daha yüksek dereceden ücret almalarını garantilemek amacıyla da böyle bir eğitim faaliyetlerine baş vurmaktadır. İhtisaslaşma kurslarına katılanların hepsinin ücretinde belli bir artış yapılmaktadır.

Şirketten ayrılan işçilerin yerine personel sağlanmasını şirketin kendisinden yapmak için böyle eğitim faaliyetlerinin büyük rolü vardır.

Çalışanlar onlara ilgi duyulduğunu gördükleri zaman onların işi iyi yapma istekleri artıyor ve moralleri yükseliyor. Eğitim yapıldığı zaman kişinin kendi isteği de esas şartlardan biridir.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri hem iş başında, yani direkt çalışma yerinde, hem de iş dışında yapılmaktadır.

3.2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Şirket başkanı çalışma yılı başında İnsan Kaynakları Bölümü yöneticisine yazılı ferman göndererek sözü geçen senede hangi eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirileceği ile ilgili ve kimlerin eğitileceği ile yazılı rapor hazırlanmasını istemektedir. Şirketin insan kaynakları bölümü başkanı aynı bu türlü bir emirle şirketin sorumluluğu altında olan



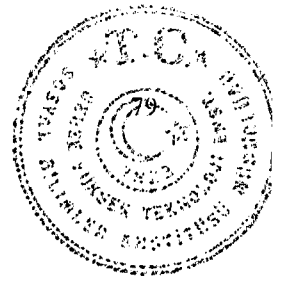
birliklerin ve diğer tesislerin kadrolar yönetimi bölümüne soru göndermektedir. Kadrolar yöneticisi ve yardımcıları işçilerin işe devamlılığı ile ilgili formu, iş yapma yetenekleri ile ilgili formu, verimlilikle bağlı formları gözden geçirerek kimlerin eğitime ihtiyacı oldukları belirlemektedirler. Bu kişilerim isimlerinden oluşan listeler hazırlanıyor ve şirket insan kaynakları bölümüne gönderiliyor (Orucov,2000,s.174-175).

Şirket insan kaynakları bölüm başkanı da bu listeyi şirket başkanına gönderiyor . Şirket başkanı bu listeyi aldıktan sonra bir toplantı düzenliyor. Bu toplantıya muhasebe bölümü üyesi, işe alma bölümü üyesi, üretim bölümü üyesi de katılmaktadır. Bu toplantıda kaç kişinin eğitileceğine karar verilir. Bu kişilerin belirlenmesini etkileyen en önemli unsur maliyettir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve eğitimin gerçekleştirilmesi çok yönlü bir faaliyettir. Bu faaliyetlerin verimli bir şekilde gerçekleşmesi için her bölüm yöneticisi önceden belirlenmiş bir sorumluluğa katlanmaktadır.

Yeni araç ve gereçlerin şirkete alınması zamanı üretim bölüm başkanı işçilerin bir kısmının eğitime ihtiyacı olduğunu belirler ve insan kaynakları bölümüne müracaat yapar. Bu zaman muhasebe bölümü de araya girmekte ve bu iş iyi bir şekilde yürütülmektedir (Respublika Gazetesi, 1999,s.4).

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek için eğitimin yapılmasına 10 gün kala bir komite oluşturulmaktadır. Komite 18 üyeden oluşuyor. Komite haftada bir kez toplantı yaparak belli eğitimin aksatılmadan yürütülmesinin denetlemektedir (Halk Gazetesi, 1999,s.5).



3.2.3. Eğitim Gerçekleştirilmesi

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde eğitim faaliyetleri aşağıdaki biçimde gerçekleştirilir.

- **Yeni işe alınanlar için yapılan eğitim tedbirleri:** Bu eğitimin amacı yeni işe alınanların işlerine alışmasını sağlamaktır. Bu eğitim faaliyetleri genellikle 2-3 ay içinde gerçekleştirilir. Eğitimi zamanı eğitici rolüne üstlenenler eğitim komitesinin belirlediği kişilerdir. Bu eğitim zamanı kişilere şirketle ilgili bilgi veriliyor, işin yapılış şekli ile ilgili onlara bilgi veriliyor. Aynı zamanda şirketin tesislerine geziler gerçekleştiriliyor. Eğitim sonu kişilere sınav yapılmaktadır. Sınav iki kısımdan oluşmaktadır. Yazılı kısımda kişilere bir soru listesi verilmekte ve onlardan bu soruları cevaplandırmak istenmektedir. Sorular şirketin kendisiyle ilgili, işleyişi ile ilgili ve çalışma koşullarıyla ilgili konuları kapsamaktadır. 1999 çalışma yılında işe yeni alınanların sayısı 9188 kişi olmuştur. Bunlardan 8115 kişiye bu eğitim uygulanmıştır.
- **İhtisaslaşma kursları:** 1995 yılında yapılan "Asrın anlaşması"ndan sonra yabancı şirketler Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'yle anlaşmalar yaparak bazı petrol kuyularının birlikte istismarına karar verdiler. Bu petrol madenleri "Azeri", "Çırak" ve "Güneşli" madenleridir. Fakat yabancı şirketler burada bulunan teknolojinin yetersiz olduğunu ve işleyişlerinde kusurlar olduğunu göz önüne alarak şirkete yeni makinelerin transferini sağlamaktadırlar. Bu makinelerde çalışmak için şirkette ihtisaslaşma eğitimi gerçekleştirilmektedir. Bu eğitime her sene belli sayıda kişiler katılmaktadır. Eğitim 1 aydan fazla sürmemektedir. Eğiticiler makineleri nasıl kullanmakla ilgili, tehlikesizlik tedbirleri ile ilgili katılanlara bilgi veriyorlar. Bu eğitim işbaşında gerçekleştirilen bir eğitimidir. 1999 yılında böyle bir eğitime katılanların sayısı 204 kişi olmuştur. Bunlardan 12'si bayanlardır.



- **İngilis dili öğrenme kursları** : Bu kursların yapılmasında esas amaç işçilerin bir kısmının yabancı ülkelerle gönderilerek staj yapmalarını sağlamaktır. Böyle tedbirler sonucu yabancı firmaların çalışma şartları, üretim teknikleri ile ilgili bilgi elde edilmektedir. Bu da şirketin gelecek dönemlerde daha iyi şartlar altında çalışmasına imkan sağlıyor ve onun rekabet gücünü artırıyor. Bu kurslar 6 aylık, 1 yıllık, 2 yıllık süreden oluşur. Dersler hafta sonu yapılmaktadır. Kurslara katılanlara Azerbaycan Cumhuriyeti üniversitelerinden davet edilen hocalar, bazen de yabancı ülkelerden davetli olan hocalar ders vermektedir. Bu hocalar para karşılığında ders veriyorlar. 1999 yılında İngilizce kurslarına 270 katılmıştır. Eğitimin sonu sınav yapılmaktadır.

- **Bilgisayar kursları**: Bu kurslara katılanlara bilgisayar kullanılması öğretilmekte, şirketin işleme prensibine uygun olan programlarla ilgili onlara bilgi verilmektedir. Bu kurslara katılanlar arasında üretim, tedarik, muhasebe, insan kaynakları bölümünün çalışanları yer almaktadır. Bu eğitim faaliyetleri iş dışında belirli üniversitelerde yapılmaktadır. Çoğu zamanlar işten sonra ya da hafta içinde belirlenmiş günlerde yapılmaktadır. Bu eğitimin yapılma süresi genellikle 3 veya 6 aylık bir zamanı kapsamaktadır. 1999 yılında böyle kurslara katılanların sayısı 290 kişi olmuştur (ARDNŞ'nin Tarif Sistemi, s.46).

Her bir şirket kendi personelinin becerikli, bilgili, yetenekli, sorumluluğa katlanabilir olmasını istemektedir. Böyle bir isteyin gerçekleşmesinde eğitimin rolü büyüktür. Fakat eğitim yalnızca çalışanlar için değil, aynı zamanda yöneticiler için de yapılmalıdır. Yöneticiler şirketin amacını en iyi bilen kişileridir ve bu amacın gerçekleşmesi konusunda çalışanlara yön veren kimselerdir. Yöneticilerin eğitimini denetleyen komite "Atestasyon Komitesi"dir. 1999 çalışma yılında bu komisyona katılanların sayısı 1407, fakat başarılı olanların sayısı ise 1064 kişi olmuştur. Bu eğitimin amacı yöneticilerin liderlik yeteneklerini, kişilere etki yapma özelliklerini ve diğer hususları araştırmaktır. Yöneticilere bazı sorular sorulmakta, olaylar anlatılmakta ve bu gibi durumlarda onların verecekleri kararlara bakılarak bir değerlendirme

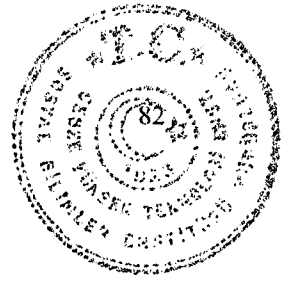


yapılmaktadır. Bu komisyon aynı zamanda yöneticinin hangi derecede olduğunu da belirlemektedir.

Diğer bir işe geçişle de bağlı bazı eğitim tedbirleri gerçekleştirilmektedir. 1999 yılında böyle bir eğitime 350 kişi katılmıştır. Bunlardan 75'i yönetici, 275'i mühendis, 70'i bayan ve 60'ı ise 30 yaştan küçük olan gençlerdir.

- **Üniversitelerde eğitim:** şirkette çalışanların bazıları üniversitelerin düzenlediği eğitim kurslarına da katılmaktadır. 1999 yılında Azerbaycan Devlet Petrol Akademisinin düzenlediği “ Piyasa Ekonomisi Koşullarında Yönetim İçin Uygulanacak Yeni Teknikler” konusunda gerçekleştirilen kursa 30 kişi katılmıştır.
- 1999 yılında Azerbaycan Cumhuriyeti “Emek kanunu”nun yazılmasında 163 yöneticinin büyük rolü olmuştur.

Şirket 1999 Çalışma yılında yeni işe alınanların 71 kişi, işten ayrılanların ise 830 kişi olduğunu nedeninin araştırmıştır. Belli olmuştur ki, bu şirkette işe bağlılık çok düşüktür. Bazı kişilerin işten ayrılma nedeni ise iş zamanı yaptıkları kazalardan kaynaklanıyor. Şirket işten ayrılma oranının çok fazla olduğunu göz önüne alarak 2000 Çalışma yılında eğitim faaliyetlerini arttırmaya karar vermiştir (Bakinskiy Raboçiy, 1996,s.28).



3.2.4. Eğitim Bütçesi

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde her sene eğitim harcamalarını içeren bütçe oluşturulmaktadır. Bütçenin oluşturulması zamanı bazı hususlara dikkat edilir. Mesela:

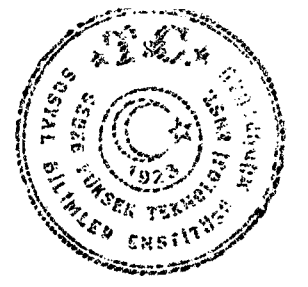
- Hangi eğitim yöntemine ne kadar para harcanacağı belirlenir.
- Eğer eğitim iş dışı eğitimse, onda bu eğitime katılanlar için gerekli olan yol parası, öğle yemeği masraflarına dikkat edilir.
- Eğitim işletme içinde , fakat farklı bir kuruluş tarafından yapılırsa, bu zaman bu kuruluşun üyeleri için tüm gerekli masraflar göz önünde bulundurulmaktadır.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde bütçe belirlenmesinde verilen karar şirket rehberi tarafından muhasebe bölümü üyelerinin yardımıyla belirlenmektedir. Bu zaman şirketin finansal gücü ve imkanları göz önünde bulundurulur. Aynı zamanda kaç kişinin eğitime ihtiyacı olduğunu insan kaynakları bölümü daha önce belirlmiş olur. Belirlenen listeye uygun olarak eğitim bütçesi oluşturulmaktadır.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi Azerbaycan'ın petrol faaliyetlerinin gerçekleştiren ve ülkenin monopol durumda faaliyet yapan tek şirkettir. Bu yüzden onun gerçekleştirdiği faaliyetlerin yetersiz olduğu görülmektedir. Fakat Pazar Ekonomisine geçişle bağlı olarak diğer yabancı şirketlerin Azerbaycan'da faaliyeti şirketin tüm faaliyetlerinin gittikçe etkilemektedir.

Aynı sahalarda faaliyet göstermeleri nedeniyle yabancı işletmelerin yürüttükleri faaliyetler şirket faaliyetlerine de yansımaktadır. Bu yüzden şirket yeni dönemlerde gerçekleştireceği eğitim faaliyetlerinde yabancı şirketlerin pratiğinden yararlanarak bu konuda daha fazla ilerleme yapacaktır. Aynı zamanda elde edilen gelirler bu faaliyetin kalitesini de yükseltecektir.

BÖLÜM 4



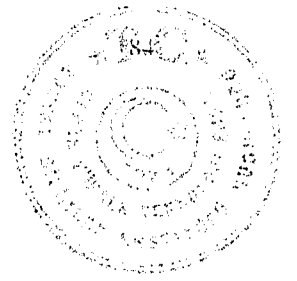
AZERBAIJAN DEVLET PETROL ŞİRKETİ'NDE İŞÇİLERİN ÜCRETLERİYLE VE EĞİTİMLERİYLE İLGİLİ YAPILAN UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanların hayatında ücret gelirinin ne kadar önemli olduğu daha önce de belirtilmiştir. İşçi zor olan hayat koşullarında yaşamını iyi bir şekilde sürdürebilmek için yeterli miktarda para almalıdır. Para bir yandan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması için, diğer taraftan da insanın moral dünyasının rahatlığını sağlayan bir araçtır. Günümüzde ücret konusu en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü para her şey değil, fakat çok şeydir deyimi artık insanların beynine hakim kesilmiştir.

Aynı zamanda onu da belirtmek gerekir ki, ücret kadar eğitim de gündemdeki esas konulardan biridir. Çünkü çalışma hayatına atılan bir kimse çalışma zamanlarında belli bir kariyere ulaşmağı amaçlamıştır. Eğitim artık insanların temel ihtiyaçları sırasında yer almaktadır.

Bu uygulama çalışması da Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde işçilerin aldığı ücretle ilgili olarak yapılmıştır. İşçilerin eğitim düzeyleriyle ilgili bilgiler alınmış, aynı zamanda ücretle eğitim arasında ilişkinin bulunduğu incelenmiştir.



4.1.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yeri

Araştırma Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde yapılmıştır. Bu şirket Azerbaycan'da monopol durumda faaliyet yapan tek petrol şirkettir. Şirketin sorumluluğu altında aşağıda belirtilmiş idare ve birimler faaliyet yapmaktadır. Bunlar:

Denizde Petrol Ve Doğal Gaz Çıkarma Birliği,

Karada Petrol Ve Doğal Gaz Çıkarma Birliği,

Jeofizik Ve Mühendis Jeolojisi Birliği,

Azerpetrol Yanacak Üretim İşletmesi,

Makine Üretimi İşletmesi,

Boru Hatları İnşaatı Birliği,

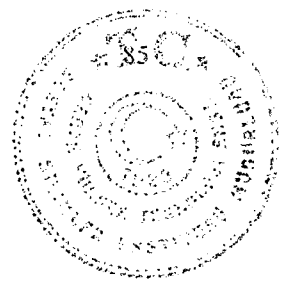
Yabancı Sermayeler İdaresi,

Uluslararası İlişkiler İdaresidir.

4.1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırmada kullanılan yöntem veri toplama yöntemi olarak- anket uygulamasıdır. Araştırmada daha önceki bölümlerde açıklanan konularla ilgili sorular sorulmuştur. Anket 18 sorudan oluşmuştur. Bu sorular işçilerin ücret düzeylerinin belirlenmesi ve iş hayatında gördükleri eğitimlerle ilgili bilgilerin toplanmasına yöneliktir. Soruların bazıları şıklı sorular, bazıları görüş alan sorulardır. Araştırma bu bölümlerin çalışanları arasında yapılmıştır. 55 kişi anketi cevaplamıştır. (Anketin bir örneği Ekler bölümünde gösterilmiştir).

Araştırma yapıldığı zaman bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlarda anket sorularının denetlenmesi, ve işçilerin bazılarının araştırmaya ilgisiz oldukları sorunu esas olarak görülmüştür.



4.2. Araştırmanın Varsayımı

Eski Sovyetler Sistemi yıkıldıktan sonra Azerbaycan Cumhuriyeti 1991 yılında kendi bağımsızlığını ilan etmiştir. Bağımsızlık kazandıktan sonra sanayinin her bir dalında yenilikler yapılmaktadır. Fakat kusurların her birinin tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Araştırmaya başlamadan önce işçilerin ücretleri ve eğitimlerinin yetersiz olduğu varsayımı yürütülmüştür. Sorulan sorularda işçilere ücretten ilave sağlanan haklar araştırılmağa çalıştırılmıştır ve eğitime olan ihtiyaç belirlenmiştir.

4.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırma sonucu elde edilen bilgiler SPSS 9.0 for Windows programında analiz edilmiştir. Frekanslar, çapraz tablolar ve korelasyonlar alınmıştır. Korelasyon Pearson Correlation kullanılarak yapılmıştır. Şöyle sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar tablolarla açıklanmaktadır. Tablo 4.1'den belli oluyor ki araştırmaya katılan 55 kişinin 5'i 20-30, 11'i 30-40, 36'sı 40-50, 3 kişi ise 50'den fazla yaş durumundadır. Katılanların yaşlarıyla ilgili yüzdeler şöyle gözükmemektedir. 40-50 yaş arasında olanlar daha fazla bu denemeye katılmışlardır(Bkz.Ek1). Onların geçerli yüzdesi %65,5'tir.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30	5	9,1	9,1	9,1
30-40	11	20,0	20,0	29,1
40-50	36	65,5	65,5	94,5
50'den fazla	3	5,5	5,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.1. Çalışanların Yaşlarıyla İlgili Cevaplar

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	8	14,5	14,5	14,5
Erkek	47	85,5	85,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.2. Çalışanların Cinsiyeti İle İlgili Cevaplar

Tablo 4.2'den belli oluyor ki Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi işletmelerinde çalışanların daha fazlası erkeklerdir. Hatta araştırmaya katılan 55 kişiden 47'si de erkeklerdir. Bu erkeklerin toplan içerisindeki yüzdesi %85,5'tir.

Çalışan kişilerin işlerine başlamadan önce belli bir eğitim almaları esas koşullardan biri olarak belirlenmektedir. Günümüzde bu eğitim esas itibariyle eğitim tesislerinde verilmektedir. Bu deneme yapılan zaman çalışanların hangi eğitim tesislerinden mezun oldukları ile ilgili onlara soru sorulduğu zaman verilen cevaplar Tablo 4.3'de açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Orta okul	4	7,3	7,3	7,3
Lise,kolej	8	14,5	14,5	21,8
Üniversite	43	78,2	78,2	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.3. Çalışanların Eğitim Durumları İle İlgili Cevaplar

Bu tablodan da görülmektedir ki denemeye katılan 55 kişiden 4'ü orta okul mezunu, 8 kişi lise veya kolej mezunu, 43 kişi ise üniversite mezunlarıdır. Çalışanlardan çoğu üniversite bitirmiştir. Bunların toplam içindeki yeri %78,2' dir.



Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde ücret tanımlanması zamanı çalışanların ilmi düzeyi göz önünde bulundurulduğu daha önceki bölümde de açıklanmıştı. Buna göre de ilmi düzeyi olan kişilerin ücretlerinin diğerlerinden ne kadar farklılık gösterdiğinin daha iyi bir şekilde görmek için onlara ilmi düzeyleriyle bağlı soru sorulmuştur.

Cevaplar Tablo 4.4.'de açıklanmıştır. Bu tablodan da belli oluyor ki, ankete katılanların 35' Küçük İlmi İşçi(4 yıllık Üniversite eğitimi), 5 kişi İlimler Namizedi(Yüksek lisans bitirmiş) ve 3 kişi İlimler Doktorudur(Doktorasını yapmış).

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Küçük İlmi İşçi	35	63,6	63,6	63,6
İlimler Namizedi	5	9,1	9,1	72,7
İlimler Doktoru	3	5,5	5,5	78,2
Yoktur	12	21,8	21,8	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.4. Çalışanların İlmi Düzeyleri İle İlgili Cevaplar

Tablo 4.5'te ise denemeye katılanların Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde hangi işte çalıştıklarıyla ilgili cevaplar gösterilmiştir. Bu zaman tüm bölümler göz önünde alınmıştır. Bazı bölüm yöneticileri denemeye katılarak anket sorularına cevap vermişlerdir.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müdür	2	3,6	3,6	3,6
Mühendis	17	30,9	30,9	34,5
Böl. Yöneticisi	4	7,3	7,3	41,8
İşçi	32	58,2	58,2	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.5. Çalışanların Görevleri İle İlgili Cevaplar

Bu tablodan da görülmektedir ki denemeye katılanlardan 2 kişi müdür görevini yapmaktadır. 17 kişi petrol şirketinde mühendis olarak çalışmaktadırlar. 4 kişi bölüm yöneticisi, 32 kişi ise sadece işçilerdir. Denemeye daha çok katılanlar işçilerdir. Bunların toplam içerisindeki yeri %58,2'dir.

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde çalışanlara ücret ödenmesi zamanı göz önünde bulundurulan hususlardan biri de onların çalışma süresidir. Çalışılan zamana göre ücretteki artışlar daha önceki bölümde de açıklanmıştı. buna göre de üzerinde araştırma yapılan kişilerin kaç senedir bu şirkette çalıştıklarıyla ilgili soru sorulmuştur. Bu sorunun cevapları Tablo 4.6'da açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5-10 sene	15	27,3	27,3	27,3
10-15 sene	21	38,2	38,2	65,5
15-20 sene	17	30,9	30,9	96,4
20'den fazla	2	3,6	3,6	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.6. Çalışılan Zaman Aralığı İle İlgili Cevaplar

Tablo 4.6'dan da belli olmaktadır ki bu şirkette çalışanlardan 15 kişi 5-10 senelik zaman aralığında, 21 kişi 10-15 senelik zaman aralığında, 17 kişi 15-20 senelik zaman aralığında, ancak 2 kişi 20'den fazla zaman aralığında petrol sanayisinde çalışmaktadır. (Çalışılan sene ile ilgili cevapların ortalaması Ekler kısmında verilmiştir). Böyle bir zaman aralığında bu işçilerin çalışmalarına etki eden faktör her bir devirde Azerbaycan sanayisi içerisinde petrol sanayisinin önemli yere sahip olduğundan kaynaklanmaktadır.

Araştırma zamanı en çok önemli sorulardan biri de işçilerin ücret miktarları ile ilgili olan sorudur. Bu sorunun cevapları Tablo 4.7'de açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
100000-200000	2	3,6	3,6	3,6
200000-300000	17	30,9	30,9	34,5
300000-400000	28	50,9	50,9	85,5
400000'den fazla	8	14,5	14,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.7. Çalışanların Aldıkları Ücret Miktarları

Tablo 4.7'den de belli olmaktadır ki, denemeye katılan kişiler arasında 2 kişi 100000-200000 manat arasında, 17 kişi 200000-300000 manat arasında, 28 kişi 300000-400000 manat arasında, yalnız 8 kişi 400000'den fazla ücret almaktadır. (Alınan ücretin düşük olduğunu daha iyi bir şekilde görmek için Ekler kısmında ücret ortalamasına bakmak gereklidir).

İşçilerin aldıkları ücret miktarından memnun olmalarını ve aldıkları ücretin onlara yettiklerini incelemek için onlara normal ücretle ilgili soru sorulmuştur. Bu sorunun cevaplandırılması Tablo 4.8'de açıklanmıştır. Aynı tablodan belli oluyor ki,



çalışanların aldıkları ücret onlar için yeterli değildir. 55 kişiden 41'i ücretinin 600000 Manattan fazla olmasını arzulamaktadır. (Arzulanan ücretin ne kadar olduğunu bilmek için Ekler kısmındaki ortalamaya bakmak gerekir).

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
400000-500000	2	3,6	3,6	3,6
500000-600000	12	21,8	21,8	25,5
600000`den fazla	41	74,5	74,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.8. Çalışanların Almak İstedikleri Ücret Miktarı

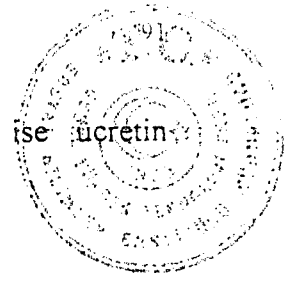
Daha önceki bölümlerde açıklanmış olan ücret ödemede geçerli olan bloklar, derecelerle ilgili çalışanların görüşleri Tablo 4.9`da açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İş Değerlendirilir	3	5,5	5,5	5,5
Dereceler Dikkate Alınır	17	30,9	30,9	36,4
Bloklar Dikkate Alınır	21	38,2	38,2	74,5
Yönetim Kendisi Belirler	14	25,5	25,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.9.Ücret Ödemesinde Dikkat Edilen Hususlar

Tablo 4.9`dan da belli oluyor ki, ücret belirlenmesinde esasa alınan hususlar büyük ölçüde bloklar ve derecelerdir. 3 kişi ücret belirlemede işin değerinin göz önünde bulundurulduğunu, 17 kişi ücret belirlemede derecelerın esas alındığını, 21

kişi ücret belirlemede blokların esas olarak alındığını, 14 kişi ise ücretin belirlenmesinde yönetimin direkt etki yaptığını göstermiştir.



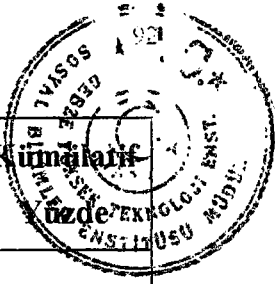
İlk bölümde açıklana ücretten başka daha hangi hakların işçilere verildiği konusunda bağılı da soru sorulmuş ve bu sorunun cevabı Tablo 4.10'da açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Sağlık Sigortası	10	18,2	18,2	18,2
Emeklilik	2	3,6	3,6	21,8
Tatil Zaman Ücret	17	30,9	30,9	52,7
Çocuklara Verilen İlave Para	9	16,4	16,4	69,1
Yiyecek Yardımı	2	3,6	3,6	72,7
Yıl Sonunda 13cü Ücret	15	27,3	27,3	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.10. Ücretten İlave Çalışanlara Verilen Haklar

Görüldüğü gibi 10 kişi verilen bu ilave hakların sağlık sigortası olduğunu, 2 kişi emeklilik olduğunu, 17 kişi tatil zamanı ücret olduğunu, 9 kişi çocuklara verilen para olduğunu, 2 kişi yiyecek yardımı olduğunu, 15 kişi ise yıl sonunda ödenilen 13'ci ücret olduğunu göstermiştir.

Daha önceki bölümlerde de açıklanmış olan eğitim faaliyetlerinin işletme için ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştı. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleriyle bağılı işçilerin görüşünü alıp analiz etmek iyi olurdu. Şirkette yapılan eğitim faaliyetlerine kişilerin katılıp katılmadığını öğrenmek amacıyla onlara soru sorulmuş ve sorunun cevapları Tablo 4.11'de açıklanmıştır.



Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yeni Teknolojilerle Çalışmak İçin Alınan Eğitim	23	41,8	41,8	41,8
Bilgisayar Kursları	12	21,8	21,8	63,6
İngiliz Dili Kursları	6	10,9	10,9	74,5
Seminer Ve Paneller	14	25,5	25,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

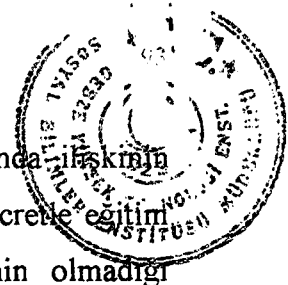
Tablo 4.11. Çalışanların Görmüş Oldukları Eğitim

Tablo 4.11'den de belli oluyor ki, araştırmaya katılan 55 kişiden 23 kişi yeni teknolojilerde çalışmak için şirketin düzenlediği kurslara katılmış, 12 kişi bilgisayar kurslarına katılmış, 6 kişi İngiliz dili kurslarına katılmış, 14 kişi ise seminer ve panellere katılmıştır.

Ücretle eğitim arasında bir ilişkinin olduğu daha önceki bölümlerde de açıklanmıştı. Çalışan bir kimsenin çalışma sırasında eğitim görmesi onun iş yapma yeteneğini artırır ve işçinin ücretine etki yapar. Çalışanların bu konuda ne düşündüklerini öğrenmek amacıyla onlara soru sorulmuş ve bu sorunun cevapları Tablo 4.12'de olduğu gibi karşıya çıkmaktadır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Vardır	49	89,1	89,1	89,1
Yoktur	6	10,9	10,9	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.12. Ücret Ve Eğitim Arasındaki İlişkilerle İlgili Cevaplar



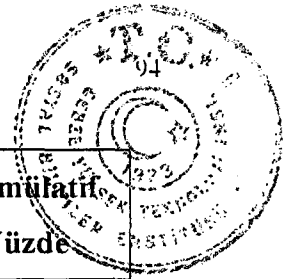
Tablo 4.12’de de belli oluyor ki, çalışanlar ücretle eğitim arasında ilişkili olduğu kanısındadırlar. Çünkü araştırmaya katılan 55 kişiden 49 kişi ücretle eğitim arasında ilişkinin olduğunu göstermiş, 6 kişi ise böyle bir ilişkinin olmadığı kanısındadır.

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarıyla ilgili cevaplar ise Tablo 4.13’te açıklanmıştır. Bu tablodan belli oluyor ki, çalışanların çoğunluğu böyle bir eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Katılan 55 kişiden 47’si eğitime ihtiyacı olduğunu göstermişlerdir.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Vardır	47	85,5	85,5	85,5
Yoktur	8	14,5	14,5	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.13. Çalışanların Eğitim İhtiyacıyla İlgili Cevapları

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi’nde çalışan kişilerin iş yapma yeteneklerinin hangi aralıkla değerlendirildiği incelemek için soru sorulmuş ve bu sorunun sonuçları Tablo 4.14 ‘de açıklanmıştır. Tablodan da belli oluyor ki, araştırmaya katılanlardan 5 kişi bu değerlendirilmenin yılda 1 defa, 15 kişi yılda 2 defa, 30 kişi iki yılda 1 defa, 5 kişi ise müddetsiz olarak yapıldığını göstermişlerdir.



Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yılda 1 Kez	5	9,1	9,1	9,1
Yılda 2 Kez	15	27,3	27,3	36,4
İki yılda 1 Kez	30	54,5	54,5	90,9
Müddetsiz	5	9,1	9,1	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

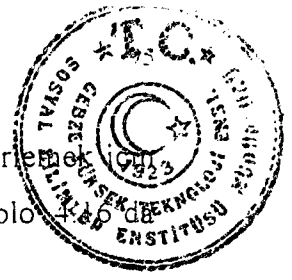
Tablo 4.14. Çalışanların İşyapma Yeteneklerinin Değerlendirilmesi

İş değerlemesiyle ücret artışları arasında doğrudan doğruya ilişkinin olduğu bilinmektedir. Çalışanlara onların yaptıkları işin düzgün mü değerlendirildiği konusunda soru sorulmuş ve bu sorunun cevapları Tablo 4.15'te açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	17	30,9	30,9	30,9
Hayır	37	67,3	67,3	98,2
Tarafsız	1	1,8	1,8	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.15. Çalışanların İşlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 4.15'ten görülmektedir ki 17 kişi emeğinin doğru değerlendirildiği kanısındadır. 37 kişi emeğinin düzgün değerlendirilmediği düşüncesindedir. 1 kişi ise bu soruya tarafsız kalmıştır.



Ücret artışları zamanı hangi hususların esas olarak ele alındığını belirlemek için çalışanlara böyle bir soru sorulmuş ve bu soruyla bağlı cevaplar Tablo 4.16'de açıklanmıştır.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kıdem	35	63,6	63,6	63,6
İş Görme Yeteneği	8	14,5	14,5	78,2
Görülen İşin Zorluğu	7	12,7	12,7	90,9
Endeksler	5	9,1	9,1	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.16. Ücret Artışında Dikkat Edilen Hususlar

Tablo 4.16'dan da belli olmaktadır ki 35 kişi ücretin artırıldığı zaman kıdeme dikkat edildiği, 8 kişi iş görme yeteneği ele alınarak ücrette artış yapıldığı, 7 kişi görülen işin zorluk derecesi göz önünde bulundurularak ücrette artış yapıldığı, 5 kişi ise ekonomik endeksler göz önünde bulundurularak ücrette artış yapıldığını göstermişlerdir.

Ücretin düşük olmasının nedenleri ise Tablo 4.17'de açıklanmıştır. Bu tablodan da görülmektedir ki, 18 kişi ücretin düşük olma nedeni olarak ülkenin ekonomik durumunu göstermiştir. 16 kişi ülkenin yeni bağımsızlık elde ettiğinin nedeni olarak göstermiştir. 5 kişi ücretin düşük olmasına etki yapan unsurun Karabağ Savaşı olduğunu göstermiştir. 12 kişi ücretin az olmasının nedenini yönetim yetersizliğinden kaynaklandığını belirlemiş, sadece 4 kişi ise bunun nedeninin diğer faktörler olduğunu göstermiştir.



Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ülkenin Ekonomik Durumu	18	32,7	32,7	32,7
Yeni Bağımsızlık Kazanıldığından	16	29,1	29,1	61,8
Karabag Savaşından	5	9,1	9,1	70,9
Yönetim Yeteneksizliğinden	12	21,8	21,8	92,7
Diğer Faktörler	4	7,3	7,3	100,0
Toplam	55	100,0	100,0	

Tablo 4.17. Ücretin Düşük Olma Nedenleri

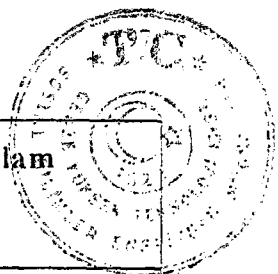
Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde çalışanların şu ana kadar böyle bir araştırmaya katılıp katılmadıkları ile ilgili onlara soru sorulmuş ve cevapların sonuçları aşağıda Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Veri tabanı	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hayır	55	100,0	100,0	100,0

Tablo 4.18. Anketle İlgili Görüşler

Tablo 4.18’den de belli oluyor ki, şu ana kadar Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi’nde çalışanlar böyle bir denemeye katılmamışlardır.

Araştırmaya başlamadan önce de işçilerin ücretlerinin ve eğitimlerinin yetersiz olduğunu esas varsayım olarak ele almıştık. Fakat bazı karşılaştırmalar yaparak bunun doğru olup olmadığını bir daha incelemek için bazı soruların ikili incelemesini yapmak ta mümkündür. İşçilerin aldıkları ücret miktarlarıyla çalışılan sene arasında bağlantının olup olmadığını daha iyi bir şekilde görmek için Tablo 4.19’a bakmak gerekir.

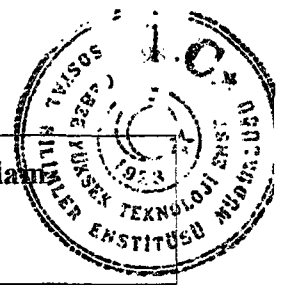


Alınan Ücret Miktarı (Manat)	Çalışılan Sene				Toplam
	5-10	10-15	15-20	20'den fazla	
100000-200000	2	-	-	-	2
200000-300000	9	3	5	-	17
300000-400000	3	16	9	-	28
400000'den fazla	1	2	3	2	8
Toplam	15	21	17	2	55

Tablo 4.19. Çalışılan Sene İle Alınan Ücret Arasındaki İlişki

Bu tablodan belli oluyor ki, 5-10 sene çalışanlar esas itibariyle düşük ücret almaktadırlar. Onların aldıkları ücret 100000-200000 manat arasındadır. Araştırmaya katılan kişilerden çoğunluğu petrol sanayisinde 10-15 sene arasında çalışan kişilerdir. Bu çalışanların 3'ü 200000-300000 manat arasında ücret almaktadırlar. 16 kişi ise 300000-400000 arasında ücret almaktadır. Petrol şirketinde ücret belirlenmesinde kıdem esasa alındığı daha önceki bölümde açıklanmıştı. Bu tablodan da görülür ki, çalışılan sene ile ücret arsında pozitif bir ilişki vardır. Yani seneler arttıkça ücret te artmaktadır. Tablo 4.19'da da bunun yansıması vardır. Çünkü çalışılan zaman aralığı değiştikçe ücret artmıştır. Ücret artışlarında esas alınan kıdem hususu burada kendini göstermektedir. Fakat yine de ücret yeterli düzeyde değildir.

Araştırmaya katılan kişilerin hangi lisans eğitimi gördüklerini ve ücret belirlenmesinde lisans eğitiminin etki edip etmediğini daha iyi bir şekilde incelemek için Tablo 4.20'de gösterilen bilgilerden yararlanmak mümkündür.



Alınan Ücret Miktarı (Manat)	Eğitim			Toplam
	Orta okul	Lise ve kolej	Üniversite	
100000-200000	-	1	1	2
200000-300000	2	4	11	17
300000-400000	-	2	26	28
400000'den fazla	2	1	5	8
Toplam	4	8	43	55

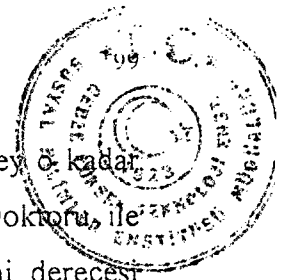
Tablo 4.20. İnsanların Eğitim Düzeyi İle Alınan Ücret Arasındaki İlişki

Azerbaycan Devler Petrol Şirketinde çalışanların çoğu üniversite bitirmiş kimselerdir. Zaten tablodan da görüldüğü gibi üniversite mezunlarının ücretleri diğerlerinden yüksektir. Fakat bu ücret bile arzu edilen ücret değildir.

Alınan Ücret Miktarı (Manat)	İlmi Düzey				Toplam
	Küçük İlmi İşçi	İlimler Namızadi	İlimler Doktorü	Yoktur	
100000-200000	1	-	-	1	2
200000-300000	10	1	-	6	17
300000-400000	21	4	1	2	28
400000'den fazla	3	-	2	3	8
Toplam	35	5	3	12	55

Tablo 4.21. İlmi Düzeyle Ücret Arasındaki İlişki

Bundan önceki bölümde Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde ücret belirlenmesi zamanı ilmi düzeylerin dikkate alındığı açıklanmıştı. Bunun gerçekten böyle olduğunu araştırmak için ilmi düzeyle ücret arasında hangi bağlantının olduğunu Tablo 4.21'de görebiliriz.



Araştırmanın sonuçlarına göre şirketin ücret belirlenmesinde ilmi düzey o kadar da dikkate alınmamaktadır. Tablodan da belli olmaktadır ki, İlimler Doktoru ile Küçük İlmî İşçilerin aldıkları ücret arasında hiç fark yoktur. Hatta ilmi derecesi olmayıp ta yüksek ücret alan işçiler de vardır. Denemeye katılanlardan 35 kişi Küçük İlmî İşçidir ve bunların ücretleri esas itibariyle 300000-400000 Manat arasındadır. Denemeye katılanlardan toplam 8 kişinin ilmi düzeyi vardır. Onlardan sadece iki kişi 400000 Manattan fazla ücret almaktadır.

Böylece denemeye katılan toplam 55 kişiden yalnız 8 kişi 400000'den fazla ücret almaktadır ve bu kişilerden de iki kişinin ilmi düzeyi vardır. İlmî düzeyin yüksek olmasına rağmen ücretin düşük olması esas itibariyle eski sistemde olduğu gibi bilime o kadar da önem verilmemesinden kaynaklanmaktadır.

Kişilerin aldıkları ücretle ücretin belirlenmesinde dikkat edilen hususlar arasında ilişki olup olmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 4.22'de olduğu gibi karşımıza çıkmaktadır.

Alınan Ücret Miktarı (Manat)	Ücret Belirlendikte Dikkat Edilen Hususlar				Toplam
	İş Değer.	Dereceler	Bloklar	Yönetim belirlirler	
100000-200000	-	1	1	-	2
200000-300000	-	5	3	9	17
300000-400000	2	9	13	4	28
400000'den fazla	1	2	4	1	8
Toplam	3	17	21	14	55

Tablo 4.22. Ücret Miktarı İle Ücret Belirlenmesinde Hususlar Arasındaki İlişkiler

Ücret belirlendiği zaman hangi hususların göz önünde bulunduğu konusunda verilen cevapları şöyle açıklamak mümkündür Ücretin belirlenmesinde daha çok



derece ve bloklar göz önünde bulundurulur. Toplam 38 kişi ücret belirlemede bu hususların göze alındığını göstermiştir. Tablodan da görüldüğü gibi değerlendirilmesi yapılmamaktadır. Hatta 14 kişi ise ücretin yönetim tarafından belirlendiğinin vurgulamaktadırlar. Böyle cevap veren kişilerin ücretleri o kadar da yüksek olmayan kişilerdir. Yönetime olan itimatsızlık ortaya çıkmaktadır. Bu kanıda olan kişilerden yalnız bir kişi 400000'den fazla ücret almaktadır.

Çalışanların aldıkları ücretle ilgili verdikleri cevaplarla , onların işlerinin doğru değerlendirilip değerlendirilmediği ile bağlı cevapları karşılaştıracak olsak yine de varsayımımız gerçekleşmektedir. Böyle bir karşılaştırmanın sonuçları Tablo 4.23'de yer almaktadır.

Alınan Ücret Miktarı (Manat)	Sizin İş Düzgün Değerlendirilir			Toplam
	Evet	Hayır	Tarafsız	
100000-200000	1	1	-	2
200000-300000	3	14	-	17
300000-400000	9	19	-	28
400000'den fazla	4	3	1	8
Toplam	17	37	1	55

Tablo 4.23. Alınan Ücret Miktarı İle İş Değerlemesi Arasındaki İlişkiler

Tablo 4.23 böyle açıklanabilir. Çalışanların çoğu aldıkları ücretten memnun değildirler. Onların çoğuna göre yaptıkları iş doğru değerlendirilmemektedir. 100000-200000 Manat arasında ücret alan kişilerin biri, 200000-300000 Manat arasında ücret alan kişilerin on dördü, 300000-400000 Manat arasında ücret alan kişilerin on dokuzu, 400000 Manattan fazla ücret alan kişilerin üçü bu fikirdedir. Bir kişi ise bu soruya karşı tarafsız kalmıştır. Toplam olarak 37 kişi işinin doğru değerlendirilmediğini vurgulamıştır.



Azərbaycan Dövlət Petrol Şirkəti'ndə çalışanların meslekleriyle ücret zamanı hangi kriterlere diqqat edildiğini daha iyi bir şəkildə görmək üçün Tablo 4.24'e baxmaq gereklidir. Tablodan da görülməkdir ki, şirkətdə daha yüksək kademədə çalışanlar ücret artışı zamanı kişinin iş görmə yeteneğine diqqat edildiğini cavablandırmışlardır. Mühəndisler və bölüm rəhbərləri kədemlə, eyni zamanda görülən işə də dəyər verildiyini göstərmişlərdir.

Oysa araştırmaya katılan toplam 32 işçiden 25'i ücret artışı zamanı kədemlə əsas əhəmiyyət olaraq göz önündə bulundurulduğunu göstərmişlərdir.

ARDNS'de Mesleğiniz	Ücret Artışlarında Dikkat Edilen Hususlar				Toplam
	Kıdem	İş görmə yeteneği	Görülen işin zorluğu	Endeksler	
Müdür	-	2	-	-	2
Mühəndis	8	1	4	4	17
B/Yöneticisi	2	1	1	-	4
İşçi	25	4	2	1	32
Toplam	35	8	7	5	55

Tablo 4.24. Çalışanların Meslekleriyle Ücret Artışlarındaki Hususlar Arasındaki İlişki

Tablo 4.24'ten də aydın görünür ki, ücret artışı zamanı işçilərin iş görmə qabiliyyəti ilə görülən işin zorluğuna o qədər də əhəmiyyət verilməmişdir.

Ancak bu aydın bir amildir ki, işçi iş yerində az vaxt limitində çalışa bilər, lakin onun qabiliyyəti və bacarıqları yüksək ola bilər. Bu səbəbdən də ücret artışı zamanı əsas amil olaraq kədem almaq heç doğru üsul deyildir.

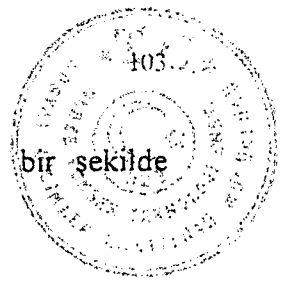
Arzu Edilen Ücret Miktarı (Manat)	Çalışılan Sene				Toplam
	5-10	10-15	15-20	20'den fazla	
300000-400000	-	-	-	-	-
400000-500000	2	-	-	-	2
500000-600000	4	2	6	-	12
600000'den fazla	9	19	11	2	41
Toplam	15	21	17	2	55

Tablo 4.25.Çalışılan Sene İle Arzu Edilen Ücret Arasındaki İlişki

Çalışılan sene işçilerin hayatında önemli bir faktördür. Çünkü çalışan birisi hayatının belli bir zamanını iş hayatına bağladığı için yeterli miktarda ücret almağı düşünmektedir. Bundan dolayı çalışılan sene ile ücret arasında bir ilişkinin olup olmadığını iyi bir şekilde görmek için Tablo 4.25'e bakmak gerekir. Tablodan da görülmektedir ki, artık belirli bir zaman çalıştıklarına rağmen kişiler ücretlerinden razı değillerdir. Araştırmaya katılan 55 kişiden 41'i 600000 manattan fazla ücret arzulamaktadırlar. Bu ücret ise Azerbaycan Cumhuriyetin'de hiçbir kamu işletmesinde verilmemektedir.

İnsanlar ilmi düzeyleri yükseldikçe onların ihtiyaçları da artmaktadır. Aynı zamanda ilmi seviyesi yüksek olan birisi artık belli bir yeteneğe ve beceriye ulaşmış birisidir. İşletmelerin zaten amacı da belli bir yetenek ve düzeye ulaşmış olan personeli işletmede tutmaktır. Bu yüzden ilmi düzeyi yüksek olanlara ücret konusunda titiz davranmak gerekir. Çünkü kaliteli personele her bir işletmenin ihtiyacı vardır. Eğer bir işletme böyle bir personeli iyi değerlendirmezse, diğer bir işletme onu hemen kapabilir.

Araştırmaya katılanların çoğu belli bir ilmi düzeye ulaşmış kişilerdir. Fakat bu kişilerin de aldığı ücret yeterli miktarda değildir. 55 kişinin hepsi yüksek ücret



arzulamaktadır. Bu konu ile ilgili bilgiler Tablo 4.26 'de daha iyi bir şekilde yansımaktadır.

Arzu Edilen Ücret Miktarı (Manat)	İlmi Düzey				Toplam
	Küçük İlmi İşçi	İlimler Namizedi	İlimler Doktoru	Yoktur	
300000-400000	-	-	-	-	-
400000-500000	1	-	-	1	2
500000-600000	5	1	-	6	12
600000'den fazla	29	4	3	5	41
Toplam	35	5	3	12	55

Tablo 4.26. Arzu Edilen Ücret İle İlmi Düzey Karşılaştırılması

Azerbaycan Cumhuriyeti'nde ücretlerin yetersiz olduğu birkaç defa vurgulanmaktadır. Fakat ücretin düşük olması nedenlerini bazı farklı faktörlerde aramak mümkündür.

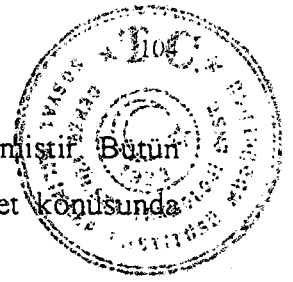
Azerbaycan yeni bağımsızlık kazanmış ve hala eski sistemin etkisinden kurtulamamıştır.

Ülkenin ekonomik durumu iyi değildir. Azerbaycan'ın milli parası olan Manat değerini kaybetmiştir. Ülkenin üretim işletmeleri çalışmamaktadır. İşsizlik oranı gittikçe artmaktadır. Ücretin düşük olmasına ekonomik durum etki yapabilir.

Diğer bir faktör olarak Karabag Savaşını da göstermek mümkündür. Artık ülkede 10 seneyi aşan bir savaş ortamı vardır. Toprakların %20'sini kaybeden ülkede bir milyondan fazla göçmen vardır. Böyle olduğu halde ücret değişmesine bu faktör de etki yapmaktadır.

Ücreti etkileyen bir diğer faktör de yönetimin yeteneksizliği olabilir. Çünkü "Asrın Anlaşması"ndan sonra Azerbaycan'a yabancı yatırımların akını başlamıştır. Hatta bazı petrol madenleri birlikte çalıştırılmağa başlanmıştır. Bunun sonucunda Devlet gelirlerinde artış meydana gelmiştir. Fakat ne asgari ücrette bir değişme

olmuş, ne de çalışanların ücretlerinde yeterli miktarda artış gerçekleşmiştir. Bunun bunlar göz önüne alınırsa, o zaman yönetimin de yeteneksizliği ücret konusunda doğrudan etkili olan bir unsurdur.



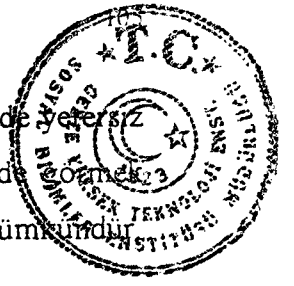
Buraya kadar açıklanan ve ücret konusunda etkili olan unsurlardan hangisinin daha çok geçerli olduğunu araştırmak için çalışanların aldıkları ücret ile ücretin düşük olma nedenlerini karşılaştırmak mümkündür. Böyle bir karşılaştırma Tablo 4.27’de verilmiştir.

Alınan Ücret Miktarı (Manat)	Ücretin Düşük Olma Nedenleri					Toplam
	Ülkenin Ekonomik Durumu	Yeni Bağımsız	Karabag Savaşı	Yönetim Yeteneks izliği	Diğer Faktör	
100000-200000	2	-	-	-	-	2
200000-300000	4	6	2	4	1	17
300000-400000	8	8	1	8	3	28
400000’den fazla	4	2	2	-	-	8
Toplam	18	16	5	12	4	55

Tablo 4.27. Alınan Ücret Miktarı İle Ücretin Düşük Olma Nedenleri Arasına İlişki

Tablo 4.27’den belli olmaktadır ki, ücretin düşük olmasını nedeni olarak ülkenin ekonomik durumunu gösteren kişiler diğerlerine nazaran daha fazla ücret alanlardır. 300000-400000 manat arasında ücret alanların çoğu faktör olarak yönetimin yeteneksizliğini göstermişlerdir. Oysa toplam olarak 34 kişi ücreti etkileyen faktör olarak ülkenin ekonomik durumu ile yeni bağımsızlıktan kaynaklanan faktörlere önem vermişlerdir.

Buraya kadar açıklanan kısımdan da belli olmaktadır ki, kişiler aldıkları ücretlerden memnun değillerdir. Herkes ücretin daha yüksek olmasını



arzulamaktadır. Araştırmaya başlamadan önce kişilere verilen eğitimlerin de yeterli olduğunu vurgulamıştık. Çalışanların eğitim ihtiyacını daha iyi bir şekilde karşılamak için çalışılan sene ile eğitim ihtiyacının karşılaştırılmasını yapmak mümkündür. Böyle bir karşılaştırma Tablo 4.28’de yapılmıştır.

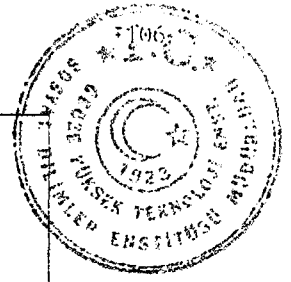
Çalışılan Sene	Eğitim İhtiyacı		Toplam
	Vardır	Yoktur	
5-10	14	1	15
10-15	18	3	21
15-20	14	3	17
20’den fazla	1	1	2
Toplam	49	6	55

Tablo 4.28. Çalışılan Sene İle Eğitim İhtiyacı Arasındaki İlişki

Tablodan da belli oluyor ki, araştırmaya katılan kişilerin çoğu eğitime ihtiyaçları olduklarını göstermişlerdir. Araştırmaya katılan 55 kişiden 49’u eğitime ihtiyaçları olduklarını göstermişlerdir. Tablo aynı zamanda böyle bir sonucu da ortaya koymaktadır ki, çalışma senesi arttıkça kişiler eğitim ihtiyacını az hissetmektedirler.

Daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi ücretle eğitim arasında bir ilişki vardır. Çalışanların da böyle bir düşüncede olup olmadıklarını belirlemek için Tablo 4.29’a bakmak gerekir. Bu tabloda artık belli bir sene çalışmış kişilerin bu konuda ne düşüncede oldukları iyi bir şekilde görülmektedir. Belli bir sene bir işletmede çalışan bir kişi o işletmede ücretle eğitim arasındaki bağlantıyı daha doğru görebilmektedir.

Tablo 4.29 böyle açıklanabilmektedir: Çalışanların çoğu ücretle eğitim arasında ilişkinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Fakat 10-15 sene arasında çalışanlar bu konuda daha faaldirler. 15-20 sene arasında çalışanlar ise bu ilişkinin o kadar da güçlü olmadığını göstermişlerdir.



Çalışılan Sene	Eğitimle Ücret Arasında İlişki Var Mı?		Toplam
	Vardır	Yoktur	
5-10	14	1	15
10-15	20	1	21
15-20	14	3	17
20'den fazla	1	1	2
Toplam	49	6	55

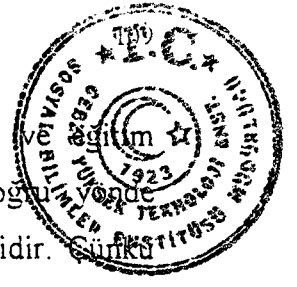
Tablo 4.29. Çalışılan Sene ve Ücret Eğitim İlişkisinin Karşılaştırılması

Üçüncü bölümde Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri incelenmektedir. Bu eğitim faaliyetlerine kişilerin katılıp katılmadığını ve bu eğitimlerin yeterli olup olmadığını daha açık incelemek için Tablo 4.30'daki bilgilerden yararlanmak mümkündür.

Çalışma Zamanı Görülen Eğitim	Eğitim İhtiyacı		Toplam
	Vardır	Yoktur	
Yeni Teknolojilerle Çalışmak İçin Eğitim	21	2	23
Bilgisayar Kursları	11	1	12
İngiliz Dili Kursları	4	2	6
Seminerler Ve Paneller	11	3	14
Toplam	47	8	55

Tablo 4.30. Gerçekleştirilen Eğitim ve Gerekli Olan Eğitim İhtiyacı

Tablo 4.30'dan belli olmaktadır ki, kişilerin gördükleri eğitim yeterli değildir. Onlar kendilerinde eğitime olan ihtiyacı duymaktadırlar. Araştırmaya katılanlardan



Tüm bu açıklamalarda da görüldüğü gibi çalışanlar ücretlerinden memnun değillerdir. İş değerlemesinin yapılması doğru yönde yürütülmemektedir. Ancak çalışanların emekleri doğru değerlendirilmelidir. Çünkü insanların hayatında ücret gelirinin büyük önemi vardır.

4.4.Araştırmanın Sonuçları

Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde ücret yönetimi ve politikalarına dikkat ederken belli oluyor ki, buradaki ücretler özel kesime nazaran daha düşüktür. Ücret ve verimlilik arasında ilişki kurulmamakta, eski Sovyetler Birliği dönemi zamanı olduğu gibi çalışanların emeği yeterince değerlendirilmemektedir.

Bu şirkette iş tanımı, iş şartnamesi yapılışında kusurlar vardır. Bundan başka işçilerin sosyal yardımlara büyük ihtiyaçları olduğu halde, bu yeterli miktarda değildir.

Araştırma zamanı sonuçlar, şirkette çalışanların daha fazla 40-50 yaş arasında olduğunu ortaya koymaktadır(Bkz.Tablo4.1). Bu da böyle bir kanıtı ortaya koymaktadır ki, şirket genç kadrolardan yeterince faydalanmamaktadır. Oysa, yeni mezun olanlar günümüzdeki teknolojik gelişmeleri daha iyi şekilde takip edenlerdir.

Aynı zamanda Pazar ekonomisine geçişle bağlı olarak üniversitelerde yeni bölümlerin açılması, eğitim faaliyetlerinde de gelişmeni ortaya koymuştur. Günümüzün gençliği daha dinamik, daha yetenekli ve daha bilgilidir.

Yaş arttıkça ücrette bir artışın olmasına bakmayarak, çalışan kişilerin her biri ücretinden memnun değillerdir ve daha fazla ücret arzulamaktadırlar. Tablo 4.25'te bu açık bir şekilde görülmektedir

Şirket işletmelerinde çalışanların daha fazlası erkeklerdir (Bkz.Tablo4.2). Çünkü denizin sert koşullarında, zor işlerde çalışmak bayan için uygun olan bir iş değildir.



Çalışan her bir kes belli bir düzeyde eğitim görmelidir. Bu eğitimin temeli lisansta öğrenilmektedir. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketinde çalışanların büyük bir kısmı üniversite bitirmişlerdir (Bkz. Tablo 4.3). Hatta bu insanlar arsında ilmi düzeyi olup ta işçi çalışanlar da vardır. Bu onu göstermektedir ki, eski Sovyetler Birliğinde geçerli olan sistem hala kendi gücünü yitirmemiştir. Şirket ücret belirlemesinde kişilerin ilmi düzeylerindeki artışlarla ücret arasındaki artışların düz orantılı olduğunu teorik olarak vurgulamasına rağmen ilmi düzeyin artmasıyla ücret artışlarında ters bir bağlantının olduğunu araştırma sonucu belirledik.(Bkz.4.31)

Devlet Petrol Şirketi'nde kıdem esas husus olmasına bakmayarak yıllar itibariyle daha fazla çalışan kişilerin de ücretleri o kadar da yüksek değildir. Bu ücret hayat koşulları için o kadar da geçerli değildir. Bu kişiler de daha fazla ücret arzulamaktadırlar (Bkz. Tablo 4.7).

Normal ücretlerin her kes yüksek düzeyde olmasını arzulamaktadır (Bkz. Tablo 4.8).

Araştırmaya başlamadan önce de böyle bir hipotezle araştırma yapılması düşünülmekteydi. Araştırma yapılan petrol şirketinde ücret ve eğitim yeterli değildir. Böyle bir sonuca da varılmıştır. Gerçekten de ücret ve eğitim yeterli değildir.

Bundan daha önce Azerbaycan Cumhuriyetinde bir aile için ne kadar paranın gerekli olduğu konusunda Bakü Bilimler Akademisi bir araştırma gerçekleştirmişti. Araştırmaya göre bir aile için asgari olarak yaklaşık bir milyon Manat gerekmektedir (1 milyon yaklaşık 250 Amerikan Dolarına eşittir). Böyle bir ücret ise kamu işletmelerinin hiç birinde çalışanlara verilmemektedir.



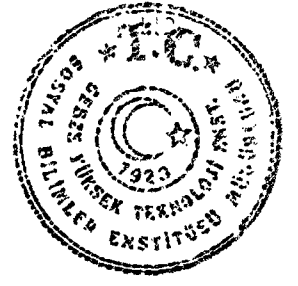
Ücret belirlenmesinde dikkat edilen hususlar esas itibariyle blok ve derecelerdir. (Bkz. Tablo 4.22). Çalışanın emeği yeterli derecede değerlendirilmeli, daha yüksek beceri ve yetenek gösteren kişilere daha yüksek ücret ayarlanmalıdır.

Konumuz yalnız ücreti değil, aynı zamanda günümüz koşullarının en önemli konularından biri olan eğitimi de iyi bir şekilde araştırmak idi. İlk bölümde açıklanmış olan bazı işbaşı ve işdışı eğitim yöntemlerinin Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde uygulandığını, fakat yetersiz şekilde uygulandığını görmekteyiz.

Çalışan kişiler kendi işlerinin düzgün değerlendirilmediğinden dolayı moral düşüklüğüne uğrayabilirler. Bu da onların motivasyonunu düşürebilir. Çalışma yerlerinde yapılan eğitimler onların gelecekte ilerlemesine yardım edecek bir biçimde olmalıdır. Çünkü çalışanların çoğu aldıkları eğitimle ücret artışı arasında bir bağlantı olduğunu savunmaktadırlar (Bkz. Tablo 4.29).

Araştırmaya başlamadan önce ileri sürdüğümüz varsayımlar sonuçta tamamen gerçekleşmiş duruma gelmiştir. Azerbaycan Devlet Petrol Şirketi'nde mevcut olan kusurlar yabancı işletmelerle ilişkiler attıkça büyük ihtimalle ortadan kalkacaktır. Çünkü yabancı işletmeler Azerbaycan Petrolünün işletilmesi için hem parasal değerler harcamaktadırlar, hem de kendi sistemlerini buraya taşımaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER



İşletmelerde uygulanan ücret ve maaş yönetim politikaları, insan kaynakları departmanının en önemli görevlerinden biridir. Çünkü, işgörenleri işletmeye bağlayacak faktörlerin başında ücret ve maaş yönetimi politika ve stratejileri gelmektedir. Örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt içinde bulundurdıkları personele iyi bir ücret ödemelidirler.

İşgörenlerin özellikle ekonomik ortamın olumsuz olduğu zamanlarda ücret düzeyinin tespiti çok önemli tartışmalara neden olmaktadır.

İnsan Kaynakları Departmanına bağlı ücret ve maaş bölümünün işletmedeki rolü çalışanları cezp etmek, elde tutmak ve teşvik etmektir. Buna göre de yüksek performans gösterenleri ödüllendirmek gereklidir. Aynı zamanda nitelikli ve başarılı personel ücretleme programı içsel olarak tutarlı ve dışsal olarak ta rekabet nitelikte olmazsa, çalışan büyük olasılıkla işten ayrılacaktır.

Eğer personel arzuladığı ücreti alamazsa, bu tatminsizlik sonucunda personelin verimi azalır, bazı durumlarda ise örgüte maddi ve manevi zarar verir ve hatta örgütten ayrılabilir. Ücret aynı zamanda bir güdüleme aracıdır.

Ücret ödemesinde çalışanların yaşam standartları, Hükümetlerin ücret politikaları, endüstri dalında geçerli olan ücret ve maaş seviyesidir.

Ücret yönetiminin sorunları incelendiğinde şu durumlarla karşılaşılmıştır. İş gücü maliyetlerinin yüksek olması, pazar durumları, iş gücünün verimliliği, ihtiyaç duyulan iş görenlerin kalitesi, işletmelerin finansal gücü ücretin belirlenmesinde direkt ve endirekt etkileyen problemlerdendir.



Azerbaycan Cumhuriyeti'nde ücret konusu en önemli konulardan biridir. Çünkü ekonomik durum o kadar da iyi değildir ve insanlar iyi yaşamak için fazla paraya ihtiyaç duymaktadırlar. Kamu işletmelerinde ücretin düşük olması petrol işletmelerine de yansımıştır. Buna göre de petrol işletmelerinde de ücret düşüklük göstermektedir.

Petrol işletmelerinde iş tanımı, iş şartnamesi yapılışında kusurlar vardır. Bundan başka işçilerin sosyal yardımlara büyük ihtiyaçları olduğu halde, bu yeterli miktarda değildir. Ancak bunu bilmek gerekir ki, yardımlar da çalışanların hayatında ücret kadar önemlidir. Çalışanlar bazı zamanlarda yalnız parasal değerlere değil, aynı zamanda sosyal yardımlara da büyük önem vermektedirler.

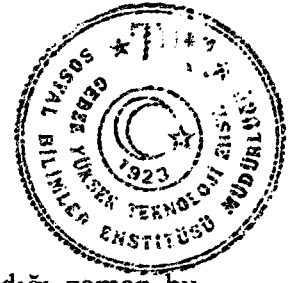
Petrol işletmelerinde iş değerlemesi iyi bir şekilde yapılmamaktadır. İş görme yetenekleri sıkı-sıkı değerlendirilmeli, işinde daha çok başarılı olanlara ilerleme imkanı sağlanmalıdır.

Çalışanların hayatında eğitimin de büyük rolü vardır. Eğitim sonucu personel üst kadrolara hazırlanır. Yüksek kademede çalışmak ise çalışan için daha fazla gelir getirmektedir.

Aynı zamanda iyi eğitilmiş personel çağımızda işletmenin rekabet gücünü arttıran bir unsur olarak görülmektedir. Eğitim konusu ücret konusunu bizzat etkilediği için insan kaynakları bölümü bu iki faaliyeti paralel olarak yürütmelidir. Aynı zamanda eğitim faaliyetlerine maliyet arttıran bir faaliyet gibi bakılmamalıdır.

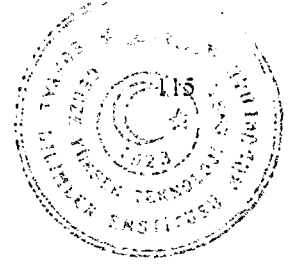
Şu ana kadar açıklanan kısma öneri olarak böyle önerilerde bulunmak mümkündür:

- Şirkette iyi bir iş tanımı yapılmalıdır.
- Maaş artışları yeteneklere göre yapılmalıdır, yani işin zorluk derecesi ile yanı sıra iş görenin iş yapma yeteneği de değerlendirilmelidir.
- Özel yeteneklilere ve özel eğitim görmüşlere ilerleme imkanı sağlanmalıdır.



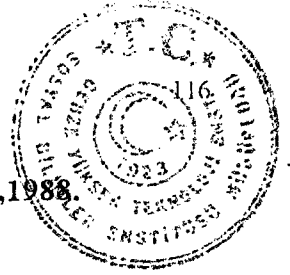
- İşletmelerde eğitim faaliyetleri daha geniş bir alanda tutulmalıdır.
- Verimlilik ile ücret arasında ilişki kurulmalıdır.
- Ülkenin enflasyon koşulları dikkate alınmalı, ücret artışları yapıldığı zaman bu endeksler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- İş görenleri motive edici, diğer finansal olmayan faktörlerden yararlanılmalıdır.
- Ücret adaletine dikkat edilmelidir.

Azerbaycan'da faaliyet gösteren işletmelerdeki bu kusurlar esas itibariyle yeni bağımsızlık kazanıldığından kaynaklanmaktadır. İşletmeler eski sistemin yıkılarak yenisine geçmek için belli bir zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat "Asrın Petrol Anlaşması"ndan sonra ülkeye yabancı yatırım ve şirketlerin girmesi bu sorunun ortadan kaldırılacağına yardımcı olacaktır.

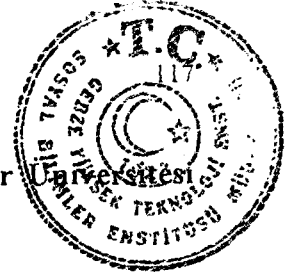


KAYNAKLAR

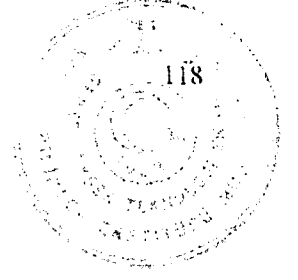
1. AÇIKALIN, A., Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını No:7, Ankara,1996.
2. A.AKSU, Ö.,Ücret ve Verimlilik, İ.Ü. Basınevi ve Film Merkezi, yayın no:3693, İSBN 975-404-280-282, İstanbul, 1993.
3. AĞPASLI.M., Halkla ilişkilerin işgücü verimliliği üzerindeki etkisi, İzmir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 12, 1996.
4. ALİYEV, N., "Petrol Şirketinde Ücret Artışları, Azerbaycan dergisi, 19 Mayıs 2000
5. ALDEMİR, C., Personel Yönetimi, İzmir,1993.
6. ALKIBAY, S.,İş Değerlemesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Samsun ,Aralık 1988, sayı 3.
7. ARTAN, S.,Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir,1981.
8. ARTAN, S., Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın A.Ş.,2. Baskı,İstanbul, 1989.
9. ATAAY,İ.,İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul İ.Ü.İ.F.,1985.
10. Azerbaycan Devlet Neft Şirketinde İşçilere Emeyin Ödenilmesinde Vahit Tarif Sistemi, ARDNŞ Yayınları , Bakü,1999.
11. Azerbaycan Devlet Neft Şirketinin Yıllık Hesabatları , 1995-1999.
12. Azerbaycan Neft Tasarrufatı, Dergisi, 1995-2000.
13. Bakinskiy Raboçiy Dergisi, 17 Aralık,1996, No:196(22914).
14. BAŞARAN, F.,Paylaşım ve Yarım Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri İstanbul İktisadi ve İdari İlişkiler Dergisi, Ekim 1994.
15. BİNGÖL, D., Personel Yönetimi, Beta BYDAŞ Yayınları, 3 Baskı, İstanbul, 1998.
16. BÜYÜKÜSLÜ,A.,Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları :240,İSBN-975-353-160-5, İstanbul,1998.
17. CAN,H., Organizasyon ve Yönetim. Beta Yayınları,İstanbul, 1994.
18. CALVIN.J., Human Research Plannig,1 Mart 1999, cilt22,sayı1.



19. CENTEL, T., İş Hukukunda Ücret, Türkiye Denizciler Sendikası, 1988.
20. COLE, G.A., Human Resource Management, London, 1999.
21. DEMİR, H., Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1994.
22. DRUCKER, P.F., Gelecek İçin Yönetim (Çeviren: Fikret Üçkan) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:34, Ankara, 1993.
23. Enetji Day, Dergisi, May 1999.
24. ERDOĞAN, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1994.
25. EREN, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 4 Baskı, İstanbul 1993.
26. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta BYDAŞ, İstanbul, 1996.
27. FLİPPO, E., Personnel Management, International Edition, 1984.
28. GÖRMÜŞ, A.Ş., Kalite, verimlilik Kıyaslaması, Boğaziçi Üniversitesi Dergisi, Vol XIV-1990-1991.
29. Halk Gazetesi, 17 Eylül, 1999.
30. Halk Gazetesi, 19 Eylül, 1999.
31. HASAN ALİ, Y., Türkiye'de Eğitim, Ortadoğu Üniversitesi Yayınlar, 1994.
32. HAYLACI, S., Eğitim Teknolojisinin Geliştirilmesi, Afyon Koceteppe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 3, Sonbahar 1999, ISSN 1302-1265.
33. İNAL, A., İşgören, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982.
34. İktisadiyyat, Dergisi, 1997-1998 Yıllar
35. KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme. Organizasyon ve Davranış, Beta Yayın, İstanbul, 1993.
36. KUMBUL, B., Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi Bilimler Dergisi, sayı 3, 2000.
37. KUZGÜN, İ., Türkiye'de Asgarî Ücret Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimler Dergisi, sayı 1, ISSN:1302-3055, Ocak 2000.
38. KÜLEBİ, A., Grup Dinamiği Eğitimi, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 1988.
39. LAWRENCE, H., Human Resource Management, 1994.



40. NESİBLİ, N.,Azerbaycan Geopolitikasında Neftin Yeri, Hazar Yayınları, 1999.
41. Oranj,Dergisi, Haziran 1999.
42. ORUCOV, H.,Esrin Mukavelesi, Azer. Neşriyatı, Bakü, 2000.
43. Respublika, Gazetesi, 1 Kasım,1999.
44. SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Bursa, 1994.
45. SHARON, L.A., Human Resource Management,1999.
46. TELİMEN, O.,Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul İ.İ.T.İ.A. Yayını, 1982.
47. TOSUN, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1990.
48. TUTUM,C.,Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, 1980, Ankara.
49. TINAR, M.,Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey A.Ş.,İzmir ,1996.
50. TÜRKEK, S.,Bir Teşvik Aracı Olarak İş Tasarımı, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt 8, Sayı 1, 1990.
51. UYARGİL, C., İşletmelerde Ücret Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul, 1994.
52. ÜNAL, Ayşe,Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Kamu-İş Hukuku Dergisi, Cilt 5, Temmuz, 1999.
53. YALÇIN, S., Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5 Baskı, 1994.
54. YILDIZ, G., İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü.Yayını,Sakarya,1988.
55. YUSUFZADE,H.,Bu Bizim Petrol Siyasetimizdir, Azerbaycan Dergisi, 15 Ekim, Bakü, 2000 .
56. ZAİM, S., Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, 8 Baskı, İstanbul, 1999.
57. www.socar-cc.com.az
58. www.president.az



ÖZGEÇMİŞ

Azerbaycan Cumhuriyeti Bakü şehrinde 1976 yılında, Ağustos ayının 13'de doğdu. Bakü'de 1983 yılında 88 sayılı orta okula gitti ve 1991 yılında bu okulu bitirdi. 1991-1993 Öğretim yılında Bakü Maliye ve Ekonomik Koleji'nde eğitim gördü.

1993-1997 Eğitim ve Öğretim yılında Azerbaycan Cumhuriyeti Bakanlar Kurumu Yanında Halk Tasarrufatının İdaretnme Enstitüsü'nün İşletme Fakültesinde eğitim gördü ve bu okuldan mezun oldu.

1997 yılından itibaren Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünün öğrencisidir.



EK 1. ORTALAMALAR



Sorular	Ortalama Değer
1. Yaş	2,6727
2. Çalışılan Sene	2,1091
3.Alınan Ücret Miktarı	2,7636
4.Arzulanan Ücret Miktarı	3,7091



EK.2

**AZERBAIJAN DEVLET PETROL ŞİRKETİNDE ÇALIŞANLARIN
ÜCRET VE EĞİTİMLERİYLE İLGİLİ UYGULANAN ANKET ÖRNEĞİ**



1. Yaşınız.

20-30 () 30-40 () 40-50 () 50'den fazla ()

2. Cinsiniz.

Bayan () Erkek ()

3. Eğitiminiz

Orta okul ()

Lise, kolej ()

Üniversite ()

4. İlmî Düzeyiniz?

Küçük İlmî İşçi ()

İlimler Namızadı ()

İlimler Doktoru ()

Yoktur ()

5. ARDNŞ'de hangi görevi taşıyorsunuz?

Müdür ()

Mühendis ()

Bölüm Yöneticisi ()

İşçi ()

6. Kaç senedir petrol sanayisinde çalışıyorsunuz?

5-10 sene ()

10-15 sene ()

15-20 sene ()

20'den fazla ()

7. Aldığınız ücret miktarı ne kadardır?(man)

100 000-200 000 ()

200 000-300 000 ()

300 000-400 000 ()

400 000'den fazla ()

8. Sizce normal ücret ne kadar olmalıdır?(man)

300 000-400 000 ()

400 000-500 000 ()

500 000-600 000 ()

600 000'den fazla ()

9. Ücret ödemesinde dikkat edilen hususlar nelerdir?

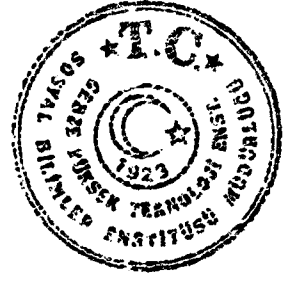
İş değerlendirilir ()

Dereceler dikkate alınır ()

Bloklar dikkate alınır ()

Yönetim kendisi belirler ()

**EL FÜRSEKÖCRETİM KİTOLU
DOKÜMENTASYON MERKEZİ**



10. Size ücretten ilave daha hangi haklar verilmektedir?

- Sağlık sigortası ()
- Emeklilik ()
- Tatil zamanı ücret ()
- Çocuklara verilen ilave para ()
- Yiyecek yardımı ()
- Yıl sonunda 13'cü ücret ()

11. Çalıştığınız zaman esnasında görmüş olduğunuz eğitimler hangileridir?

- Yeni teknolojilerle çalışmak için alınan eğitim ()
- Bilgisayar kursları ()
- İngiliz dili kursları ()
- Seminerler ve paneller ()

12. Sizce eğitimle ücret artışı arasında ilişki var mı?

- Vardır ()
- Yoktur ()

13. Eğitime ihtiyacınız var mı?

- Evet ()
- Hayır ()

14. İş yapma yeteneğiniz hangi aralıklarda değerlendirilir?

- İlde 1 kez ()
- İlde 2 kez ()
- İki ilde 1 kez ()
- Müddersiz ()

15. Sizce sizin gördüğünüz iş doğru mu değerlendiriliyor?

- Evet ()
- Hayır ()
- Tarafsız ()

16. Ücret artışında dikkat edilen hususlar hangileridir?

- Kıdem ()
- İş görme yeteneği ()
- Görülen işin zorluğu ()
- Endeksler ()

17. Sizce ücretin düşük olması neden kaynaklanıyor?

- Ülkenin ekonomik durumu ()
- Yeni bağımsızlık kazanıldığından ()
- Karabag savaşından ()
- Yönetim yeteneksizliğinden ()
- Diğer faktörlerden ()

18. Şu ana kadar böyle bir denemeye katıldınız mı?

- Evet ()
- Hayır ()