

# ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARIN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DR. NİHAT ALAYOĞLU

*Dr. Nihat ALAYOĞLU*

## ÖZET

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin politika ve uygulamalar, ilgili literatürde ve özellikle gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmelerce, rekabetçi pozisyonlarını koruma ve sürdürme açısından önemli hususlar olarak değerlendirilmekte ve son yıllarda sıkça incelenen konular arasında yer almaktadır. Türkiye'de ise, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi konusuna ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmada, İstanbul'da faaliyet gösteren yerel ve uluslararası işletmelerin üst düzey yöneticilerinin ücretlendirilmesinde izledikleri politika ve uygulamaların neler olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmış, bu çerçevede işletmeler arasındaki uygulama farklılıkları irdelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde her iki guruptaki işletmelerin genelde yerel şartları dikkate aldıkları ve ücret paketi içinde değişken ücret, yan ödeme ve yararların toplam ücret içindeki ağırlığının işletmelerin uluslararası olup olmamasına göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sonuç itibarıyla, ülkemizde faaliyet gösteren her iki grup işletmelerin üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin politika ve uygulamalarında, daha rekabetçi, çağdaş ve yeni yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür.

## ABSTRACT

The policy and the practice related to the compensation of executives are among the main subjects that were evaluated and studied frequently in recent years in the relevant literature and especially by the big companies in the developed countries for preserving and sustaining competitive position. But, in Turkey, it has been observed that the studies about compensation of executives are quite limited. In this study, it has been endeavored to explore the policy and practices related

to the compensation of executives of domestic and international companies which are active in Istanbul; and, the differentiation of the applications among the companies has been reiterated within this framework.

According to research findings, both domestic and international companies generally consider local conditions to the compensation of executives and it has been disclosed that the variable pay, perks and benefits' weight in the total compensation package had not displayed the differentiation at meaningful /considerable levels whether they were international company or not was discovered as an additional finding.

As a result, it is possible to affirm that there is a need for more competitive, modern and new approaches for the policy and the application related to the compensation of executives in both group of companies which are active in our country.

## GİRİŞ

Ekonomi ve iş dünyasında yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak Türkiye, her geçen gün küresel ekonomik düzene daha fazla entegre olmakta, bir yandan yerel ve uluslararası yeni rakipler, bir yandan da ülke içinde yaşanan değişim süreci işletmeleri yeni stratejilere yönlendirmektedir. Bunun bir sonucu olarak, bazı işletmeler birleşmeler yoluyla güç birliğine gitmekte, bazıları satın almalar yoluyla el değiştirmekte, bazıları da yeniden yapılanarak yoluna devam etmeye çalışmaktadır. Takip edilen bütün bu stratejiler içinde, insan kaynakları yönetimi uygulamaları kuşkusuz belirleyici bir etkiye sahiptir ve gelecekte de etkili olmaya devam edecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan ücret yönetimi ve bu bağlamda üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine yönelik uygulama ve politikalar, yaşanan bu süreçte artık daha belirgin şekilde işletme üst yönetimlerinin ajandalarında önemli gündem maddelerinden biri olarak yerini almaya başlamıştır. Bu çerçevede, eldeki araştırma ile "Türkiye'nin başlıca

büyük işletmelerinde durum nedir?", "Ücret yönetimi anlayışları ne kadar stratejiktir?", "İşletmelerin stratejik hedeflere ulaşabilmelerinde en etkili ve kritik işgören grubu olarak üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin ne tür uygulamalar söz konusudur?" ve nihayet, "verilerden yola çıkarak ne tür sonuçlara ulaşmak mümkündür?" gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

### I. ÜCRET YÖNETİMİ VE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

İşletme bünyesinde istihdam edilen işgörelere verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulmasından, piyasa ücret araştırmalarına; ücret sisteminin kurulmasından yürütülmesine kadar yapılan bütün çalışmalar ücret yönetiminin kapsamını oluşturur. Bu çerçevede ücret yönetimi, işletmelerin yetenekli ve nitelikli işgöreleri cezbetme, elde tutma ve işletme amaçlarını destekleyecek şekilde çalışanlarını motive etmede kullanabilecekleri en önemli araçlarından biri olmanın yanında, işgücü maliyetinin düşürülmesinde ve işletme hedeflerine ulaşarak kârlılığın katkıda bulunmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Gomez - Mejia, Balkin, Cardy, 2001, 346). Ücret yönetimi ile bir bakıma, işletmenin ekonomik şartlarını fazla zorlamadan, fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak, sonuç itibarıyla de verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirerek işletme performansının iyileştirilmesine katkıda bulunacak bir ortak noktanın yakalanması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2000, 210).

Günümüzde geleneksel ücret sistemlerinin yetersiz kalması, bazı alternatif yaklaşımların ve yeni açılımların geliştirilmesine yol açmıştır. Bu çaba ve çalışmalar sonucu geliştirilen yeni sistemler, ücret yapılarını daha esnek, değişime hızla adapte olabilecek, dolayısıyla stratejik olarak yönetilmesi gereken yapılar olarak görülmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, son yıllarda ortaya çıkan ve farklı seçenekler sunan yaklaşımlardan biri de, "yeni ücret" yaklaşımıdır. İlk defa Lawler (1990) tarafından ortaya atılan "yeni ücret" kavramı, Schuster ve Zingheim (1992) tarafından daha da geliştirilmiştir (Armstrong, 1997, 16-

17.) *Yeni ücret yapıları*, kök maaş, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak yönetilmesini esas almaktadır. Ayrıca yeni yapılarda ücret, klasik anlamda 'nitelikli işgöreleri şirkete çekmek ve/veya elde tutmak' amacının yanı sıra işletmelerin belirlenen stratejilerine, değerlerine uygun davranan ve yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirerek, ücreti 'nasıl davranılması ve ne yapılması' gerektiğini vurgulayan bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Schuster, Zingheim, 1992, 23).

Ücretlendirmede bir diğer yaklaşım ise, "*toplam ücret paketi*" uygulamasıdır. Ücret sisteminin oluşturulmasında bütüncül bir yaklaşımı esas alan toplam ücret sistemi, maddî (parasal) ve maddî olmayan (psikolojik) ödülleri ihtiva eder. Maddî ödüller, dolaylı ve dolaysız ücretleme yöntemlerinin kullanılması suretiyle, işgören katkılarının objektif olarak değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını içerirken; maddî olmayan ödüller ise, genellikle statü sembolleri, takdir ve tanınma gibi sosyal kariyer gelişimine ilişkin ödüller kapsar (Williams & Grimaldi, 1999, 73.) Toplam ücret paketinin temel bileşenleri Tablo 1'de özetlenmiştir.

## ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

DR. NİHAT ALAYOĞLU

Tablo: 1 Toplam Ücret Paketinin Temel Bileşenleri

Ücret Felsefesi	Ücret felsefesi, toplam ücret sisteminin değişik araçlarıyla, çalışanlara motivasyon, tanınma, performans ve katkılarının ödüllendirilmesinde işletmenin yaklaşımı hakkında mesaj verir.
Kök Ücret	Kök ücret, bir işin standart görev ve sorumlulukları, işgörenlerin beceri ve nitelikleri dikkate alınarak yapılan ödemelerdir. Kök ücret programları, şirketin içinde yer aldığı rakip grupların rekabetçi piyasa uygulamalarını yansıtmalıdır.
Performansa Dayalı Değişken Ücret	Performansa dayalı değişken ücret, spesifik olarak işletme ve/veya bireysel performans hedeflerine ulaşılmasına yapılan katkıların ödüllendirilmesi için tasarlanır. Ödemeler işletme ve/veya birey başarısına dayalı olarak değişir. Temel olarak, değişken ödeme çeşitleri şunları içermektedir: <ul style="list-style-type: none"><li>- Beceriye dayalı ödeme,</li><li>- Teşvik edici ödeme / primler,</li><li>- Komisyon,</li><li>- Kazanç paylaşımı / kâr paylaşımı.</li></ul>
Uzun Dönem Teşvik Ediciler	Bu tür teşvik ediciler, uzun dönemli işletme performansı için tasarlanır. Bütünsel bakış açısıyla, uzun dönemli teşvik edici ücret planları çok etkili bir 'elde tutma aracı' olabilir. Daha etkili, bu planlar kilit personelin şirketin uzun dönemli finansal performansının geliştirilmesi ve sürdürülmesine odaklanmasını sağlar. Hisse senedi opsiyonları bu tür teşvik ediciler içinde en yaygın kullanılan araçlardan biridir.
Yararlar	Çok yönlü (kapsamlı) bir rekabetçi yararlar paketi, tipik olarak şunları içerebilir: sağlık sigortası, hayat sigortası, tatil ve (işten) ayrılma politikaları, şirketin emeklilik ve tasarruf planları vb. yarar planları tipik olarak çalışanların sağlık ve refaha ilişkin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tasarlanır. Yararlar, şirketin kültürü ve değerleri hakkında çalışanlara güçlü ve mesajlar verir
Yan Ödemeler ve Parasal Olmayan Ödüller	Yan ödemeler ve maddî olmayan ödüller bir çok şirket tarafından, önemli (değerli) işgörenlerin veya takımların özel projelere katkısının farkında olduklarını hissettirmek, veya şirketin kültürü ve değerlerine güçlü bağlılığı ortaya koymak (göstermek) için kullanılır. Kullanılan çok çeşitli ödüllerin bazıları şunlardır: özel akşam yemekleri, bazı aktiviteler için biletler, turlar, ekstra izin vs.

İçsel (Psikolojik) Ödüller	İçsel ödüller, bir örgütün taahhüt yoluyla en önemli sorunlar hakkında çalışanlarla açıkça iletişim kurulmasını ifade eder. Değer ve performans geri bildirimlerinin etkisi, kariyer geliştirme fırsatları ve inanç gibi çalışanların tanınması ile ilgili unsurlar çok önemlidir.
----------------------------	--

Kaynak: Valerie L. Williams, Stephen E. Grimaldi, "A Quick Breakdown of Strategic Pay", Workforce, December 1999, Vol. 78, No.12, p. 73.

## II. ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

Üst düzey yöneticiler, operasyonel faaliyetler ile ilgili nihai karar vericiler olarak, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarı veya başarısızlığında etkili olabilecek en kritik pozisyondaki işgören grubudur. Bu yönüyle diğerlerinden ayrılan üst düzey yöneticilerin ücret ve ödüllendirilmesine ilişkin uygulamaların niteliği ve çeşitliliği, sürekli değişim ve gelişmelerin yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını koruma ve sürdürmeleri açısından kritik hâle gelmiştir. Bu açıdan, üst düzey yöneticilerin ücret ve ödüllendirilmeleri konusu, işletmeler tarafından üzerinde hassasiyetle durulmasını ve onlara yönelik hazırlanacak ücret planlarının işletme sonuçları ile ilişkilendirilmesini gerektirmektedir. İşte bütün bu gerekçelerle üst düzey yöneticilere yönelik olarak hazırlanacak ücret ve ödül sisteminin, stratejik olarak arzu edilen şekilde veya kalitede performansı ortaya çıkaracak rekabetçi bir yapıda olması gerektiği ifade edilmektedir (Pennings, 1999, 388).

### A. Üst Düzey Yönetici Ücret Yönetiminin Kapsamı ve Niteliği

Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriği, daha çok teşvik edici ücret planlarının niteliği açısından diğer işgörenlerinkinden ayrılır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin kapsamı belirlenirken, bu bileşenlere yönelik bazı önemli hususlar dikkate alınmalıdır. Çünkü, kök maaşın yanında, uzun dönemli teşvikler, yararlar ve ikramiyelerden oluşan toplam ücret paketi, işletmenin neye önem verip vermediği konusunda mesaj verir (Johnson, 1999, 344.)

Burada vurgulanması gereken önemli bir diğer husus, üst düzey yönetici ücret paketi bileşenlerinin zaman ve risk boyutu olduğudur. *Ücretlendirme zaman ufku*, işletmenin genel stratejisinin uzun vadeli yatırımları ve hedefleri içerdiği, yani bir anlamda işletme seviyesinde stratejik riskin yüksek olduğu durumlarda önemlidir. Ücretlendirmede uzun vadeye odaklanma, özellikle işletmenin gelecekteki rekabetçi avantajını destekleyecek yeni kaynaklar oluşturmayı teşvik edeceği için, hem işletme hem de hissedarların menfaati açısından olumlu sonuçlar doğurabilir. *Ücretlendirme riski* ise, yöneticilere bireysel ücret anlaşmaları vasıtasıyla empoze edilen ve çeşitlendirme imkânı bulunmayan risk seviyesinin bir ölçüsü olup (Lambert & Larcker, 1987, 85-129), bir üst düzey yöneticinin ücretlendirmesinin dönem sonu neticelerine bağlı olma derecesini ifade eder. Buradan çıkan sonuç, üst düzey yönetici ücret paketlerinin, teşvik edicilerin avantajı ile aşırı riskin dezavantajını dengeleyecek tarzda tasarlanması gerektiğidir.

1. Üst Düzey Yönetici Ücretleri ve Stratejisi İlişkisi: İşletmelerin rekabet avantajının kaynağı olacak bir ücret stratejisinin dizayn edilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması, üzerinde önemle durulması ve yoğun çaba gösterilmesi gereken bir husustur (Milkovich & Newman, 2002, 41). Dolayısıyla, işletmelerin stratejik yönetim anlayışına sahip olması ve bu çerçevede işletme genel stratejisi ile insan kaynakları (İK), özelde ise ücret stratejisinin uyumlaştırılması ve birbirlerini destekler nitelikte planlanması kritik önemdedir.

O halde yapılması gereken, yönetici ücret stratejisi ve planının; işletme ve İK stratejilerine ve tanımlanmış başarı göstergelerine karşı test edilmesi sonucunda elde edilen verilere göre, gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır. Çünkü, önemli olan stratejiler arası uyumun sağlanmasıdır; uyum ne kadar iyiyse rekabet avantajı da aynı oranda büyük olabilecektir.

2. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Politika ve Uygulamalar: Büyük veya küçük herhangi bir işletmenin üst düzey yöneticileri için ücret paketi oluşturulurken, hesaba katılması gereken birçok detay vardır. Bunlar; örneğin, kök maaş ve yıllık primlerin piyasa

ile ne ölçüde uyumlu oldukları gibi nispeten basit konulardan, hisse senedi opsiyonu değerlendirme ve uygulama teknikleri konusundaki son gelişmeleri kapsayan daha gizli, ama önemli konulara kadar uzanan bir yelpazedir (Altmansberger, 1999, 201.) Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi dikkatli bir sevk ve idareyi gerektirir.

İyi planlanmış ve sağlıklı işleyen bir program için bütün detaylar önemli olmasına rağmen, muhtemelen en önemli faktör, toplam ücret paketinin hedef ve amaçlarının kesin bir açıklıkta olmasıdır. Çünkü toplam ücret paketi, sadece üst düzey yöneticileri değil, aynı zamanda çevresini oluşturan tarafları, yani hissedarlar, üst yönetim, diğer yöneticiler, çeşitli politik ve halk topluluklarını da tatmin edecek yapıda olmalıdır (Johnson, 1999, 340). Ayrıca ücret politikaları oluşturulurken, ücret yapısını etkileyecek iç ve dış faktörler de dikkate alınmalıdır. Temel amaç, üst düzey yöneticilerin sahip oldukları nitelik ve yeteneklerini işe yansıtılmalarını, var olan potansiyellerini en üst seviyede kullanarak, işletme amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak performans göstermelerini sağlayacak, aynı zamanda onları mutlu ve motive edecek rekabetçi bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır.

#### B. Üst Düzey Yöneticilerin Ücret Paketlerinin Temel Bileşenleri

Genel olarak üst düzey yönetici ücret paketi içinde, asgari şu bileşenlerin yer alması gerektiği ifade edilmektedir:

1. Kök Maaş: Üst düzey yöneticiler dahil her işgören grubu için, ücret paketinin en önemli bileşeni *kök maaş*tır. Kök maaş, ücret paketinin temel taşı, bir işe ilişkin standart görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için bir işgörenin elde ettiği ücretin sabit (değişmez) oranıdır; işin veya becerilerin değerini gösterir ve genellikle işgörenlerin sahip olduğu bireysel farklılıkları dikkate almaz. Ücret paketini oluşturan diğer unsurlar, kök maaşın üzerine bina edilir (Pohjola, 2005, 8).

2. Kısa vâdeli teşvik ediciler: Bir yıl veya daha az süreli iş sonuçlarının değerlendirilerek işgörenlerin parasal olarak ödüllendirildiği planlardır. Kısa vadeli teşvik ediciler, bireysel başarılarla karşılık verilen tamamen kişiye özel primlerden, şirket, grup ve/veya bölüm performansına önem veren, daha karmaşık yapıdaki kâr ve

kazanç paylaşımı planlarına kadar çok farklı uygulamaları içerir (Ellig, 2002, 302).

Yıllık primlerin uygulamada en dikkat çeken tarafı popülaritesinin çok hızlı yükselmesidir. 1980'li yıllarda işletmelerin %36'sı yıllık prim verirken, bugün işletmelerin yaklaşık %90'nı vermektedir (Milkovich & Newman, 2002, 500.) Gomez-Mejia ve Balkin (1992), şayet üst düzey yönetici primleri çok popüler hale geldiyse, primlerin kullanımında tedbirli olunmasını tavsiye etmektedirler.

3. Uzun vadedeli teşvik ediciler: Üst düzey yönetici ücret programları içinde *uzun vadeli teşvik edici ücret planları*, stratejinin özünün de uzun dönem yönelimli olması sebebiyle, işletme ve ücret stratejilerini birbirine en çok yakınlılaştıran sistemdir (Pennings, 1999, 377). Bu tür teşvik edicilerin, uzun vadede yöneticilerin çıkarlarıyla şirket sahiplerinin veya hissedarların çıkarlarının birleştiği, bu münasebetle üst düzey yöneticilerde şirketi sahiplenme duygusunu ortaya çıkardığı varsayılır (Zingheim & Schuster, 2000, 304).

Temel ücretlendirme perspektifinden bakıldığında, yapılan araştırmalar, özellikle üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde uzun vadeli teşviklerin kullanılmasında her geçen yıl artış meydana geldiğini göstermektedir. 500 firma üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, tepe yöneticilerin ücret paketleri içinde uzun dönemli teşviklerin oranı 1990'da %33 iken, 1995'te %39'a çıkmıştır (Milkovich & Newman, 2002, 498). Günümüzde ise bu oranın, özellikle gelişmiş ülkelerde daha da yükseldiğine dair veriler bulunmaktadır (Hyman, 1999, 358-359).

İşgörenlerin bir çok yıla ilişkin sonuçlarına odaklanılarak tasarlanan uzun vadeli teşvik ediciler, şirketin uzun dönemli (3-5 yıl) performansına dayalıdır. Temel amaç, bu programın kapsadığı yöneticilerin eylemlerini ve davranışlarını işletme hedefleri doğrultusunda doğrudan etkilemektir (Pohjola, 2005, 7-8). Üst düzey yönetici ücret paketlerinin en önemli bileşenlerden olan uzun vadeli teşvik ediciler içinde, en yaygın kullanım alanı bulanı ve en popüler olanı *hisse senedi opsiyonudur* (Milkovich & Newman; 2002, 500).

ABD sanayisinin büyük firmalarının yaklaşık %80'i uzun vadeli teşvik planlarını kullanmaktadır (Hyman, 1999, 360.) Bununla birlikte A.B.D., İngiltere gibi ülkelerin aksine, ülkemizde henüz bu tür planların yasal olarak uygulanmasına imkân veren düzenlemeler tam anlamıyla mevcut olmadığından, uygulamalar da sınırlıdır. Nitekim, 1995 yılı itibariyle, Cranfield Araştırma Grubu'nun, İK uygulamalarına ilişkin olarak ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak, değişimleri izleyebilmek amacıyla yaptığı ve 20 Avrupa ülkesini kapsayan "Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması" sonuçlarına göre, uzun vadeli teşvik edici planlardan biri olarak yöneticilere verilen hisse senedi opsiyonu, araştırmaya katılan işletmeler içinde İngiltere'de %31, İrlanda'da %27, Hollanda'da %26 iken, Türkiye'de bu oran sadece %3 düzeyindedir (Uyargil, 1996, 48).

4. Ek ödemeler ve Yararlar: Günümüzde, özellikle gelişmiş ülke uygulamalarında ücret paketinin içerisinde yer alan *ek ödemelerin* payının, sabit ücrete kıyasla giderek arttığı gözlemlenmektedir. Bu konudaki temel varsayım, kök ücretten ziyade ücret paketinin çekiciliğinin, çalışanların herhangi bir iş teklifini kabul edip etmeme veya işletmede uzun süre çalışıp çalışmama kararlarını etkilediğine inanılmaktadır. Bundan ötürü, ücret paketlerinde tamamlayıcı koruma programları ve zenginleştirilmiş *sosyal haklar* ile gücün ve otoritenin etkili, kullanışlı bir sembolü olacak *imtiyazları* içeren unsurlara yer verilmesi önem arz etmektedir (Johnson, 1999, 344).

*Sosyal haklar*, yasal ve ihtiyarî olarak çeşitli koruma programlarını içerir ve genel olarak sağlık sigortası, hayat sigortası, emeklilik aylığı planları, servis hizmetleri, çalışılmayan zaman ücreti, performansla bağlı olmayan ödüller, eğlence programları gibi unsurlardan oluşur (Ellig, 2002, 6). *İmtiyazlar* ve *parasal olmayan ödüller* ise birçok şirket tarafından, önemli işgörenleri veya takımların özel projelere katkısını takdir etmek (farkında olunduklarını hissettirmek), kurum kültürünü ve işletme değerlerine bağlılığı güçlendirmek amacıyla kullanılır (Milkovich & Newman, 2002, 502).

C. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Etkili Olan Organlar

Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin oluşturulmasında farklı bireyler ve gruplar etkili olurlar. Bu grupların içinde en önemlileri *yönetim kurulu ve ücret komitesidir*. Bununla birlikte, *insan kaynakları departmanı/yöneticisi ve tepe yöneticisi* de doğrudan veya dolaylı olarak etkili olur.

*Yönetim kurulu*, üst düzey yöneticilerin ücret kararlarında, oluşturulan paketin avantaj ve dezavantajları arasında dengeyi sağlamak üzere hissedarların haklarını temsil eder (Martocchio, 2001, 310). Yönetim kurulunun kritik rolü, ücret komitesinin üst düzey yöneticilerin ücret paketine ilişkin tekliflerini onaylama yetkisine sahip olmasıdır. Dolayısıyla yönetim kurulu, nihai onay merci olarak, ücret komitesi tarafından hazırlanan pakette hissedarlar aleyhine olabilecek unsurların düzeltilmesi ve her iki taraf açısından dengeli bir yapı oluşmasında belirleyici fonksiyona sahiptir. Üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriği ve seviyesinin belirlenmesi, yönetim kurulu tarafından, çoğu zaman, *ücret komitesi* adı verilen bir alt birimine havale edilir (Singh & Harianto, 1989, 147). Bu çerçevede, üst düzey yönetici ücret paketlerinin belirlenmesinde en etkili faktörlerden birinin, ücret komitesi üyelerinin tavsiyeleri olduğu açıktır. Ücret komitesi genellikle işletmenin yönetim kurulu üyeleri veya yönetim kurulu tarafından belirlenen bir alt düzeydeki yöneticilerden oluşur (Ellig, 2002, 523).

*İnsan kaynakları departmanı veya yöneticisinin*, özellikle üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesindeki etkisi daha çok dolaylı şekilde olabilmektedir. İnsan kaynakları departmanı, yönetim kurulu ve ücret komitesinin talebi üzerine, piyasa araştırması yaparak elde ettiği sonuçları üst yönetime ve yetkili organa sunar. Karar vericiler, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerini oluştururken, piyasa verilerini de dikkate alırlar.

*Tepe yöneticilerin* kendi menfaatini gözeten ve önceleyen bir eğilimde olduğu, kendi pozisyonlarını sağlamlaştırmaya, ücret ve ödüllerini en üst düzeye çıkarmaya çalıştıkları yönünde görüşler vardır.

Esasen işletmelerde bu yöndeki kanaatleri doğrulayan uygulamalar da söz konusudur. Mesela *tepe yöneticiler*, bu tür bir sonuç elde edebilmek için, ücretleme konusunda uzman olan bir danışman istihdam ederler. (Milkovich & Newman, 2002, 497). Yöneticilerin ücretlendirilmesi konusunda danışmanlık yapanların temel görevi, bir stratejik analize dayalı olarak, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin hangi bileşenleri kapsamaması ve hangi oranlara göre tasarlanması gerektiği hususlarında önerilerini ücret komitesine sunmaktır (Martocchio, 2001, 309). Bununla birlikte, tepe yöneticilerin aynı zamanda bu danışmanların işvereni konumunda olması, danışmanların karar merciine sunmak üzere ücretlemeye ilişkin hazırladıkları raporlara etkide bulunmaya çalışarak, kendi ücret paketleri üzerinde belirleyici olmaya çalışabilirler.

III. TÜRKİYE'DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN  
ÜCRETLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A. Amaç ve Kapsam

Bu çalışma ile Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine dair politika ve uygulamaların incelenmesi ve bu konudaki bilgi birikimine katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'da faaliyet gösteren YASED (Yabancı Sermaye Derneği) üyesi ve İstanbul Sanayi Odası (İSO)-500 (2003) listesinde yer alan işletmelerde *ücret yönetimi yaklaşımlarının stratejik niteliğinin tespitine ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine* yönelik daha kapsamlı bir araştırmanın (Alayoğlu, 2005) konuyla ilgili verilerinden yararlanılarak katkıda bulunulması düşünülmüştür.

Bu çerçevede yapılan çalışma, Türkiye'de ücretleme konusunda veri toplamanın nispeten zor olması, bilimsel araştırmaların fazlaca yapılamadığı bir alanı ele alması, araştırmaya katılan yerel ve uluslararası işletmelerin üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine yönelik mevcut yaklaşım ve uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmeye çalışarak işletmelere ışık tutması, ayrıca literatür ve uygulamaya sağlayabileceği katkı açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla, bu ve benzeri çalışmaların, Türk işletmecilik uygulamaları ile ilgili akademik

çalışmalar ve literatüre önemli bir kaynak ve katkı oluşturacağı umulmaktadır.

### B. Ana Kütle ve Örneklem

Örneklem, ilgili literatürün ve ampirik çalışmaların incelenmesinden elde edilen neticelere göre, üst düzey yöneticilere yönelik çağdaş uygulamaların daha çok büyük ölçekli yerli işletmeler ile yabancı sermayeli uluslararası işletmelerde görülmesi beklentisi doğrultusunda belirlenmiştir. Bu çerçevede Türkiye’de faaliyet gösteren yerli işletmelerden İstanbul’da yerleşik ve İSO 2003 listesinde yayınlanan en büyük 500 şirketten 194’ü ile, YASED üyesi olan ve İstanbul’da faaliyet gösteren 188 adedi örnek araştırma kümesini oluşturmak üzere seçilmiş; böylece toplam 382 adet yerli ve yabancı işletmeden veri toplanılması hedeflenmiştir. Önemli sayıda firma ücretleme konusundaki şirket politikası ve gizlilik prensibi gibi saiklerle bu araştırmaya katkıda bulunmayı kabul etmemiştir. Sonuç olarak, çalışmaya geçerli veri sağlayan şirket sayısı 121 olmuştur (anket geri dönüş oranı = %32).

### C. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bu çalışma, amacı ve kapsamı doğrultusunda, mevcut durumu tasvir etmeyi amaçlayan *tanımlayıcı bir araştırma* niteliğindedir. Araştırmada gerekli verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu, toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ücret tayininde etkili olan organların incelenmesine yönelik toplam altı soru; ikinci bölümde genel ücret seviyesinin piyasa ücretleri ile karşılaştırılması ve temel ücretin belirlenmesine yönelik olarak iki soru; üçüncü bölümde üst düzey yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesine yönelik toplam beş soru; son bölümde ise, katılan işletmelere ilişkin çeşitli tanımlayıcı bilgileri elde etmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 13 istatistik analiz paket programından istifade edilmiş; tanımlayıcı ve sonuç çıkarmaya dönük istatistikî yöntemler kullanılmıştır.

### D. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Üst düzey yöneticilerin temel ücretlerinin toplam ücret içerisindeki ağırlığı uluslararası ve ulusal işletme olup olmamasına göre farklılık gösterir.

H<sub>1</sub>: Üst düzey yöneticilerin yıllık performans priminin toplam ücret içerisindeki ağırlığı uluslararası ve ulusal işletme olup olmamasına göre farklılık gösterir.

H<sub>1</sub>: Üst düzey yöneticilerin yararlar ve ek ödemelerinin toplam ücret içerisindeki ağırlığı uluslararası ve ulusal işletme olup olmamasına göre farklılık gösterir.

### E. Bulgular

Uygulanan istatistikî analizler sonucunda elde edilen “tanımlayıcı” ve “hipotez testlerine yönelik” bulgular bazı alanlarda beklenen, bazı alanlarda ise beklenmeyen sonuçları ortaya çıkarmıştır. Her şeyden önce ifade edilmelidir ki, çalışmadan elde edilen sonuçlar, genellenebilir olmayıp, araştırmaya dahil olan işletmelerle sınırlı bir kullanım ve açıklama gücüne sahiptir.

#### 1. Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun (%74); Dokuma, Giyim Eşyası, Deri ve Ayakkabı (%15), muhtelif hizmet sektörleri (%13), Gıda, İçecek ve Tütün (%12), Orman Ürünleri ve Mobilya (%12), Kimya, Petrol Ürünleri, Lastik ve Plastik (%12) ve Metal Ana Sanayii (%10) sektörlerinde faaliyet gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin %50’si tamamen *yabancı*, %32 tamamen *Türk sermayeli*, %29’u ise *Türk-yabancı ortaklığı* şeklindedir. İşletmelerin %53’ü, bir *uluslararası şirkete bağlıdır*. Uluslararası niteliğe sahip işletmelerin çoğunluğunun (%77) Almanya, Fransa, ABD ve İngiltere kökenli olduğu tespit edilmiştir.

*İşgören sayısı ve ciro* bakımından araştırma kapsamındaki işletmeler, Türkiye ölçeğinde “büyük işletmeler” kategorisinde değerlendirilebilir. 250 ile 1.000 kişi arasında çalışana sahip işletmelerin

## ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

oranı %51; 1000'den çok işgörene sahip işletmelerin oranı %31; küçük işletmelerin (<250) oranı ise %17'dir. İşletmelerin çalışan sayısı ortalaması ise 1.258'dir (SS=2.559; Medyan=545.) İşletmelerin yarısı (% 49) ise, 100 milyon \$ ve üzeri, % 22'si 50-100 milyon \$ arasında, % 29'u ise 50 milyon \$'ın altında bir ciroya sahiptir.

### 2. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bulgular

İşletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarına ne ölçüde sahip oldukları üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde izlenecek politika ve uygulamalarda da belirleyicidir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan işletmelerin yarıdan fazlasının, yazılı olarak tanımlanmış *işletme stratejisi* (%69), *insan kaynakları stratejisi* (%67) ve *ücret stratejisine* (%55) sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Temel ücret ve yan ödemeler (ek ödeme ve sosyal yararlar) ile ilgili temel politikaların, daha çok bağımsız olarak işletme yönetimi (2,61) ve Holding/Grup merkezinde (2,55) belirlendiği (bkz., Tablo 2) görülmektedir.

Tablo 2: Ücret Tayininde Etkili Merkez

n =121	Ortalama	St.Sapma
Ana ülkedeki Merkez tarafından	1,99	1,31
Bölge/Ülusal Merkez tarafından	1,66	1,15
Holding/Grup Merkezince	2,55	1,55
İşletme yönetimince bağımsız olarak	2,61	1,53

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde, işletmelerin büyük çoğunluğu (% 73) piyasa ile eş düzeyde (bkz., Tablo 3) politika izledikleri görülmektedir. Bu durum ise, işletmelerin ücretleri belirlerken daha çok rakiplerin uygulamalarını dikkate aldıklarını, dolayısıyla da piyasa ücret araştırmalarını önemsediklerini göstermektedir.

## DR. NİHAT ALAYOĞLU

Tablo 3: Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Temel Politikalar

	f	%
Piyasayla eş düzeyde	88	73
Piyasanın üstünde	24	20
Piyasanın altında	10	8

Üst düzey yöneticilerin temel ücret ve yan ödemelerinin (ek ödeme ve sosyal yararlar) belirlenmesinde *en etkili organ* olarak, beklendiği gibi, “Yönetim Kurulu” (3,86) öne çıkmaktadır (bkz., Tablo 4.)

Tablo 4. Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Etkili Organlar

n =121	Ortalama	St.Sapma
Yönetim Kurulu	3,86	1,43
Üst Düzey Yöneticiler	2,45	1,55
İnsan Kaynakları Yöneticisi/Birimi	2,23	1,20

Gelişmiş ülkelerde üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin belirlenmesinde en etkili organlardan biri olarak yaygın şekilde kullanılan ücret komitesinin, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde çok az bulunması (bkz., Tablo 6), var olanlarında da kurulu oluşturan kişilerin niteliğinin bu sonucu desteklediğini söylemek mümkündür.

Tablo 5: Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesinde Etkili Faktörler

İş değerlendirme	Piyasa araştırması		Kıdem durumu		Performans puanları		Sendika sözleşme şartları		Enflasyon oranı		Vazgeçilmezlik durumu		Eğitim durumu		Bilgi ve uzmanlık düzeyi		Kişiyi elde tutma gereği			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
	53	44	62	51	23	19	61	50	2	2	50	41	21	17	17	14	50	41	34	28



## ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

Yönetim Kurulu, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde, daha çok piyasa araştırması sonuçları (%51) ve performanslarını (%50) dikkate alarak karar vermektedir (bk., Tablo 5.) İlgili literatürde de, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde en etkili organ olarak yer alan ücret komitesinin bu görevi yerine getirirken, genellikle, daha önceden bu konuda işletme içinde yapılmış analizler ile, üst düzey yöneticiler için yapılmış piyasa ücret araştırması verileri ve hatta benzer büyüklükteki firmaların benzer pozisyondaki yöneticilerinin performans sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin uygulamaları, yaptığı değerlendirmede kullandığı ifade edilmektedir (Milkovich & Newman, 2002, 499). Bir ampirik çalışma, üst düzey yönetici ücret komitelerinin (çalışmaya katılan firmaların %60'ı) en genel davranışının, en önemli rakiplerinin izledikleri temel politikaları ve bu çerçevede, üst düzey yöneticileri için oluşturdukları ücret paketlerini dikkate alarak, en iyi ve en kötü arasında bir paket oluşturduğunu belirtmektedir (Miller, 1997, 1361-1385).

Eldeki veriler, işletmelerin çoğunluğunda (%82) ücretleme konusunda özel bir organın (Ücret Tespit Komitesi / Kurulu gibi) var olmadığını (bkz., Tablo 6) ortaya koymaktadır. Var olan işletmelerde (n=22) ise, ücret komitesini oluşturan kişi sayısının en az bir, en fazla üç kişiden oluştuğu (O=1,95; SS=0,89; Medyan 2), çoğunlukla Genel Müdür (%73) ve İK Yöneticisinin (%73) ücretleme kurulu / komitesinde ağırlıklı olarak yer aldığı; yarıya yakınında ise, yönetim kurulu üyesi veya genel müdür yardımcılarının da kurulda yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 6: Ücret Tespit Komitesi/Kurulunun Varlığı

	Frekans	%
Evet	22	18
Hayır	99	82
Toplam	121	100

## DR. NİHAT ALAYOĞLU

Diğer taraftan, bu tür bir komiteye sahip işletmelerin yarıdan fazlasında ücretleme kurulu / komitesinin "ücretlendirme ile ilgili temel amaç, strateji ve politikaları belirlemek" (%68), "işletmedeki tüm iş ve işgörenlerin ücretlerini belirlemek" (%68) ve "kritik pozisyonlardaki yöneticilerin ve personelin ücretlerini belirlemek ve ayarlamak" (%59) ile sorumlu olduğu görülmektedir. İşletmelerin çok azında (%32) ücretleme kurulu/komitesinin "üst düzey yöneticilerin (CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) ücretlerini belirlemek ve ayarlamak" ile görevli olduğu tespit edilmiştir. Eldeki bu veri ile, ücret kurulu/komitesinin var olduğu tespit edilen sınırlı sayıdaki işletmelerde de, gelişmiş ülkelerdeki uygulamadan farklı olarak, ücretlemeden ziyade politika ve stratejilerin oluşturulmasında belirleyici oldukları anlaşılmaktadır.

Üst düzey yöneticilerinin toplam ücret paketini oluşturan bileşenler içinde, işletmelerin tamamına yakınında (%98) kök ücretin temel bileşen olduğu (bkz., Tablo 7) ; yıllık performans primi ile sosyal haklar ve yan ödeme uygulamalarına da kısmen rastlandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Üst Düzey Yöneticilerin Toplam Ücret Paketi Bileşenleri

	Frekans	Yüzde	Ortalama	St.Sapma
Temel Ücret	119	98	75,1	24,0
Yıllık Performans Primi	78	64	15,3	10,9
Yararlar ve Yan ödemeler	55	45	12,3	9,0
Kârdan pay verme	12	10	14,7	11,0
Hisse senedi opsiyonu	9	7	5,0	0,0
Ciro Üzerinden Prim	5	4	21,4	19,7
Kazanç paylaşımı	4	3	52,5	55,0
Diğer	4	3	6,3	2,5

Teşvik edici ücret kalemlerinin işletmelerce pek fazla tercih edilmediği de ulaşılan bir diğer sonuçtur. Bununla birlikte, bu tür uygulamaların var olduğu işletmelerde ise, işletme geneli için kullanılan teşvik edici ücret kalemleri, sırasıyla "öneri primi" (%21), "ciro üzerinden prim" (%20), "hisse senedi verme" (%20) ve "kârdan pay verme" (%18) şeklindedir (bkz., Tablo 8.)

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

Teşvik edici ücret kalemlerinin üst düzey yöneticiler için kullanımını incelendiğinde ise “işletmeye ortak etme” (%10) uygulamasının aile üyesi hissedarlar için; “hisse senedi verme” (%20) ve “kazanç paylaşımı”nın (%10) yerli profesyoneller için uygulandığı görülmektedir.

Tablo 8: Teşvik Edici Ücret Kalemlerinin Kullanım Oranları

Teşvik ediciler	İşletme genelinde uygulanma durumu	Üst Düzey Yöneticilere Yönelik Uygulama								
		Aile üyesi hissedar		Aile üyesi olmayan hissedar		Yabancı uyruklu Profesyoneller		Yerli Profesyonel		
		f	%	f	%	f	%	f	%	
İşletmeye ortak etme	11	9	12	10	1	1	0	0	1	1
Kârdan pay verme	22	18	11	9	4	3	9	7	10	8
Hisse senedi verme	24	20	6	5	2	2	5	4	12	10
Ciro üzerinden prim	24	20	4	3	2	2	4	3	9	7
Kazanç paylaşımı	20	17	9	7	6	5	5	4	12	10
Öneri primi	25	21	1	1	0	0	4	3	5	4
Diğer	18	15	0	0	1	1	3	2	2	2

Araştırma kapsamındaki işletmelerin üst düzey yöneticilerine sağladıkları ek ödeme ve yararlar incelendiğinde, aile üyesi ve aile dışından hissedar olup işletmede üst düzey yönetici konumunda bulunanlara göre, benzer pozisyonlarda istihdam edilen yabancı uyruklu ve yerli profesyonellere sağlanan imkânların daha fazla olduğu görülmektedir (bkz., Tablo 9.)

DR. NİHAT ALAYOĞLU

Tablo 9: Ek Ödeme ve Yararlar

	Aile üyesi Hissedar		Aile Üyesi Olmayan Hissedar		Yabancı Uyruklu Profesyonel		Yerli Profesyo-nel	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Özel sağlık sigortası	18	15	10	8	36	30	66	55
Bireysel emeklilik imkânı	7	6	2	2	14	12	24	20
Ev kirasının ödenmesi/Lojman Tahsisi	6	5	7	5	46	35	24	19
Makam aracı tahsisi	17	14	9	7	39	32	83	69
Araç yakıtının karşılanması	10	8	12	10	33	27	84	69
Makam şoförü	10	8	5	4	13	11	38	31
Uçak ile seyahat imkânı	20	17	14	12	40	33	88	73
Kreş ve çocuk yuvası	2	2	0	0	5	4	9	7
Kredi kartı	8	6	5	4	16	14	29	24
Cep telefonu	14	12	15	13	42	35	95	79
İşyerinden ucuz kredi kullanma	1	1	5	4	6	5	21	17
Kurs, seminer vb. eğitim giderleri	12	10	9	7	37	31	75	62
Özel park yeri	11	9	10	8	30	25	61	50
Özel yemek salonu	3	2	4	3	6	5	20	17

Üst düzey yöneticilere sunulan teşvik edici ücret kalemlerinin hangi düzeydeki performans sonuçlarına göre belirlendiği incelendiğinde ise, “öneri primi” (%7) ve “hisse senedi verme” (%6) gibi teşvik edicilerinin *bireysel performans*a göre; “kârdan pay verme”nin (%7) ise *işletme performansına* göre verildiği anlaşılmaktadır.

## 2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Üst düzey yöneticilerin temel ücretlerinin, yıllık performans primi ile yararlar ve yan ödemelerinin toplam ücret içerisindeki ağırlığının

## ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

işletmelerin uluslararası olup olmamasına göre farklılık gösterip göstermediği varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 10: Ücret Bileşenlerine İlişkin ANOVA Değerleri

	<i>f</i>	<i>p</i>
Temel Ücretler	0,26	0,64
Yıllık Performans Primi	0,32	0,57
Yararlar ve Yan Ödemeler	14,8	0,71

Analiz sonuçları incelendiğinde, söz konusu unsurların uluslararası ve ulusal işletmelere göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği anlaşılmıştır (bkz., Tablo 10.) Dolayısıyla uluslararası işletmelerin üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine yönelik politika ve uygulamalarında, daha ziyade yerel şartları dikkate alarak davrandıklarını söylemek mümkündür.

### SONUÇ

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin politika ve uygulamalar, Türkiye açısından hâlâ, ampirik olarak fazlaca incelenmemiş ve araştırılmaya muhtaç konular arasındadır. O nedenle bu çalışmada, üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi konusu, nitelikleri itibarıyla uygulama ve veri sağlama imkânları açısından nispeten elverişli görülen işletmeler üzerinde gerçekleştirilen alan araştırmasıyla ele alınmış ve incelenen işletmelerin yaklaşım ve uygulamaları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Üst düzey yöneticiler, örgütsel faaliyetlere ilişkin olarak aldıkları karar ve uygulamalarıyla stratejik bir konuma ve role sahiptirler. Bu ise, söz konusu yöneticilerin ücretlendirilmesinin ayrıca ele alınmasını ve işletme strateji ve hedeflerini destekleyecek bir ücret paketinin oluşturulmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede beklenen, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin içeriğinde, rekabetçi bir kök maaşın yanı sıra, daha çok teşvik edici ücret planlarına ilişkin bileşenlere yer verilmesidir. Daha önce de değinildiği gibi, 1990'lı yılların başında geliştirilen "yeni ücret" konseptinin temel özelliği, kök ücret, değişken ücret ve ek kazançlardan oluşan toplam ücret paketinin stratejik olarak

## DR. NİHAT ALAYOĞLU

yönetilmesi gereğine işaret etmekteydi. Ancak, yapılan çalışmadan elde edilen bulgular çerçevesinde bir değerlendirme yapılırsa, araştırma kapsamındaki işletmelerin üst düzey yöneticilere yönelik ücretleme uygulamaları açısından bu boyutun pek geçerli olmadığı söylenebilir.

Genel olarak işletmeler elbette ücretlendirmekte, ancak ödüllendirmemekte veya bu yönü çok yetersizdir. Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde, işletmelerin büyük çoğunluğu piyasa ile eş düzeyde politika izledikleri anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, üst düzey yöneticilerin ücret paketlerinin önemli bir kısmını kök maaş oluşturmakta, teşvik edici ücret uygulamaları işletmelerin büyük çoğunluğunda kullanılmamakta, var olanlarda ise, bu bileşenlerin toplam ücret paketi içindeki oranının çok düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu durum ise, işletmelerdeki ücret yönetiminin esnek olmadığını ve işletme sonuçları ile ilişkilendirilmediğini göstermektedir. Bu çerçevede, araştırma kapsamındaki işletmelerin ücretleme uygulamalarının, işgörenlerine "yanlış" mesaj verdikleri söylenebilir.

Araştırma sürecinde elde edilen ve vurgulanması gereken bir başka sonuç ise, Türk işletmelerinin ücretlemeye ilişkin veri sağlama ve bilgi verme konusundaki çekingen tutumlarının devam ettiğidir. Bu çalışmadan elde edilen veriler, konuya belli ölçüde ışık tutmakla birlikte, ilgili literatürün sınırlılığı, bu bağlamda ülkemizde başka çalışmaların yapılması gereğinin devam ettiğini de ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu alanda yapılacak araştırmalarda, "veri toplama gücü" nün dikkate alınması gerektiği vurgulanmalıdır.

### KAYNAKLAR

- Alayoğlu, Nihat (2005). "Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma". İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, (Yayımlanmamış doktora tezi).
- Altmansberger, H.N(Rug) (1999). "Variable Pay: An Overview" pp.199-207. The Compensation Handbook. Ed. by Lance A. Berger, Dorothy R.Berger, New York, McGraw-Hill, 4th Edition.
- Armstrong, Michael, (1997), Employee Reward, London, Institute of Personnel and Development.

## ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ VE TÜRKİYE UYGULAMASI

- Ellig, Bruce R., (2002), *The Complete Guide to Execute Compensation*, New York, McGraw-Hill.
- Gomez-Mejia, Luis R.; David Balkin. (1992). *Compensation, Organizational Strategy, Firm Performance*. Cincinnati-Ohio, South-Western Publishing Company.
- Gomez - Mejia, Luis R.; David B. Balkin, Robert L. Cardy, (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 3<sup>rd</sup> Ed.
- Hyman, S. Jeffry, (1999). "Long- Term Incentives". *The Compensation Handbook*. Ed.: Lance A. Berger and Dorothy R.Berger, 4th Ed.McGraw-Hill, pp.358-359.
- Jensen, M.C, (1993). "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Mechanism". *Journal Finance*. vol.48, pp.831-880.
- Johnson, Alan M., (1999). "Designing and Implementing Total Executive Compensation Programs". *The Compensation Handbook*. Editors: Lance A. Berger and Dorothy R.Berger, 4th Ed.McGraw-Hill.
- Lambert, R.A.; D.F. Larcker, (1987). "An Analysis of The Use of Accounting And Market Measures of Performance In Executive Compensation Contracts". *Journal of Accounting Research*. Vol. 25, 1987, pp. 85-129.
- Martocchio, Joseph J., (2001). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Prentice-Hall, Inc., 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey.
- Miller, Daniel J. (1997). "CEO Salary Increases Maybe Ratioanal After All: Referents and Contracts in CEO Pay". *Academy of Management Journal*. Vol.38, No:5, pp.1361-1385.
- Milkovich, G.T.; J.M. Newman, (2002). *Compensation*. New York, McGraw-Hill, Int., 7<sup>th</sup> Ed.
- Pennings, Johannes (1999). "Executive Compensation Systems: Drivers or Results From Strategic Choices?", pp.373-389. *The Compensation Handbook*. Editors: Lance A. Berger and Dorothy R.Berger, 4th Ed.McGraw-Hill.
- Pohjola, Eila, (2005). "Executive Compensation. Strategy Perspective". Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. TU-91.167. Seminar in Business Strategy and International Business. January 28<sup>th</sup>, 2005, <[http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses\\_and\\_schedules/Isib/TU-91.167/seminar\\_papers\\_2005/Eila\\_Pohjola.pdf](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2005/Eila_Pohjola.pdf)> (07.03.2005).
- Singh, H.; F. Harianto (1989). "Top Management Tenure, Corporate Ownership Structure and The Magnitude of Golden Parachutes". *Strategic Management Journal*. Vol.10, pp.143-156.
- Schuster, J. R.; P. K. Zingheim (1992). *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, New York, Lexington,.
- Uyargil, Cavide (1996). *Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması*. 1995 - Türkiye Raporu, İstanbul.

## DR. NİHAT ALAYOĞLU

- Williams, Valerie L., Stephen E. Grimaldi (1999). "A Quick Breakdown of Strategic Pay". *Workforce*. December 1999, Vol. 78, No.12, pp. 72-75.
- Zingheim, Patricia K.; Schuster, Jay R. (2000). *Pay People Right*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.