

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**  
**AZERBAYCANDAKİ İŞLETMELERDE ÜCRET**  
**YÖNETİMİ SİSTEMLERİ: SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI**

**Hazırlayan**  
**Nahid Hacizadə**  
**1317.02004**

**BAKÜ – 2017**

**AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ**  
**TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ**

**LİSANS BİTİRME TEZİ**  
**AZERBAYCANDAKİ İŞLETMELERDE ÜCRET**  
**YÖNETİMİ SİSTEMLERİ SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI**

**Danışman**

**Dr. Raqif Qasimov**

**Hazırlayan**

**Nahid Hacizadə**

**1317.02004**

**BAKÜ – 2017**

## ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi, ihtiyaçları her geçen gün daha fazla artmakta olan insan kaynağının örgüt içerisinde istihdam edilmesi ve örgütle uyumlaştırılmasının sağlanması amacıyla yürütülen birtakım faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde en önemli parçalardan biri olan ücret yönetimi, insan kaynağının beklentilerinin karşılanması ve iş tatmininin sağlanarak motivasyonun artırılması konusunda rol oynamaktadır. Ayrıca, bu faaliyetler gerçekleştirilirken diğer insan kaynakları işlevleriyle sürekli etkileşim halinde olunması gerekmektedir.

Bu çalışma içerisinde ücret yönetimi konusu işlenmiş ve ücret yönetimiyle ilgili ortaya çıkabilecek sorunlar irdelenmiştir. Teorik kısımda “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri”, “Ücret Yönetimi ve Ücret Sistemleri” konuları irdelenmiştir.

Araştırma kısmında ise, işletmelerde ücret yönetimi konusunda yaşanan sorunlar incelenmiştir. Araştırmanın amacı, işletmelerde yaşanan ücret yönetimi sorunlarını ortaya koymak, yaşanan sorunlarla teorideki benzerlikleri vurgulamak ve çözüm önerileri sunmaktır.

Araştırmada, görüşme yöntemi kullanılarak hazırlanan görüşme formu aracılığıyla ücret sorunları incelenen işletmelerden bilgiler alınmıştır. Ardından veriler derlenerek sorunlar ortaya koyulmuş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

## **Kısaltmalar**

İ.K – İnsan Kaynakları

İ.K.Y – İnsan Kaynakları Yönetimi

H.R – Human Resources

H.R.M– Human Resources Management

# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
Kısaltmalar .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL İŞLEVLERİ.....	1
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları.....	1
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri .....	6
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	9
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçinde Yeri.....	10
1.6. İnsan Kaynakları Yönetimin Temel İşlevleri ve Organizasyon Yapısı....	11
1.6.1 İş Analizi .....	12
1.6.2. İnsan Kaynaklarının Planlaması .....	15
1.6.3. Personel bulma ve seçme .....	17
1.6.4. Oryantasyon .....	20
1.6.5. Personel Eğitimi .....	21
1.6.6. Kariyer Yönetimi .....	24
1.6.7. Performans Değerlemesi.....	26
1.6.8. Ücret Yönetimi .....	28
1.6.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı.....	31
İKİNCİ BÖLÜM .....	35
2. ÜCRET YÖNETİMİ VE ÜCRET SİSTEMLERİ .....	35
2.1. Ücret ve Ücret Yönetimi İlgili Temel Kavramlar .....	35
2.2. Ücret Yönetimi Amaçları ve Önemi .....	38
2.2.1. Ücret Yönetimi Amaçları.....	38
2.2.2. Ücretin İlgilileri Açısından Önemi .....	39
2.3. Ücret Yönetimi İlkeleri ve İşlevleri.....	42
2.3.1. Ücret Yönetiminin İlkeleri.....	42
2.3.2. Ücret Yönetimi İşlevleri.....	44
2.4. Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar .....	44
2.4.1. Ücret Yapısını Etkileyen Faktörler .....	45
2.4.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar .....	46
2.4.3. Yasal Düzenlemeler .....	48
2.4.4. Ücret Stratejileri.....	48

2.4.5. Ücret politikaları .....	49
2.5. Ücret Sistemleri ve Onların Kurulması .....	51
2.5.1. Ücret Sistemleri Genel Özellikleri .....	51
2.5.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri.....	53
2.5.3. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri .....	56
2.5.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemi .....	61
2.5.5. Ücret Sisteminin Kurulması.....	65
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	73
3. AZERBAJCAN'DAKİ İŞLETMELERDE ÜCRET SİSTEMLERİ, SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	73
3.1. Tezin amacı ve önemi.....	73
3.2. Araştırma yöntemi ve uygulanacak anket .....	73
3.2.1. Araştırma Yöntemi .....	73
3.2.2. Uygulanacak Anket.....	77
3.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular Ve Onların Yorumu .....	80
3.3.1. Araştırmada Elde edilen Bulgular.....	80
3.3.2. İşletmelerin Ücret Yönetimi Sorunlarıyla İlgili Değerlendirmeler .....	84
SONUÇ .....	92
ÖNERİLER .....	96
KAYNAKLAR .....	102

## **GİRİŞ**

Ücret sistemleri, işgörenlere ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eden sistemlerdir. Ücretlendirmede en etkin sistemlere sahip işletmelerde dahi işgörenlerin ücretlerinden şikayet ettikleri görülmektedir; zira işletmeler hep daha az ücret ödemek, işgörenler ise hep daha yüksek ücret almak istemektedir. Böylece, işgörenlere hangi ücretin hangi kriterlere göre ödeneceği konusu işletme yönetimlerini en çok meşgul eden sorulardan biri haline gelmiştir.

İşgörenlerin ücretlendirilmesi, günümüzde iş analizinden piyasa ücret araştırmalarına kadar çok kapsamlı bir ücret sisteminin oluşturulması dahilinde gerçekleştirilmektedir. İşgörenler tarafından kabul gören, adil, rekabetçi, anlaşılması ve yönetilmesi kolay bir ücret sisteminin oluşturulması uzun ve yorucu ama sahip olduğu insan kaynakları ile daha da büyümek isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir süreçtir. Geçmişte kullandıkları yöntemlerin artık yetersiz kaldığını gören işletmeler de, ücret yapılarında değişiklik yapma ihtiyacı duymaktadır

Bu çalışmanın amacı; ücret sistemlerini insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan ücret yönetim sistemi kapsamında ele almak ve hızla büyüyen işletmelerin ücret sistemini inceleyerek, sistemin hangi kriterler ile şekillendiğini ortaya koymaktır. Çalışmanın ücret yönetimi alanında sınırlı sayıdaki araştırmalar arasında kaynak teşkil etmesi ve daha sonraki araştırmalara yol göstermesi amaçlanmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; insan kaynakları yönetimi ve temel işlevlerinden bahsedilmiştir. İkinci bölümde, kavramsal olarak ücret ve ücret yönetimi konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, Azerbaycan'da İşletmelerde Ücret

Sistemleri araştırılmıştır. Bunun için, ücret sistemi incelenen işletmelerin ücret sistemi ile ilgili soruları içeren bir mülakat formu hazırlanmış ve yapılan görüşme sonucunda, işletmenin ücret sisteminin teoride belirtilmiş olan yaklaşımlar ile benzerliği ortaya konulmaya çalışılmıştır. En sonda, ortaya çıkan sorunlara çözüm nerileri ve sonuç belirlenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL İŞLEVLERİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amaçları

Örgütler çeşitli girdileri faydaya dönüştürmeye ve bundan kar elde etmeye odaklı sistemlerdir. Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi, en zor sağlanana “Personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Diğer kaynaklar zaman içerisinde teknolojik ve diğer gelişmeler sonucu mahiyet itibariyle değişimlere uğramaları ikame edilebilir duruma gelmelerine karşılık, insan kaynaklarının böyle bir özelliğinin bulunmaması dikkat çekicidir. İnsan kaynağından daha iyi yararlanabilmenin en etkili aracı ise eğitimidir<sup>1</sup>.

“İnsanlar, örgütler için yaratılmamıştır ancak örgütler insanlar tarafından ve insanlar için yaratılmışlardır.”<sup>2</sup>

İnsan, üretim süreci içerisinde olmazsa olmaz bir parçadır. İnsan kaynağı, işletmeler içerisinde en üst seviyedeki yöneticiden en alt seviyedeki niteliksiz işgücüne kadar çalışanların tamamını kapsamaktadır. Genel olarak insan kaynakları yönetimini, “örgüt içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir”<sup>3</sup> şeklinde tanımlamak yerinde olacaktır.

İKY, örgüt ile çalışanları-insan kaynakları-arasındaki tüm ilişkilerini etkileyen yönetim kararları ve uygulamalarıdır. İnsan

---

<sup>1</sup> Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel, Ankara, 1999, s. 15.

<sup>2</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, s. 2.

<sup>3</sup> İsmet Barutcuoğlu, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Kariyer yayınları, İstanbul, 2004, s. 32.

kaynağının seçiminden, eğitim ve geliştirilmesine, çalışanlar arasında ücretlendirme ve ödüllendirmeye kadar uzanan bir dizi yönetim konusu ve dizisini kapsamaktadır.

İnsanlar, çeşitli amaçları gerçekleştirmek üzere örgütler kurarlar ya da kurulmuş olan örgütler içerisine dahil olurlar. Bu anlamda örgütlerin var oluş amaçları ve bununla beraber örgütler içerisindeki bireylerin de kişisel ve örgütsel boyutta çeşitli amaçları mevcuttur. İnsan kaynakları yönetimi, örgütler içerisinde belirlenmiş genel amaçlara ulaşmada insan kaynağını etkin şekilde kullanmayı hedefler. Dolayısıyla çalışanların kişisel amaçlarıyla örgüt amaçlarını etkin şekilde uyumlaştırmak ve İK işlevlerinin başından sonuna kadar örgüt ve çalışanların menfaatini gözetmek suretiyle çalışmalarını sürdürür.

İKY iki temel felsefe üzerine kurulmuştur. Bunlardan birincisi, “örgüt hedefleri doğrultusunda insan kaynağının verimli kullanılması”, ikincisi ise, “çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması” şeklinde ifade edilebilir<sup>4</sup>. Bu ifadeden hareketle, insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarının örgüt içerisinde yer alan çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin en etkin ve verimli şekilde kullanılarak örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılması ve çalışanların gereksinim ve ihtiyaçlarının karşılanarak gelişmelerinin sağlanması şeklinde ifade edilebileceğini söylemek yerinde olacaktır.

Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak, yani, çalışandan maksimum verim almak. İş yaşamının kalitesini

---

<sup>4</sup> Margaret Palmer and Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 25.

yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır.

Dikkat edilecek olursa, bu iki amaç arasında güçlü bir bağ olduğu görülür. Sağlıksız ve güvenli olmayan bir ortamda çalışan, yaptığı işi sevmeyen bir işgörenden özveri, yaratıcılık ve verim beklemek boşunadır. Çalışanın yaptığı işi sevmesi için de, onu bilgi ve yeteneklerini kullanacağı bir işte çalıştırmak gerekir. Bazı yöneticiler, bu gerçeğin farkında değildir. Çoğunlukla birinci amacı gerçekleştirmek için uğraş verirler. Bu durum, emeği sadece bir üretim aracı olarak görmekten kaynaklanır. Oysa emeğin aynı zamanda bir amaç olduğunu unutmamak gerekir.

Bir işletmede, işten ayrılanların sayısı fazlaysa, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşmışsa, devamsızlık oranı yüksekse, standart dışı üretim fazlaysa, toplu sözleşmeler sürekli sorun oluyorsa, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise, o işletmede İKY-ne yönelik önemli sorunlar var demektir. Bu durum, işgören maliyetlerinin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine yol açacaktır. İKY, alacağı önlemlerle bu sorunları çözmeye çalışır. Bunu yaparken de, işletmenin ihtiyaçları kadar işgörenin ihtiyaçlarını da dikkate alır.

İKY amaçlarını, ana hedef ve evrensel amaçlar gibi de ayırabiliriz. Ana hedefi çalışanların yaratıcı katkılarını ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla arttırmak, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektir. Evrensel amaçları ise, topluma, örgüte, işleve ve kişisel amaçlara yönelik olup bütün bunlar örgütteki verimliliği destekleyecek, çalışma yaşamının kalitesine katkı sağlayacak ve rekabet üstünlüğü fırsatı doğuracaktır. Bunları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

-yönetimin örgütsel amaçları çalışanları aracılığıyla elde etme imkanı bulması;

- insanların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması;

-çalışan niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve örgütün performansının arttırılması;

-çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması;

-İK'nin örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasının sağlanması;

-çalışanların beklentilerinin karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması;

-İK politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun işletme kültürünün yerleştirilmesi ya da işletme kültürünün yeniden biçimlendirilmesi;

-işletmenin amaçlarına yönelik işe alım politikalarının geliştirilmesi;

-çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyuracak ortamın hazırlanması;

-yenilik, takım çalışması uygulamalarının gerçekleştirilebileceği bir ortamın oluşturulması;

-mükemmeli arayış doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve İşletmelere Sağladığı Faydalar

İşletmelerin gelişimleri incelendiğinde, genellikle aynı sermaye ve teknoloji ile işe başlıyor olsalar da rakiplerini kısa zamanda geride bırakan işletmelerin var olduğu görülmektedir. Bu farkı yaratan şüphesiz insan faktörüdür.

Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, örgütte personelin ikame edilmesi mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, robotlar, cyborglar programlandıkları ölçüde insanların yapabilecekleri pek çok işi, insanlardan daha hızlı, daha güvenilir ve daha az hatayla yapabilirler. Ancak robotların programlarını yapanların ve onları yönlendirenlerin de insanlar olduğunu unutmamak gerekir<sup>5</sup>.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin maddi varlıkların ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceklerini vurgulayan, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, yaratıcılığın, yenilikçiliğin geliştirilmesi ile de işletmelerin değer yaratabileceğini öngören bir yaklaşımdır<sup>6</sup>. Bu anlamda, işletmelerin yeniliklere ve değişimlere açık olabilmesi ve fırsatları zamanında yakalayabilmesi için etkin İK sisteminin kurulmuş olması önemlidir.

Ayrıca, örgütlerin giderek büyümeleri, sendikacılığın gelişmesi, uzmanlaşma istenen nitelikte eleman bulmanın giderek güçleşmesi de örgütlerdeki insan kaynaklarının önemini artırırken, devleti görev ve sorumluluğundaki artış, toplumsal hizmet talebinde niteliğe önem

---

<sup>5</sup> Hammer, Michael and Champy, James, **Değişim Mühendisliği**, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s. 25.

<sup>6</sup> Seçil Taştan, “İnsan Kaynaklarında En İyi Yaklaşımlar”, <http://euspk.ege.edu.tr/makale/eniyiyaklasim.doc>, (12.12.2016), par. 8.

verilmesi, daha duyarlı hizmet sunulmasını zorunlu kıldığından, bu hizmeti sunacak personelin önemi artmıştır<sup>7</sup>.

### 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

İnsan kaynakları yönetimi, örgütten örgüte farklılık göstermesi ve zamana göre değişmesi dolayısıyla olmazsa olmaz birtakım temel ilkeler üzerine oturtulmuştur. İlkeler, nesnelere özlerine ilişkin ve çoklukla nedensellik belirli zaman süreci içerisinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. İnsan kaynakları yönetiminde karşımıza çıkan temel ilkeler:

**Eşitlik ilkesi.** Yönetim tarafından sağlanan imkanlardan her hangi bir engel olmaksızın her kesin eşit şekilde yararlanmasını ifade eden, çalışma içinde yer alma ve kariyer fırsatlarından yararlanmada din, dil, ırk, cinsiyet ve politik görüş farklılıkları gibi unsurlar yerine bilgi, beceri ve yetenek gibi faktörleri ön plana çıkaran eşitlik ilkesi, bunun aksi durumlarda hem çalışanların önünde kendini geliştirme fırsatlarının yapay bir şekilde engellenmiş olacağı hem de insan kaynağının optimal kullanımının ortadan kalkacağı üzerine vurgu yapar<sup>8</sup>.

Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörlerde eşitliğin fırsat, yükselme ve paylaşma olarak üç düzeyde sağlanması gerekmektedir. Fırsat eşitliği, herkese aynı şansın tanınması gerektirmektedir. Yükselme eşitliği, örgütlerde bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlenmektedir. Örneğin aile şirketlerinde<sup>9</sup>.

**Güvence ilkesi.** Çalışanlar, çalıştıkları kurumlardan güvence beklemektedirler. Ancak güvence ilkesi, çalışanın örgüte bağlılığını

<sup>7</sup> Eryılmaz Bilal, **Kamu Yönetimi**, Üniversite Kitabevi, İzmir, 1994, s. 250.

<sup>8</sup> Uğur Dolgun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 3, Ekin, Bursa, 2012, s. 22.

<sup>9</sup> Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 2, Nobel, Ankara, 2007, s. 65.

arttırmasının yanı sıra örgütün giderek kapalı bir sistem haline gelmesini beraberinde getirmektedir. Çalışanların tümü, başlıca geçim kaynaklarını aldıkları ücret oluşturduğundan, işletmelerinden öncelikle güvence beklerler. Çalışanların geleceğine yönelik ekonomik ve sosyal yönlerden gerekli güvencelerin yaratılması, çalışma barışı yanında verimlilik açısından da temel unsurdur.

**Yeterlilik ilkesi.** Bir görevi başarı ile yapabilme gücünü belirtmektedir ve liyakat ilkesi olarakta bilinir. Geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Geniş anlamda etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına imkan veren kural ve uygulamalar bütünüken, dar anlamda belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesini belirtmektedir.

**Kariyer ilkesi.** Kariyer, bir kişinin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. Kariyer ilkesinin amacı, yetenekli kişileri işletmeye çekmek ve işletmede tutmaktır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa, yetenekli kişileri örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği arttırabilmek mümkün olmaktadır. Kariyer sistemini, işe yönelik kariyer ve kişiye yönelik kariyer olarak ayrılır. İşe yönelik kariyer sisteminde, işe alınacak çalışanın atanması düşünülen pozisyonun gerektirdiği tüm nitelikleri önceden kazanmış yani uzmanlaşmış olması aranır. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise, işin kendinden öte çalışan öne çıkar. Çalışanın iş yaşamı süresine edineceği bilgi ve deneyimler sonrasında uzmanlaşacağı varsayılarak, işe alımlarda belli bir alanda uzmanlık kriteri aranmaz.

**Açıklık ilkesi.** İK politikasının başarısı büyük oranda açıklık ilkesine bağlıdır denebilir. Başta üst yönetim kademesi olmak üzere, orta kademe ve alt kademe çalışanlarına da izlenen politikalar konusunda

bilgi verilmesi gerekmektedir. Ancak bu çalışmalar sırasında açıklanacak olan bilgilerin açık, tam ve doğru olmasına dikkat edilmelidir. İşletme politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında tüm çalışanların destek ve katılımlarının sağlanmasını şart koşar. Bu nedenle, en üst kademedен başlayarak aşağıya doğru tüm kademelerdeki çalışanlar, izlenilecek politika ve uygulamalar konusunda devamlı biçimde bilgilendirilmelidir.

**Adil ve yeterli ücret ilkesi.** Bu ilke çalışanlara adil ve yeterli ücret ödenmesini gerektirmektedir. Yeterli ücretin sağlanmasında sadece ekonomik zorluklar dikkate alınmamalı, ülkenin sosyal yapısı ve rifah devleti anlayışının gerekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanların satın alma gücündeki değişiklikler dikkatle izlenmelidir.<sup>10</sup>

**İnsancıl davranış ilkesi.** İşletmelerin öncelikli amaçları, rekabetçi ve dinamik bir özellik sergileyen pazarlarda mevcut konumlarını koruma, büyüme ve kar elde etme gibi ekonomik etkinliklerdir. Bu da işletmenin ve çalışanların amaçlarını ortak bir hedef doğrultusunda bütünleştirmekten geçer. Buna göre, üretim sürecinin asli unsuru olan ve insan kaynağını oluşturan çalışanlar, işletmelere hem amaç hede araç olarak görülebilirler. Çalışanların amaç olarak kabul edilmeleri, onların ihtiyaç, istek, beklenti, duygu ve düşüncelerine saygı duyulması ve bunların imkanlar doğrultusunda yerine getirilmesiyle ilgilidir. Araç olarak görülmeleri ise, onlardan verimlilik ve fayda elde etme hedefini belirtir<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Tortop ve diğerleri, a.g.e., ss. 64-71.

<sup>11</sup> Dolgun, a.g.e., ss. 21-25.



#### 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İKY'nin ortaya çıkışını ve evrimini doğru şekilde anlamlandırabilmek için, öncelikle çalışma yaşamına damgasını vurmuş olan dönemleri sırası ile izlemek gerekir. İKY, çalışanlara ve işletmelere yönelik olarak, belli yaklaşımların sonucudur.

İnsan Kaynakları Yönetimine giden sürecin en genel şekliyle dört aşamadan geçtiğini söylemek mümkündür:

a) Geleneksel kuramlar içinde Taylorizm ve Fayolizm ile karakterize olunan mekanik içerimli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı,

b) Çalışanların bir meta olarak görülmekten vazgeçildikleri ve öncelikle insan olarak ele alınmaya başlandıkları İnsani İlişkiler Yaklaşımı,

c) İşletme ile çalışanlar arasındaki istihdam ilişkileri üzerinde temellenen ve işletme sahibi dışındaki tüm çalışanların personel tanımlanması içinde yer aldığı Personel Yönetimi,

d) Teknoloji ve yönetim alanlarında yaşanan dönüşümler sonrasında, işletmelerde insan kaynağının stratejik güç olarak öne çıktığının ve insan kaynağının harekete geçirilmesinde personel yönetimi politikalarının yetersiz kaldığının kabulünde dayanan İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı<sup>12</sup>.

İKY'nin 1980'li yıllarda çalışma yaşamına damgasını vurarak yükselişe geçmesinin nedenleri aşağıdaki faktörler içinde aramak gerekir:

a) Küreselleşme,

---

<sup>12</sup> Dolgun, a.g.e., ss. 2-3.

- b) Bilgi ve iletişim teknolojileri ile sistemlerinde yaşanan gelişmeler ve bunların çalışma hayatı üzerindeki dönüştürücü rolü,
- c) Ulusal ve uluslararası piyasalarda ortaya çıkan acımasız rekabet ortamı,
- d) Endüstri ilişkilerine yaşanan köklü dönüşümler,
- e) Çalışma yaşamında özellikle stratejik yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinlerin ön plana çıkması.

Bu yeni dönemde, rekabetçi piyasalarda vasıflı çalışanlara dayanan avantajını işletmenin başarısı için etkili şekilde yönlendirme misyonunu üstlenen İKY, işletme içinde bir “destek birimi” olmaktan çıkarak işletmenin vurucu ve vazgeçilmez unsuru olarak görülen bir departman haline dönüşmüştür<sup>13</sup>.

### **1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçinde Yeri**

İşletmenin genel örgüt yapısı içindeki İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin başında üst yönetim tutumu ve örgütte benimsenen kültür gelmektedir. Diğer faktörler arasında örgütün büyüklüğü, coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği ve çalışanların sendikali olup olmadıkları sayılabilir.

“Bir işletmenin genel örgüt yapısına İK bölümü nasıl yerleştirilmelidir?” sorusuna tek bir doğru yanıt yoktur. Çünkü her örgütün ihtiyaçları ve koşulları farklıdır. Biri için çok uygun olan bir tasarım diğeri için uygun olmayabilecektir<sup>14</sup>.

Bir örgütte etkili bir İK yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst düzey yönetimine yakın olacak şekilde örgütlenmesi

---

<sup>13</sup> Dolgun, a.g.e., ss. 8-9.

<sup>14</sup> Leman Bilgin, Deniz Taşçı, Deniz Kağncıoğlu, Serap Benligiray, Zümrüt Tonus, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 1, Eskişehir, 2007, s. 13.

gerekir. Çünkü İK konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek vb. Örgütü bir bütün olarak, tepeden görebilmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle İKY işlevi üst düzey yönetm tarafından yerine getirilmelidir.

İK bölümünün yeri belirlenirken İK bölümünün doğudan kime bağlı olarak çalışacağı saptanmalıdır. Bu kişi genel müdür, koordinatör ya da bur genel müdür yardımcısı olabilir. Genel müdür yardımcısı olması durumunda bu kişinin idari ve mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Bu durumda İK bölümü daha çok mali, idari ve özlük işlemleri ağırlıklı bir bölüm olma eğilimindedir. Günümüz işletmelerinin, toplam kalite yönetimine büyük önem vermeleri sonucunda tepe yönetimlerinde kaliteyle ilgili uygulamalardan sorumlu bir koordinatör ya da genel müdür yardımcısı pozisyonu yaratılmaktadır. Çok mantıklı bir uygulama olarak İK bölümü de genel müdür yardımcısıyla birlikte çalışmaktadır. Çünkü kalite insanlarla elde edilir, bu uygulamayla İK bölümünün, insanların kalitenin elde edilmesi yönünde yönlendirmesi daha da kolaylaşmaktadır<sup>15</sup>.

## **1.6. İnsan Kaynakları Yönetimin Temel İşlevleri ve Organizasyon Yapısı**

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin tümüdür. İnsan kaynakları işlevlerini insana yönelik ve örgüte yönelik işlevler olarak ikiye ayırmak mümkündür. *İnsana yönelik işlevler*, başlıca dört grup altında toplanabilir; insan kaynağının temin ve seçimi, insan kaynağının yönlendirilmesi, insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi ve insan kaynağının emeğinin karşılığının ödenmesi.

---

<sup>15</sup> Bilgin ve digerleri, a.g.e., s. 16.

Sendikalarla olan ilişkiler ise insan kaynaklarının *örgüte yönelik işlevleri* arasında yer alır. Bu işlevler bir bakıma adım adım birbirlerinin izleyicisi ve tamamlayıcısı niteliğindedirler.

Çeşitli kaynaklarda İK işlevleri farklı kategoriler halinde verilmektedir. Bu çalışma içerisinde İK işlevleri kapsamında; iş analizi, İK planlaması, personel tedariki, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve çalışma ilişkileri konuları ele alınacaktır.

### **1.6.1 İş Analizi**

İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanabilir. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlamaktadır. İş analizi, İK bölümünün insan unsurunu ilgilendiren tüm konularda yaptığı çalışmalardan birisi olup diğer İK işlevlerinin yerine getirilmesinde de önemli bir araç konumundadır<sup>16</sup>. Bazen personelin hangi niteliklere sahip olması gerektiği belirlenmeden işe alındığı görülür. Bunun nedeni söz konusu işin ne ne tür nitelikler gerektirdiğinin bilinmemesidir. Bu sorunların çözümünde ilk adım işletmedeki işlerin tek tek ele alınıp, özelliklerinin, birbiriyle ve bütünlükle olan ilişkilerin belirlenmesidir. İş analizi, belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir.

İş analizi sürecinde, incelenen işte, personelin işlevlerininne olduğuna, hangi yöntem ve teknikleri uyguladığına, ne tür araç ve makinaların kullanıldığına, ne tür ne düzeyde yetenek bilgi ve deneyim

---

<sup>16</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 54.

gerektiğin, hangi mal ve hizmetlerin üretilip ortaya çıktığına ve söz konusu için fiziksel ve sosyal çevre koşullarına ilişkin bilgiler toplanır<sup>17</sup>.

İş analizi kullanım alanları bunlardır:

- Örgüt yapısının oluşturulması. İş anaizi bilgileri, örgüt yapısı oluşturulurken alınan örgütsel kararlar için temel teşkil eder.

- İş analizi ile elde edilen bilgiler, iş değerlemesinde kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının da bir göstergesidir<sup>18</sup>.

- İşgören seçimi ve yerleştirilmesi, kariyer planlaması ve terfi konularında iş ile ilgili gerekleri belirlemek; iş yapılırken karşılaşılabilecek olan tehlikeleri önleyecek tedbirlerin alınmasına yardımcı olmak; işgören kayıt ve istatistiğine yardımcı olmak; üretim standartlarını düzenlemeye yardım etmek ve çalışma koşulları iyileştirmek için kullanılır<sup>19</sup>. Personel değerlemesinde objektifliği sağlayacak başarı standartlarını oluşturmada ve çalışanların iş yaşam kalitesini engelleyen veya arttıran unsurları belirleyerek gereken önlemlerin alınmasında kullanılır<sup>20</sup>.

- İş analizi bilgileri, personele yaptığı işin karşılığını adil biçimde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesi yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

- Belirsizlikten kaynaklanan sorunların azaltılması<sup>21</sup>.

İş analizlerini yaparken, çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır.

---

<sup>17</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s.31,

<sup>18</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s. 47.

<sup>19</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören Eğitsel Yapıt**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1982, s. 105.

<sup>20</sup> Hüseyin Özgen, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Adana, 2002, s. 56.

<sup>21</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 32.

**Bilgi toplama.** İş analizinde toplanılacak bilgiler göreve yönelik olabileceği gibi çalışanlara yönelik de olabilir. Göreve yönelik analizler, söz konusu işi başarmak için yapılan gerçek faaliyetlerin analizidir. Çalışanlara yönelik analizler ise, işi gerçekleştirmek için gerekli olan karar alma, gözetim ve fiziki faaliyetler gibi davranış kalıplarını kapsar, yani analiz doğrudan çalışanın bilgi ve yeteneleri üzerinde yoğunlaşır.

**Anketler** genellikle önceden hazırlanan sorulardan oluşan iş analiz formlarının, iş yerinde çalışanlar tarafından doldurulmasıdır. Anket özellikle kısa sürede çok sayıda kişiden bilgi alınmasına olanak verdiği, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığı için tercih edilir.

**Mulakat.** Görüşme, sözlü bilgi toplama yöntemidir. Yönetilecek sorular görüşmeçi ile bilgi aktaran kişi arasında, işin onların uygun gördükleri yönlerine çekilerek serbestçe oluşabileceği gibi, analist tarafından önceden önemi ve gereği düşünülerek belirlenmiş ve sınırlanmış olabilir.

**Gözlem,** iş analistinin personeli işini yaparken müdahalede bulunmadan izleyip gördüklerini kaydetmesi şeklinde uygulanır. Gözlem genellikle görüşme yönetiminin aksaklıklarını gidermek ve daha objektif veriler elde etmek için kullanılmaktadır<sup>22</sup>.

İş analizleri yardımı ile iş için gerekli bilgiler toplandıktan sonra bunların daha kısa ve özet halinde iş tanımlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. İş tanımları da iş analizleri gibi pek çok işletme uygulamasında kullanılmaktadır<sup>23</sup>. İş tanımları hazırlanırken hassasiyet gösterilmesi gereken husus, iş tanımını hazırlayan ve kontrol eden

---

<sup>22</sup> Dolgun, a.g.e., 67-72.

<sup>23</sup> İsmail Durak Ataay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İstanbul, 1990, s.148.

kişilerin kendi düşünce ve beklentilerini yansıtmaması, daha öz bir anlatım içerisinde ifade edilmesinin sağlanmasıdır.

İş analizlerinin önünde genellikle iki önemli engel bulunmaktadır. Birincisi, pek çok organizasyonda iş analizi bilgilerinin düzenli güncellenmemesi; ikincisi ise, analiz bilgilerinin çok net olmayan genel bilgiler vermesi ya da çok dar kapsamlı kalmasıdır<sup>24</sup>.

İş analizi, insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturduğu için bu süreçte yapılacak en ufak yanlış; işe alımdan iş değerlemeye, ücret yönetiminden performans değerlemeye kadar birçok alanda yanlışlık yapılmasına sebep olacaktır. Bu nedenle, iş analizi sürecine büyük önem verilmesi gerekmektedir.

### **1.6.2. İnsan Kaynaklarının Planlaması**

Planlama, arzu edilen amaçlara ulaşmak için hareket tarzının seçilmesidir. İK planlaması, organizasyonun gelecekteki İK ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesidir. İhtiyaç duyulan zamanda ve doğru yerde uygun becerilere sahip doğru sayıda kişinin bulundurulması için yönetimin yapmış olduğu bir çalışmadır<sup>25</sup>.

İK planlamasının çeşitli amaçları vardır ve söz konusu planlamaların etkinliği bu amaçların gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu amaçları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Birincisi, çalışanların etkin ve verimli kullanımını sağlamak, ikincisi de, doyuma ulaşmış ve yetişmiş çalışanlara sahip olmak.

İK planlamasını etkileyen faktörler dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılıyor. İşletmeler açık bir sistem olmalarından dolayı, buldukları

---

<sup>24</sup> Emler H.Burack and Nicholas J. Mathys, **Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development**, Brace Park Press, USA, 1987, s. 73' ten Aktaran Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 54.

<sup>25</sup> Barutçugil, a.g.e., s. 240.

çevreyle sürekli etkileşim içindedirler. Bu yüzden dış çevrede gerçekleşen değişimleri yakından izlemek, geleceğe yönelik tahminler bulunmak, olası değişimler içinde olası eylem planları hazırlamak gerekir<sup>26</sup>. Söz konusu dışsal faktörler, ekonomideki değişim, sosyal, politik ortam ve yasalardaki değişim, teknolojik gelişim, rekabet koşullarında değişim. İçsel faktörler ise işletme içinde yer alan ve her bir faktörün planlama üzerinde ne tür etkilerinin olabileceği belirlenmelidir. İçsel faktörler, örgütsel stratejiler, coğrafik farklılaşma, çalışanların özellikleri, bilgi sisteminin kalitesi, bütçeler, faaliyet biçimi ve hacmindeki değişiklikler<sup>27</sup>.

İnsan kaynakları planlaması belli aşamalardan oluşan süreçtir. Bu süreç aşağıdaki gibidir:

- Çevresel tarama;
- İnsan ihtiyaçlarını belirleme;
- İnsan kaynakları arzını belirleme;
- İnsan kaynakları açığının analizi;
- Eylem planı;
- Kontrol ve değerlendirme;
- Amaç belirleme ;
- Mevcut durumu değerlendirme;
- İnsan kaynağını elde etme, geliştirme ve yönetme programının hazırlanması;
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Dolgun, a.g.e., ss. 40-45.

<sup>27</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 52.

<sup>28</sup> Dolgun, a.g.e., ss. 55-56.



Fazlalığı eritmek için şu yollara başvurulabilir; rotasyona tabi tutarak başka işlerde istihdam etmek; işgören fazlalığı geçici ise, yeteri kadar çalışanı ücretsiz izine çıkarmak. İşgücü açığı söz konusu ise, bu açığı kapatmak için başka bölümlerdeki işgören fazlalığını nakil, terfi ya da tenzil yoluyla boş görevlere aktarmak veya görevden vazgeçmek söz konusu olabilir.

### **1.6.3. Personel bulma ve seçme**

Personel tedariki konusu, yapılacak iş ile o işi yapacak olanın uyumlaştırılmasını esas alır. Dikkatli bir planlama ve başarılı bir tedarik süreci gerektirmektedir. Yeni oluşan bir pozisyona eleman alımı yapıldığında ya da boş bir pozisyon doldurulduğunda, yapılacak iş gözden geçirilmekte ve işle ilgili gereklilikler ile değişim gösteren hususlar dikkate alınmaktadır<sup>29</sup>.

Günümüzde işverenler kadar iş arayan adaylar da diğer seçeneklere göre her yıl artan oranlarda işe başvuru süreçlerinde internet yolunu kullanmaktadırlar. Personel seçim sürecinde internet yolunu tercih etmek her iki taraf için daha etkili, daha kolay ulaşılır olmakta; özgeçmiş veri tabanı sayesinde farklı pozisyon ve zamanlarda da değerlendirmeye olanak sağlamaktadır<sup>30</sup>.

Personel tedarik sürecinin aşamaları işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte genel olarak aşağıda belirtilen şekilde bir personel seçim süreci karşımıza çıkmaktadır;

**Başvuruların İncelenmesi.** İK inceleme ile beraber uygunsuzlukları belli olan adayların elenmesinden ibaret olan bir ön

---

<sup>29</sup> University of Technology Sydney, “Planning to Recruit”, <http://www.hru.uts.edu.au/recruitment/planning/index.html>, (13.12.2016).

<sup>30</sup> Gary Dessler, **Essential of Human Resource Management**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999, p. 83.

seçim aşamasıdır. Buradaki elemanın amacı; emek, zaman ve para kaybının baştan önlenmesidir.

**İşe Başvuru Formu.** Başvuran adayların eğitimi, iş deneyimi ve aranan diğer özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi toplamak ve başvuruyu belgelemek için kullanılan bir seçim aracıdır.

**Ön Görüşme.** Ön görüşme genellikle İK bölümünden bir görevli ile iş için başvuruda bulunan kişi arasında yapılmaktadır. Ön görüşmenin amacı, söz konusu görev için müracaat eden kişiler arasında iş için uygun nitelikte olmayan elemanların elenmesidir.

**Psikoteknik Test Uygulaması.** Psikoteknik ölçüm ve değerlendirme, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçüm tekniğidir. Kişi değerlendirme ve bazı bireysel özellikleri analiz etmek amacıyla geliştirilen psikoteknik yöntemin ölçü birimi özel olarak hazırlanan testlerdir<sup>31</sup>.

**Geçmişteki Görevlerin Araştırılması.** Bu aşamaya gelen adaylar eğer daha önceden bir işte çalıştıysa, eski işyerindeki yöneticisine, iş arkadaşlarına ya da İK yöneticilerine adayın eğitimi, yetenekleri, beşeri ilişkileri, olumlu ve olumsuz yanları, işten ayrılma sebepleri sorulabilir. Böylelikle, aday hakkında hem detaylı bilgiler elde edilebilmekte, hem de adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu kontrol etme imkânı sağlanmaktadır.

**Referans Araştırması.** İşletmeler, iş başvuru formlarında, adaylardan haklarında daha detaylı bilgiler elde edilmesini suretiyle başvurulan iş ilk işi olduğunda, eski işyerinden yeterli bilgi alınamaması

---

<sup>31</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 243, İstanbul, 1990, s. 49.

durumunda, aday tarafından verilen bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek amacıyla başvurulmak üzere kendileri hakkında bilgi verecek kişileri (referans) yazmalarını isteyebilirler.

**Sağlık Kontrolü.** Özellikle fiziksel çalışmayı gerektiren bir görev için işgörenin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır. Öte yandan adayın fiziksel yapısı kadar ruhsal ve düşünsel açıdan da sağlıklı olup olmadığını anlamak için ciddi bir denetimden geçirilmesi gerekmektedir<sup>32</sup>. Adayın içinde bulunduğu psikolojik durum da çok önemlidir. Örneğin; yeni evli ya da ailesinde ciddi rahatsızlıklara sahip yakınları olan yöneticilerin çalışma ortamlarında başarılı olmaları oldukça zordur.

**İşe Yerleştirme Görüşmesi (Mülakat).** İşgören seçiminde mülakat; bir işletme veya kurumun işgören gereksinmesi duyulan iş ya da mevkilerine atanmak isteğinde bulunan kimselere, örgütçe görevlendirilen bir veya birden fazla kişinin karşılıklı konuşup; adayların örgütte çalışıp çalışamayacaklarına ilişkin değerlemenin yapılmasında yararlanılacak izlenimlerin sağlanması eylemidir. Başarılı bir eleman seçim süreci büyük ölçüde mülakat aşamasının yeterli derecede hazırlıklı ve etkin gerçekleştirilmesine bağlıdır<sup>33</sup>.

**İşe Alma Kararı ve İşe Alma.** Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilir. Kuşkusuz bu kararın alınmasında en önemli rol, İK yetkilileri ile adayın alınacağı bölüm yetkililerine düşer<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 120.

<sup>33</sup> Beliz Dereli, “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, S:7, Bahar 2005/1, (59–81), s. 70.

<sup>34</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 116.

Personel seçme sürecinde kullanılan seçme araçları:

- Başvuru formları,
- Testler,
  - a) Yetenek testleri
  - b) Kişilik testleri
    - Performans testleri,
    - Dürüstlük testler,
- Referanslar.

#### **1.6.4. Oryantasyon**

İşe alıştırma eğitimi programıdır. Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren yada bölüm değiştiren personele işe başlama öncesi veya işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitimlerdir. Bu eğitim, işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bu şekilde personelin en kısa zamanda işe uyumunun sağlanmasıdır.

İşe yeni alınmış bir personeli işe başlatmak duyarlılık gösterilmesi gereken bir konudur. Personeli çalışacağı yere götürüp ondan diğer personel kadar verim beklemek haksızlık olacaktır. Yeni personel işe başlayacağı gün kafasında bir dizi "acabalı" soru olacaktır. Acaba nasıl bir işletmede işe başlıyorum? Acaba bağlı olduğum yönetici nasıl bir İnsan? Acaba çalışma arkadaşlarımla anlaşabilecek miyim? Acaba çevreme kendimi kabul ettirebilecek miyim? Bu soruların özünde işe, işletmeye ve çevreye uyabilme endişesi yatmaktadır. Her kim olursa olsun, yeni işe başlayan bir kimse, şu veya bu şekilde, bu endişeleri yaşayacaktır işletme olarak yapılması gereken işlerden biri de yeni alınan personeli kısa bir sürede işletmenin bir parçası haline getirmektir. Bu

görev ana uğraş alanı "insan" olan personel bölümüne düşer. Bu konuda yapılan çalışmalara da "işe alıştırma adı verilir.

Genel ve iş merkezli iki tür işe alıştırma eğitimi vardır. Genel işe alıştırma eğitimi, adından da anlaşılacağı gibi, bu işe alıştırma eğitiminde personelin yapacağı iş ana hatlarıyla gösterilmekte ve departmanlar, iş yerinin genel politikaları, prosedürler, ücretlendirme, güvenlik gibi konularda kendisine gerekli bilgiler verilmektedir. İş merkezli işe alıştırma eğitimi, personele kuruluşun işlevi ve kuruluşa uyumu işsorumlulukları, beklentiler ve görevler, kurallar ve düzenlemeler, iş yeri gibi konularda bilgi verilmektedir. İş merkezli işe alıştırma eğitimi en etkili şekilde, ilgili süpervizör veya yönetici tarafından verilebilir, çünkü verilen tüm bilgiler onun pozisyonuna özel olacaktır<sup>35</sup>.

İşe alıştırma, örgütler tarafından bir lüks veya bir formalite olarak ilgilenmemelidir. Başarılı bir işe alıştırma programının gerçekleştirilmesinde, örgüt yönetimi n in işe alıştırma konusuna verdiği önemin büyük rolü vardır. İşe alıştırma. personel yönetiminin geleneksel fonksiyonu olan işe almanın bir parçası olarak görülmelidir. İşe alıştırma personel ihtiyacının belirlenmesi, bulunması, seçilmesi ve yerleştirilmesinden sonra gündeme gelen bir konudur. İşe alma fonksiyonu ancak yeni personelin sorunsuz bir biçimde yeni ortama geçirilmesi ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesiyle tamamlanmış olacaktır.

### **1.6.5. Personel Eğitimi**

---

<sup>35</sup> Bilgin ve digerleri, a.g.e., s. 89.

Gerek üretim ve gerekse hizmet sektöründe ve hatta hayatın her safhasında yenilikleri takip etmek, kalite ve verimliliği arttırmak için eğitim kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla işletmelerin tüm seviyelerdeki personelini belli bir program dâhilinde eğitim sürecine dâhil etmesi gerekmektedir<sup>36</sup>. Eğitime, beşikten mezara kadar uzanan yaşam sürecinin doğal bir parçası gözüyle bakmak gerekmektedir<sup>37</sup>.

Eğitimin kurumlar için olan pek çok yararı arasında; öğrenme süresini kısaltması, iş verimliliğinde artış sağlaması, işgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratması, gözetimin azaltılması, örgüte süreklilik ve esneklik sağlaması<sup>38</sup>, çalışanların kapasitelerinden tam olarak faydalanmaya olanak ermesi, değişmelere duyarlılık sağlaması sayılabilir.

İnsan yönetiminde önemli bir basamak oluşturan eğitim yönetimi, genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir<sup>39</sup>:

- 1) Eğitim politikası belirlenmesi,
- 2) Eğitim gereksinimlerinin tanımlanması,
- 3) Eğitim amaçlarının belirlenmesi,
- 4) Eğitim kaynağının planlanması,
- 5) Eğitim etkinliğinin sürdürülmesi,
- 6) Eğitim sürecinin değerlendirilmesi,
- 7) Feedback (Geri besleme yapılması).

---

<sup>36</sup> Hafızullah Bek, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17, Konya, 2007, (107–120), s. 110.

<sup>37</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.116.

<sup>38</sup> Bingöl, a.g.e., ss. 179-181.

<sup>39</sup> Trevor Bolton, **Human Resource Management**, Blackwell Business, USA, 1997, s. 122’ den Aktaran Meral Atılğan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi”,

<http://www.icisleri.gov.tr/icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/M.At%FDIlgan%20131->

Eğitimin öncelikli amaçlarının belirlenmesinin ardından, eğitimin planlanması ve kaynakların belirlenmesi önem kazanmaktadır. Eğitim maliyetli bir faaliyet olduğu için gereken zamanda, gereken kişilere, gereken konularda verilmesi gerekmektedir. Bu anlamda eğitime ayrılacak bütçenin iyi ayarlanması ve eğitim yönteminin de doğru seçilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının eğitimi örgütlerde farklılaşabilmektedir. Ancak uyulan genel kurallar ve ilkeler açısından bir ortaklık söz konusudur. Ayrıca gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde örgütlerin kullandıkları insan kaynaklarının eğitim yöntemlerinde de kısmen ortaklık söz konusudur. Genel olarak işbaşı ve iş dışında eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır.

İşbaşı uygulanan yöntemler, çalışanın işinden ve işletmeden uzaklaştırılmadan eğitilmesine dayanmaktadır. Çalışan bir yandan işini yaparken, bir yandan da eğitime tabi tutulur. Dolayısıyla çalışan öğrendiklerini uygulama sırasında ciddi adaptasyon problemleri ile karşılaşmamaktadır<sup>40</sup>. İşbaşı eğitim yöntemleri arasında; dört safha yöntemi, çıraklık eğitimi, kilit işlerin kullanılması, yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, monitör yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, iş değiştirme (rotasyon) yoluyla eğitim, komiteler aracılığıyla eğitim, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, coaching (yönlendirme) eğitimi sayılabilir<sup>41</sup>.

İş dışında eğitim ise, işin yapıldığı mekandan farklı bir alanda gerçekleştirilir. İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler

---

<sup>40</sup> Nurdan Özdemir, “İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1: İşbaşı Eğitim Yöntemleri”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, (17.12.2016), par. 2.

<sup>41</sup> Tortop ve diğerleri, a.g.e., s. 187.

vermeye yönelik hazırlanan, uygulama yönü daha az olan, çalışanı işbaşından uzaklaştırarak işletmenin içinde ya da dışında eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir<sup>42</sup>. Rol alma eğitimi, resmi dersler ve seminerler, etkileşim olduğu çalıştaylar, film-video gösterimi ve bilgisayar destekli öğrenme paketleri bu türden eğitime örne olarak gösterilebilir<sup>43</sup>.

Değişim sürekli olduğuna göre eğitimin de sürekli olması gerekmektedir. Bunun için eğitimin sonuçları değerlendirilerek bir sonraki eğitim çalışmalarında girdi olarak kullanılması sağlanmalıdır. Bu eğitim çalışmalarının etkinliğinin ve eğitime olan beklentinin boşa çıkmadığının göstergesini oluşturmaktadır.

#### **1.6.6. Kariyer Yönetimi**

Kariyer kavramı, genellikle, ilerlemeye ve yöneti hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak , kapsamlı olarak kariyer bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanmaktadır<sup>44</sup>.

Kariyer planlaması, çalışanların mevcut fırsatları, alternatifleri ve sonuçları farkına varmaları, geleceğe yönelik olarak karyer hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşma noktasında da yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak çeşitli faaliyetleri programlama süreci olarak tanımlanabilir<sup>45</sup>.

Kariyer yönetimi, işgören yönetimi bölümünün teknik desteği ile yürütülen bir görev olmasına karşılık, örgütün değişik kademelerindeki

---

<sup>42</sup> Nurdan Özdemir, “İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2: İşdışı Eğitim Yöntemleri”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2- Isdisi.pdf>, (15.12.2016), par. 1.

<sup>43</sup> Dolgun, a.g.e., s. 129.

<sup>44</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 125.

<sup>45</sup> Dolgun, a.g.e., s. 145.



yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken ve yükseltme işlevinin içinde düşünülebilen bir uğraşı alanıdır. Kariyer yönetiminde bireyin, iş ve özel hayatının aynı zamanda dikkate alınması gerekir. Çünkü bireyi, evi ve işi şeklinde ikiye ayırmak mümkün olmamaktadır<sup>46</sup>.

Kariyer planlaması, bireysel ve örgütsel olarak farklı süreçler içermektedirler. Bireysel kariyer planlamada, kende kendini değerlendirme aşaması, fısatları tanıma aşaması, hedefleri belirleme aşaması ve planları hazırlama aşaması olmak üzere dört önemli aşama vardır. Örgütsel açıdan kariyer planlamada ise, organizasyon içindeki boşlukların, özelliklerin saptanmasıdır, iş analizleri yapılarak iş ve görev tanımlarının ortaya çıkarılması, bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesive organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir bireyin, ilerki dönemlerde yapmalta olduğu işle ilişkilendirilebilmesidir<sup>47</sup>.

İşletmelerde kariyer planlaması amacıyla geliştirilen çeşitli yöntemler vardır:

- 1) Değerlendirme merkezi,
- 2) Danışmanlık,
- 3) Performans değerlendirme,
- 4) Grup çalışmaları,
- 5) Psikolojik değerlendirme teknikleri,
- 6) Koçluk,
- 7) Atölyeler,
- 8) Kendni geliştirme materyalleri,

---

<sup>46</sup> Süleyman Eryiğit, “Kariyer Yönetimi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:6, S:1, 2000, (94–120), s. 100.

<sup>47</sup> Bilgin ve digerleri, a.g.e., s. 141.

## 9) Eğitim<sup>48</sup>.

Etkili bir kariyer planlama ve geliştirme sistemi içerisinde kariyer danışmanlığı işlevini yürüten uzman ya da uzmanlara gereksinim vardır. Kariyer danışmanlığı ile kariyerde ilerlemek ve başarılı olmak için gerek duyulan imkânlar sunulur, bireyin kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına yardımcı olunması üzerinde durulmaktadır<sup>49</sup>. Böyle bir hizmet, kurum dışından uzmanlardan alınabilse de, kariyer geliştirme ve planlamanın diğer İKY fonksiyonlarıyla içiçe bir süreç olduğu düşünüldüğünde, kurum içinden uzmanların daha etkili olacağı söylenebilir.

**1.6.7. Performans Değerlemesi** Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun yada bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır<sup>50</sup>.

Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır<sup>51</sup>.

Performans değerlemesinin iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Edinilen bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Diğer amacı ise, çalışanların görev tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Eleman

<sup>48</sup> Dolgun, a.g.e., ss. 154-157.

<sup>49</sup> Tunç Demirebilek, **Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri**, DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi, 9. Sayı, 1994, s. 82' den Aktaran Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 127.

<sup>50</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 149.

<sup>51</sup> İsmet Barutçugil, **“Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları”**, <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/ik/PerfYon.htm>. (25.12.2016).

seçiminin doğru yapıp yapılmadığından ücret yönetimine, işletme içi hareketlerden (terfi, rotasyon v.b.) eğitime kadar çoğu İK fonksiyonunda ölçüt olarak kullanılması performans değerlemenin önemini artırmaktadır. Faaliyetlerini adalet ve eşitlik çerçevesinde gerçekleştirmek isteyen işletmeler için performans değerlemesi önemli bir kriter olmaktadır<sup>52</sup>.

Performans değerlendirme dönemleri, genellikle altı aylık veya bir yıllık dönemler olarak belirlenir. Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilir. Dolayısıyla İK departmanları, bu faktörleri dikkate alarak değerlendirme dönemlerini belirlerler<sup>53</sup>. Değerleme dönemi belirlenmesinde “değerlemenin ne çok sık, ne de çok seyrek yapılması” kuralının da bu hususta göz önünde bulundurulması gerekmektedir<sup>54</sup>.

Performans değerlendirme süreci aşağıdaki gibidir:

- 1) Performansın planlaması:
  - a) örgütsel performansın planlaması,
  - b) bireysel performansın planlaması.
- 2) Performans düzeyinin belirlenmesi - Performansın ölçülmesi,
- 3) Performansın analiz edilmesi,

---

<sup>52</sup> Said Kınır ve Erkan Taşkiran, “**Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:VIII, S:1, 2006, (195–217), s. 198.

<sup>53</sup> Başak Bayar, “**Performans Değerleme Sisteminin Kurulması**”, <http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan- kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html>, (12.12.2016).

<sup>54</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Adana, 2005, s. 238.

- 4) Performans yetersizliklerinin belirlenmesi ve iyileştirici önlemler alınması,
- 5) Mükemmel performansın ödüllendirilmesi,
- 6) Personele performansı hakkında geribildirim verilmesi<sup>55</sup>.

Performans değerlendirme sistemi uygulamaya alındıktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu, insan kaynakları departmanı tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek amacıyla gerekli revizyonlar yapılmalıdır<sup>56</sup>.

#### **1.6.8. Ücret Yönetimi**

İşveren açısından ücret, çalışana bedensel veya zihinsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Çalışanlar açısından ücret, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır. Ücret yönetimi, işletmelerde işveren ve işgören çıkarlarının dengeli bir biçimde birleştirilmesi; işletmelerin ayakta kalabilmesi ve insan kaynağını rekabet avantajı olarak kullanmaları için olmazsa olmaz bir uygulamadır.

Etkin bir ücretlendirme için çeşitli ilkelere bağlı kalmak gerekir; eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi, yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi, bütünlük ilkesi, nesnellik ilkesi, esneklik ilkesi, açıklık ilkesi<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., ss 152-165.

<sup>56</sup> Bayar Başak, “Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”, <http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan-kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html> (29.12.2016).

<sup>57</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 215.

Ücret ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyen bir kavramdır. Ücretin önemi, çalışanlar, işverenler, sendikalar, devlet ve toplum açısından incelenmektedir. Çalışanlar açısından ücretin ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri önemlidir. İşverenler tarafından ücret, önemli bir maliyet unsuru olarak önemlidir. Sendikalar açısından ücretin önemi büyüktür. Çünkü, çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonunda işverenden sağladıkları ücret artışıyla ölçülmektedir. Ücret gelir dağılımı, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırımları ve tasarımları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından büyük önem taşır. Ücretler sosyal barışın sağlanması toplumsal refahın artırılması fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sağlanması açısından önemli olduğu için toplumun genelini ilgilendirir<sup>58</sup>.

Ücret yönetimini etkileyen iç ve dış unsurlar vardır. Dış unsurlar, yaşam maliyeti, toplu pazarlıklar, devletin etkisi, ekonomik faktörler, işgücü piyasaya hakim olan ücret düzeyleri, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesidir. İç unsurlar ise , personelin bilgisi, personelin performansı, ücret stratejileri, ücret politikaları, işletmenin ödeme gücü ve örgütün yapısı ve kültürüdür<sup>59</sup>.

Ücret sistemi, işgörene ücretin, nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Uygulamada çeşitli ücret sistemleri vardır. Bu çalışmada ele alınan şekliyle ücret sistemleri şu şekilde sınıflandırılabilir:

#### -İşe Dayalı Ücret Sistemleri

##### Zamana Dayalı Ücret Sistemi

---

<sup>58</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., ss. 175-176.

<sup>59</sup> Dolgun, a.g.e., s. 202.

## Miktara Dayalı Ücret Sistemi

- Parça başı ücret sistemi
- Götürü ücret sistemi
- Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

## Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemi

## Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemi

- Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

## Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemi

## Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi

## Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemi

Ücret sistemlerine dayalı olarak yapılan ücret artışları işletmenin ekonomik durumu ve verebilecekleri ile işgörenlerin başarıları ve beklentilerinin kesiştiği noktada yer almak durumundadır. Bazı kurumların ücret artışı dönemlerinde son derece sıkıntılı olduğu, yöneticilerin bu aylarda adeta stres yaşadıkları gözlenir. Oysa ki bu dönem, karşılıklı anlayışın en üst düzeye çıkması gereken bir dönem olmalıdır<sup>60</sup>.

Ücret yetersizliliği, pek çok kuruluşu, personel yasalarının katı hükümlerinden çıkmayave yüksek ücret ödeyebilmek için yevmiyeli, sözleşmeli veya uzmanlık yeri gibi yeni formüler bulmayasevk etmiştir. Özellikle kamu sektöründe ücret yetersizlikleri, sürekli olarak bu kesimden özel kesime personel transferin eyol açmaktadır. Bu şekilde

---

<sup>60</sup> “Ücret Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>, (12.02.2017), par. 5.

kamu kesimi elindeki nitelikli personeli kaybetmekte ve stratejik alanlarda nitelikli kamu hizmeti sunma süreci sekteye uğratılmaktadır<sup>61</sup>.

### **1.6.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı**

İK bölümünün iç örgüt yapısı oluşturulurken bazı soruların yanıtlanması gerekir. Bu sorulardan ilki İK bölümünden hangi faaliyetlerin beklendiğidir. Daha önce de üzerinde durduğumuz gibi İK bölümünde planlama, insan kaynaklarını elde etme, elde tutma ve performansı artırma amaçlarını gerçekleştirebilmek için pek çok faaliyet yapılmaktadır. İşletme üst düzey yönetimi bu faaliyetlerin hangisine daha çok önem ve öncelik verdiğine bağlı olarak alt birimler/bölmeler oluşturacaktır.

İK bölümünün iç örgüt yapısı belirlenirken sorulması gereken ikinci soru İK bölümünde hangi niteliklerde, kaç kişinin çalışacağıdır. Bu soruyu yanıtlarken İK bölümlerinde hangi pozisyonların bulunduğunu bilmek gerekir. İK bölümlerinde genellikle İK üst düzey yönetimi, İK yöneticisi, İK uzmanları ve İK destek personeli çalışır.

İK üst düzey yönetimi: Bir işletme örgüt yapısı içinde İK bölümünün yeri belirlenirken öncelikle İK üst düzey yönetiminin, bir başka deyişle İKY'den birinci derecede kimin sorumlu olacağını saptanması gerekir. Bu kişinin unvanı İK direktörü, İK koordinatörü, genel müdür yardımcısı, İK yöneticisi ya da müdürü olabilir. Bu kişi İKY ile şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan

---

<sup>61</sup> Tortop ve diğerleri, s. 262.

sorumludur. İK üst düzey yöneticisinden, örgüte yön verilirken İKY fırsatlarının ve sınırlılıklarının dikkate alınmasını sağlaması ve personel faaliyetlerini etkileyen ya da etkileyecek amaçları genel örgütsel amaçlar arasına sokması beklenir.

**İK yöneticisi:** Çeşitli fonksiyonel alanlara yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır. İK yöneticisi, İK müdürü, personel müdürü, personel ve idari işler müdürü ya da şefi gibi unvanlar alırlar. İK yöneticisinin genellikle İKY'nin tüm alanları hakkında bilgili olması beklenir. Çünkü bu kişi örgütteki İK politikalarını belirleyecek, stratejileri uygulayacak ve İK ile ilgili konularda komuta yöneticilerine danışmanlık yapacak, onlara öneriler sunacak üst düzey bir kişidir. İK yöneticisinin bir diğer rolü, bağımsız bir bölüm olan İK bölümünün başında olmak ve bu bölümü yönetmektir. İK yöneticisi deneyimli bir profesyoneldir. Bu kişi genellikle aynı örgütün değişik bölümlerinde ya da başka örgütlerde çeşitli uzmanlık pozisyonlarında hizmet vererek bilgi, beceri ve deneyim kazanmıştır.

**İK uzmanı:** İK uzmanlığı işleri genellikle İKY kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır. Örneğin; sistem uzmanı, görüşmeci, ücret analisti, iş analisti ve eğitimci gibi unvanlarla anılırlar. İK bölümüne yeni girmiş bir kişi görüşmeci olarak işe başlayabilir, belli bir bölgedeki üniversiteden aday bulmayla ilgili işleri koordine etme işine terfi edebilir ve daha sonra da ülke genelinde, tüm üniversitelerden aday bulma işlerine nezaret etme işine ilerleyebilir. Daha küçük bir işletmede bir uzman İK bölümündeki 2 ya da 3 uzmandan biri olarak çalışabilir. Bu durumda uzman aynı gün içinde örneğin; yeni işe başlayan personel için bir işe alıştırma programı hazırlama, adaylarla ön görüşme yapma,



sözleşme yapmak için gerekli bilgileri toplama ya da diğer işletmeleri telefonla arayarak bazı pozisyonların ücretleriyle ilgili araştırma yapma gibi her işten bir miktar yapabilir. İK uzmanları genellikle işletme ve endüstriyel ilişkiler alanında ya da örgütsel psikoloji, istatistik, eğitim iletişimi, eğitim alanlarında öğrenim görmüş olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı uzmanlar lisans eğitimlerini tamamladıktan sonra İKY alanında yüksek lisans yapmaktadırlar.

**İK destek personeli:** İK destek personeli arasında memur, sekreter, bilgisayar operatörü, bilgisayar programcısı, hizmet personeli vb. sayılabilir. Bu kişiler bölümdeki işleri kolaylaştırır ve destek sağlarlar. Örneğin, bir personel memurunun işinin kapsamında; işe giriş ve çıkış işlemleri sırasında personel özlük işlemlerinin yapılması, bu tür bilgilerin güncellenmesi, çalışanların yasal mevzuatla ilgili tüm işlemlerinin izlenmesi, SSK, Çalışma Bakanlığı, Bölge Çalışma Müdürlüğü, İş Kurumu bildirimlerinin hazırlanması, ücret ödemelerinin düzenli ve hatasız biçimde yapılabilmesi amacıyla performans bilgilerinin kontrol edilerek bordroya aktarılmasının sağlanması ve bordroların bastırılması vb. yer alır. Bu kişilerin, iş tanımlarına uygun gereklilikleri karşılayacak niteliklere sahip olmaları gerekir.

İK bölümünün iç örgüt yapısı belirlenirken sorulması gereken bir başka soru da İK bölümünde hiyerarşik kademe sayısının ne olacağıdır. Geçmişte genel olarak tüm örgüt yapılarında olduğu gibi personel ya da İK bölümlerinde de hiyerarşik kademe sayısı fazlaydı. Çünkü yasal işlemlerin büyük bir titizlikle yerine getirilmesi, çalışanların ücretleri, vergi ve primlerle ilgili hesaplamaların sıfır hatayla yapılması zorunluydu. Bu görevler, yönetimde denetim ve kontrol işlevini ve bu

işlevin hiyerarşik kademelerce peşpeşe yapılmasını gerektirmekteydi. Tabanda yer alan vasat niteliklere sahip personel tarafından yapılan işlemlerin sağlıklı olması, çok kademeli ve iyi işleyen bir hiyerarşik yapıya bağlıydı. Ancak günümüzde bu işlerin yapılmasında teknoloji etkili bir şekilde kullanıldığı için önceki yıllarda yapılan denetimlere ve kontrollere ihtiyaç kalmamıştır. Artık İK bölümünün ekip çalışmasını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aynı eğitim ve niteliklere sahip ancak farklı alanlarda bilgi ve becerisi bulunan uzmanlardan oluşan ekiplerin, kontrol işlevinin yanı sıra geliştirmeye de önem vermeleri gerekmektedir. Bu yapıdaki İK bölümünün iç örgüt yapısındaki hiyerarşik kademe sayısı 2 ya da en fazla 3 olmalıdır<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Bilgin ve diğerleri,a.g.e., s. 16-19.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ÜCRET YÖNETİMİ VƏ ÜCRET SİSTEMLERİ

#### 2.1. Ücret ve Ücret Yönetimi İlgili Temel Kavramlar

Ücret, emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Bu tanımdaki emek fiziki (bedeni) emek olabileceği gibi, fikri emek de olabilir. Bir başka ifadeyle bireyler üretime bedeni çalışmasını katabileceği gibi, fikri çalışmasını da katabilir. Hatta kimi zaman bu katkı aynı anda fiziki ve fikri olabilmektedir.

İşgörenler çalıştıkları işletmelere bilgi, beceri ve deneyimleri ile katkıda bulunurlar. Bunun karşılığında da işletme tarafından kendilerine belli bir ücret ya da maaş ödemesi yapılır. Her ikisi de aynı anlama gelmekle birlikte aylık esasa göre yapılan ödemeler maaş, haftalık ya da saat hesabına göre yapılan ödemeler ise ücret diye adlandırılır. İşletmelerin ücret ve maaş politikaları çerçevesinde yapılan bu ödemeler adil, özendirici ve işi esas alan bir sisteme dayandırılmalıdır<sup>63</sup>.

Ücret kavramının ve ücret yapısının daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ilgili bazı kavramların açıklanması yararlı olacaktır.

---

<sup>63</sup> Gülruh Özışık Gürbüz, *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s. 1.

**Ana-kök ücret:** Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. Zaman esasına dayanan ücret sistemlerinde bu tutar, saatlik, gündelik, haftalık ya da aylık ücret şeklinde olabilir. Üretime dayanan ücretler ise, parka başına, metre başına, kilo başına, ton başına belirlenen ücret tutarlarıdır.<sup>64</sup>

**Nominal Ücret ve Reel (Gerçek) Ücret:** İşverenlerce yapılan ve maliyetlere intikal eden ödemeler tutarına parasal (nominal) ücret denir. Üretim faaliyetine katılan emek faktörünün, oluşturduğu maldan aldığı nakit para miktarıdır. Reel ücret ise, nominal ücretin satın alma gücüdür. Ücretlileri ilgilendiren ücret, reel ücrettir. Çünkü birey için önemli olan gelirin piyasadaki satın alma gücüdür. Reel ücretler yaşam düzeyindeki gelişmenin araştırılmasında ve uluslararası kıyaslamalarda göz önüne alınmaktadır.

**Ücret geliri:** Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, iş süresi ile ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır.

**Maaş:** Ücret ile maaş kavramı genellikle birlikte kullanılmaktadır. Teorik olarak maaş da bir ücrettir. Her ikisi de bağımlı çalışanların emeklerinin karşılığında elde ettikleri geliri adlandırmak için kullanılmakta ve aralarında bir fark bulunmamaktadır. Sadece maaş adı altında elde edilen gelir, daha uzun bir süreyi kapsar. Maaşı, bedeni çabaya karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara bir aylık süre için ödenen ücret olarak tanımlamak mümkündür.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Bilgin ve diğerleri.,a.g.e., s. 173.

<sup>65</sup> Bingöl, a.g.e., s. 343.

**Ücret düzeyi:** Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için kullanılır. Ücret düzeyinin saptanmasında en önemli konu, ücret adaletidir. Adil sayılabilecek bir ücret düzeyi, uygulandığı zamanın sosyal yapısına bağlıdır.

**Ücret yapısı:** Ücret yapısı, işletme içinde bir işe, diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. Ücret yapısının oluşturulması, "eşit işe eşit ücret ödenmesini" mümkün kılar. Ücret yapısının oluşturulması için iş değerlendirilmesinin yapılması ve işletme dışı ücret uygulamalarının incelenmesi gereklidir. Ücret yapısının oluşturulmasında; ücret araştırmaları, enflasyon oranları, hayat pahalılığı ve üretkenlik gibi önemli ölçekler kullanılır<sup>66</sup>

**Ücret sistemleri:** Ücretlerin hesablanması ve ödeme biçimlerini belirleyen sistemlerdir. Bunlar, ücretlendirmeye ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç, tanımlanmış kurallar ve araçlar doğrultusunda bir bütün olarak işletilmesini sağlayan sistemleri ifade etmektedir. Bu sistemler doğrudan işgücü piyasasına dayalı sistemler, işe dayalı ve işi yapan bireye dayalı sistemler olarak gruplanabilir.<sup>67</sup>

**Ücret Haddi:** Ücret haddi, emeğin belirli bir zaman birimi içinde gerçekleştirdiği ve üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Örneğin, işgörenin bir saat içinde kazandığı para ücret haddidir. İşin

---

<sup>66</sup> Şevki Ulama, "Ücret Sistemleri ve Nevşehir'deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2002), s. 57.

<sup>67</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 174.

sürekli olup olmaması, tatil ve izin günlerinde yapılan ödemeler ve fazla mesai ücreti ücret haddini etkilemez.<sup>68</sup>

**Asgari Ücret:** Asgari ücret, işçiye insana yaraşır asgari bir yaşama seviyesi sağlamaya elverişli bir nitelikte olması gereken, aynı zamanda işverenleri daha düşük ücret ödemekten men eden mecburi karaktere sahip bir ücrettir.

**Ücret Hakkı:** Tarafların serbest iradesiyle meydana getirdikleri iş sözleşmesinden doğan ücrete ilişkin haklar olup bileşenleri arasında fazla çalışma, hafta ve yıllık genel tatil izin ücretleri sayılabilmektedir.

## **2.2. Ücret Yönetimi Amaçları ve Önemi**

### **2.2.1. Ücret Yönetimi Amaçları**

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçları şu şekilde özetlemek mümkündür;

- Nitelikli bireyleri cezp etmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak,
- Morali ve iş tatminini artırmak ve sürekli kılmak,
- Personeli arzulanan performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,

---

<sup>68</sup> Nusret Göksu, “İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s. 15.

- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Organizasyonun her yerinde adil ve sürekli bir ücret sistemi uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığı artırmak,
- Ücret düzeyinin maliyetle etkileşimli ve organizasyonun ödeyebileceği seviyede olmasını sağlamak,
- Personelin sahip olduğu bilgi, beceri ya da yetkinliklerini ve kıdemini (organizasyona çeşitli katkılar yaptığı çalışma süresini) ödüllendirmek,<sup>69</sup>
- Ücret konusundaki ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak,

### **2.2.2. Ücretin İlgilileri Açısından Önemi**

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Zira ücret, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılışı biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşımaktadır.

---

<sup>69</sup> Ezgi Erdem, “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s. 25.

***Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi.*** Çalışanlar açısından ücretin ekonomik yönü, çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeniyle çok önemlidir. Ücret, çalışan bir bireyin ve onun bağımlılarının hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşımaktadır.

Başka bir açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalar güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel bireysel ihtiyaçlar ile alınan ücretler arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>70</sup>

Ücret geliri, aynı zamanda, işgörenlerin performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulduklarını ölçmenin de bir aracıdır. Ücret artışı, işgören için bir başarı elde etmiş olmanın bir göstergesidir. Bu durum işgören tarafından çabalarının tanınması olarak algılanır ve tatmin duygusuna erişilir. Ücret, kişiyi işyerine bağlayan ya da onun başka işletmelere gitmesine neden olan önemli bir politika aracıdır.

***İşverenler Açısından Ücretin Önemi.*** Ücret, işverenler için rekabet unsurudur. İşgücü piyasasındaki nitelikli işgörenleri çekmek ve bu işgörenlerin istihdamını sürekli kılmak için yeterli düzeyde ücretlerin verilmesi düşüncesi de işverenler tarafından kabul görmektedir. Ücret, işgörenleri motive ederek onların verimliliklerinin artmasına yol açar.

Ücret artışlarının verimlilikten bağımsız olarak yalnızca yasalarla ya da sendikal baskılarla belirlendiği durumlarda, artan ücretler doğrudan maliyetleri etkilemekte bu da fiyat artışlarını

---

<sup>70</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 174.



beraberinde getirmektedir. Ücretlerin verimlilik esasına göre belirlenmesi durumunda ise maliyetler artmayacak hatta düşecektir. Bu da işverene rekabet imkânı sağlayacaktır.

Ücret, İK ve stratejik işletme planlarının etkin bir şekilde uygulanmasını destekler. Bu bağlamda, işgörenleri yenilikçi olmaya, daha fazla risk almaya ve sorumluluk üstlenmede istekli olmaya özendirmek suretiyle de firmaların rekabetçi bir üstünlük kazanmasına neden olmaktadır.

Her işgören ücretinin artmasını ister. Buna göre işveren, fazla çalışma, daha çok üretme ya da daha kaliteli üretme veya bir yeniliği gerçekleştirme karşılığında ücret artışını bir teşvik olarak öngörebilmektedir.

***Sendikalar açısından ücretin önemi:*** Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağlandıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçlarının üyelerinin refah düzeyini yükseltmektir. Bu amaçla sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler. Bu nedenle, uyuşmazlık konularının başında ücret artış oranları gelmektedir.<sup>71</sup>

***Devlet ve toplum açısından ücretin önemi:*** Ücret, gerek sosyal gerek ekonomik açıdan değerlendirilmesi gereken önemli bir unsurdur. Gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu,

---

<sup>71</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 175.

yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından ücretler büyük önem taşımaktadır.

Her ülkede nüfusun büyük bir bölümü ücretlidir. Ekonomik ve endüstriyel bakımdan gelişmiş ülkelerde nüfusun içinde, ücretlilerin daha yüksek bir oranı oluşturdukları görülmektedir. Bu nedenle kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması çok önemlidir.

Ücretler sosyal barışın sağlanması, toplumsal refahın artırılması, fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sağlanması açısından önemli olduğu için toplumun genelini ilgilendirir.<sup>72</sup>

### **2.3. Ücret Yönetimi İlkeleri ve İşlevleri**

#### **2.3.1. Ücret Yönetiminin İlkeleri**

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

**Eşitlik İlkesi:** Yapılan işin ve işi yapan işgörenin kapasitesi saptanarak "eşit işe eşit ücret" uygulanmaktadır. Bu eylem, işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedefler. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise aynı parayı almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, ayrı işleri görenler değişik ücret alırlar<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 175.

<sup>73</sup> Erol Eren, O. Erdil ve C. Zehir, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s. 821.

**Dengeli Ücret İlkesi:** Verilen ücret tarafların hak ve çıkarlarını olumsuz yönde etkilemeyecek nitelikte olmalıdır. Yani hem çalışan, hem de işveren açısından "dengeli" olmalıdır.

**Kıdeme Göre Ücret İlkesi:** Bir işletmede verim, prim gibi ücret politikaları uygulanıyorsa kıdem esas alınmalı, ücret de buna göre artırılmalıdır. Ast üstten yüksek ücret almamalıdır ve makam farkı göz ardı edilmemelidir.

**Bütünlük İlkesi:** İşletmede beyaz yakalılar olarak; daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak; tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farklılığı yaratmaksızın, işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

**Objektiflik İlkesi:** Bütün işgörenler hakettiği şekilde, hiçbir suretle ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde "nesnel" olan ücreti almalıdır.

**Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı değişen çevre ve örgüt koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

**Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret sistemi işletmede bulunan her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücretlendirme konusunda tüm işgörelere işe girdiği andan itibaren ayrıntılı bilgi verilmeli ve açık bir politika izlenmelidir.<sup>74</sup>

**Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:** İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. İşgören piyasa ücretinin altında çalışıyorsa

---

<sup>74</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 210.

diğer işletmelere geçmek için fırsat kollar. İşletme ise, bu gibi durumlarda yeni işgören bulma ve seçme sorunlarıyla karşı karşıya gelir.

***Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi:*** Doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek iş görme standartlarını saptamak ve standart birim maliyete bağlı olarak ücretlerin genel maliyetler içindeki yerini periyodik bir sistemle belirlemek modern yönetim ilkelerinden birisidir.

### **2.3.2. Ücret Yönetimi İşlevleri**

Bir işletmede uygulanan ücret yönetiminin başlıca işlevleri şu şekilde sıralanabilir;

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

### **2.4. Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar**

Ücret yönetimi kapsamında, temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için parasal bir değer (bir taban oran/ana-

kök ücret) ve taban oranı arttırmak için bir prosedür (piyasa koşullarına, performansa, kıdeme, ekonomik göstergelere ya da bunların bazı bileşimlerine dayalı) belirlenir. Bunlar belirlenirken yönetimin öncelikle ücret yapısını ve düzeyini etkileyen unsurları bilmesi, ücret stratejilerini ve anahtar politikalarını saptaması gerekir. Ayrıca tüm bunları yazılı hale getirmesi ve ilgili tarafların bilgisine sunması da esastır.

#### **2.4.1. Ücret Yapısını Etkileyen Faktörler**

Adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel unsurlar iş analizi, iş tanımı, iş değerlemesi, ve performans değerlemesidir.

**İş analizi:** İş değerlemesi için bir temel sağlaması nedeniyle iş analizi, ücret yönetiminde kilit önem taşımaktadır. Çünkü adil bir ücret yapısının belirlenmesinde kullanılan ortak analiz birimleri "işler" dir. Ücret yapısı belirlenirken bir işin diğerinden farklı olmasını sağlayan önemli faktörlerin tanımlanması gerekir. Bu aşamada iş analizi kullanılır. İş analizi, işler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplama tekniğidir. Toplanan bu bilgi, iş değerlendirme sürecine girdi olarak hizmet edecek iş tanımlarında özetlenir.<sup>75</sup>

**İş tanımları:** İş analizleri yapıldıktan sonra iş tanımları ve şartnameleri, diğer bir deyişle işin ve işgörenin özellikleri bulunan dökümanlar hazırlanmaktadır.<sup>76</sup> İşe dayalı bir ücret sisteminde, ücret yapısını belirleyen temel unsurların başında iş tanımları gelmektedir. Hem ücretlendirme hem de seçme sistemlerinin kritik bir unsuru olan iş tanımları, işlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, bu

<sup>75</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., ss. 179-180.

<sup>76</sup> Erol Eren, Oya Erdil ve Cemal Zehir, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", Doğu Üniversitesi Dergisi, S:2, İstanbul, Temmuz 2000, (100-123), s. 103.

işini yapacak bireyde bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri yazılı bir şekilde tanımlar.<sup>77</sup>

***İş değerlendirilmesi:*** İş tanımlarının sistematik olarak değerlendirilmesini içerir. Bu değerlendirmede işlerin kapsamlarının ve değerlerinin benzerlikleri ya da farklılıkları karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda işler, organizasyon için taşıdıkları değerlere göre hiyerarşik bir sıraya konur. İş değerlendirilmesi, işletmede çeşitli işlere ödenen ücretleri doğrudan doğruya ve kesin bir şekilde belirtmemekle birlikte, tatminkâr ücret düzeyinin hesaplanmasında başlıca ölçüt olmaktadır.

***Performans değerlendirilmesi:*** Adil bir ücret yapısı kurulmak isteniyorsa etkili bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve bu sistemin sonuçlarının ücretlere yansıtılması gerekmektedir. Performans değerlendirme; işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını v.b. niteliklerini beklentilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür.

#### **2.4.2. Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar**

Ücret düzeyini etkileyen unsurlar işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır.

***İşgücü piyasasındaki arz-talep dengesi:*** İşgücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini artıracak ya da düşürecektir. İşgücü arz-talep durumu ülkeden ülkeye, bölgeden

---

<sup>77</sup> Dale Yoder, **Personnel Management and Industrial Relations**, Printice Hall Inc., New Jersey, 1970, p. 215'ten Aktaran Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s. 16.

bölgeye ya da aynı ülkenin değişik şehirlerine ve bölgelerine göre farklılık gösterebilir.

**Piyasada hakim olan ücret düzeyleri:** İşverenlerin ücret düzeylerini belirlerken aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerin söz konusu işler karşılığında ne kadar ücret ödediklerini bilmeleri gerekir. Bir başka deyişle, piyasa ücret araştırması yapmaları zorunludur. Bu durum hem işletmenin nitelikli personeli cezbetmesi, hem nitelikli personeli elinde tutması, hem de hairci eşitliği sağlaması açısından önemlidir.<sup>78</sup>

Çevredeki ücretlerin seviyesi hakkında bilgi edinmenin çeşitli yolları vardır. Çevre işletmelerin üstünde ücret oranları belirlemek personel maliyetini artırmakta, altında belirlenen ücret oranları da işletmenin personel tedarikini ve kalifiye işgücünün işletmede tutulmasını zorlaştırmaktadır.<sup>79</sup>

**Yaşam standardı:** Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standardını gösterir. Daha önceden de söylendiği gibi teorik olarak işverenler reel ücret düzeyiyle değil, daha çok nominal ücret düzeyiyle ilgilenirler. Fakat sonuçta çalıştırdıkları insanların elde ettikleri paranın satın alma gücü onların yaşam standardını düşürüyorsa, bu durum performanlarını etkileyeceği için işverenler görmezden gelemezler.

**Kıdem:** bir personelin işletmeye çeşitli katkılarda bulunduğu çalışma süresini tanımlamak için kullanılır. Personelin işletmeye bağlılığını arttırmak için kıdeminin ödüllendirilmesi gerekir. Bir başka

---

<sup>78</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., s. 181.

<sup>79</sup> Halil Demirel, “İşletmelerde İş Değerlemenin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi ve Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1993), s. 5.

deyişle işletmeye yeni giren bir personelin aldığı ücretle, bu işletmeye uzun yıllardır hizmet vermiş bir personelin yaptıkları iş aynı olsa da aldıkları ücret farklı olmalıdır.

***Ekonomik faktörler:*** Dış ekonomik faktörler, işletmelerin ödeme güçlerini doğrudan etkiler. Ulusal ve uluslararası rekabet, enflasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşullar işletmelerin ödeyecekleri ücretlerin düzeyini etkilemektedir. Bu koşullar ücretleri yukarı ya da aşağı çekebilir ve böylece personele yapılan ödemelerden sonra, işletmenin elinde kalacak gelir artabilir ya da azalabilir.

***Toplu pazarlıklar:*** İşveren ile işçi sendikasının, işçilerin hangi koşullar altında istihdam edileceklerini görüştükleri ve uzlaşılan sonuçları iş sözleşmesine bağladıkları bir süreçtir.<sup>80</sup> Toplu pazarlıkta biri işçi sendikası, diğeri de bireysel işveren ya da işvereni temsil eden işveren sendikası olmak üzere iki taraf bulunur.

### **2.4.3. Yasal Düzenlemeler**

Devlet gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken yasal düzenlemeler yapmaktadır. Kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmelik şeklindeki bu düzenlemelerin başında "*asgari ücret*" gelir. Asgari ücret, emekleriyle geçinenlere değişik bölge ve kesimlerde eşdeğer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır.

### **2.4.4. Ücret Stratejileri**

Ücret stratejisi, organizasyonun iş amaçlarıyla, bu amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler, stratejileri destekleyecek kültür

---

<sup>80</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., ss. 181-182.



ve istenen davranışları ortaya çıkaracak ve sürdürecektir ödül sistemleri arasındaki ilişkiler olarak bilinmektedir. Çünkü stratejik ücret programları organizasyonu biçimlendirmeye yardım etmek üzere tasarlanır. İş amaçları ücret stratejisinin öncelikli belirleyicisidir.

Ücret stratejisi, bazı koşullar altında örgütsel performansın artırılması ve işgücünün etkili kullanılması üzerinde yönetimin bir yaptırıma sahip olmasını mümkün kılan ödeme seçeneklerinin bileşiminden oluşur. Ücret sistemlerini stratejik olarak kullanmak isteyen yönetimlerin öncelikle sistemin hangi davranış türlerini desteklemesini istediklerini açık bir şekilde anlamaları ve ortaya koymaları gerekir. Ayrıca ücret sisteminin planlama ve kontrol kısımlarının bütünleşik unsurlarını bilmeleri, ücret stratejilerinin işletmenin tamamında ve sürekliliği olacak şekilde uygulamaları gerektiğinin bilincinde olmaları zorunludur. Son olarak da stratejik ücretlendirme kararlarının ve uygulamaya dönük ücret programlarının başarısını değerlendiren en son başarı kriterinin organizasyonun toplam performansı olduğunu unutmamaları gerekir.<sup>81</sup>

#### 2.4.5. Ücret politikaları

Ücret politikaları; ücret felsefesi, amaçları ve stratejilerine uygun olarak ücretlendirme süreçlerinin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini göstermektedir. İK yöneticileri ve diğer yöneticiler için rehber vazifesi görürler. Politikalar, belirli bir esneklik içinde, farklı durumlarda, farklı kişilerce tutarlı kararlar verilmesini sağlamaktadır.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Bilgin ve diğerleri, a.g.e., 183.

<sup>82</sup> Michael Armstrong, **Employee Reward**, 2nd Edition, Institute of Personnel and Development, London, 1997, p. 54'ten Aktaran Ahmet Cavat Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Literatür Yayınları: 521, İstanbul, 2007, s. 43.

Çağdaş bir ücret politikası ile ücretin yönetimi sırasında başlıca üç konuya önem verilmelidir. Bu konulardan birincisi; enflasyondan sakınma veya enflasyona karşı koymadır. İyi bir ücret politikası izlendiği takdirde, ücret ve fiyat artışları arasındaki denge korunarak enflasyon önlenmektedir. İkinci önemli konu; ücret politikasının işletme faaliyetini arttırmaya yönelik olmasıdır. Ücret artışları, düzgün ve uygun biçimde yapılırsa, çalışan daha verimli çalışmaya yöneltir. Verimli bir çalışmasonucunda ise, işletme faaliyetleri düzenli ve kârlı olarak sürdürülür. Ücret politikasında önemli üçüncü konu ise; ulusal gelirin adil biçimde dağılımına hizmet etmesine dikkat edilmesi gerektiğidir. Ücret politikalarının ağır basan toplumsal yönü, bu politikaları, ulusal gelirin dağılımında rol almaya da yöneltmektedir.<sup>83</sup>

**Ücret politikası**, ücretlendirme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin bir yol haritasıdır. Bu yol haritası belirlenirken ücret ve ücretlendirme kavramları yeniden sorgulanmalı, stratejileri gerçekleştirmeye hizmet edecek en doğru ücret sistemini kurmaya ve işletmeye çalışılmalıdır. Temel ücret politikaları işletmenin vizyonu, misyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan İK politikaları doğrultusunda belirlenir.

Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıdakilerle ilgili olacaktır:

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalama ücret düzeyiyle aynı, ortalamanın altında ya da üstünde mi olacağı,
- Başlangıç düzeyindeki ücretleri ve yeni işe giren personel ile daha

---

<sup>83</sup> Mustafa Atay, “Ücret Yönetimi”, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html>, (04.04.2017), par. 25.

- kıdemli personel arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
  - Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kıdem kapsamının ve taban ücrete oranının ne olacağı,
  - Fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerin nasıl belirleneceği,
  - Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı.<sup>84</sup>

## **2.5. Ücret Sistemleri ve Onların Kurulması**

### **2.5.1. Ücret Sistemleri Genel Özellikleri**

Ücret sistemleri, çalışanlara ücretlerin nasıl ödeneceğine ilişkin kuralları ifade eder. Ücret sistemlerinin bir diğer özelliği de, ücret düzeyi ile ücret yapısı arasında oluşturdukları bütünleyici niteliklidir. Ücret düzeyi, ücretlerin miktarını dolayısıyla da çalışanların gelirini doğrudan etkiler. Ücret yapısı ise, çalışanlara ödenecek ücretin, işin ve çalışanların özelliklerine göre belirlenmesini sağlar; bu açıdan, ücret adaletini ve personelin tatminini hedef alır.<sup>85</sup>

Literatürde çok çeşitli ücret sistemleri vardır, ancak işletmenin içinde bulunduğu koşullara göre bunlardan en uygun olanı veya birden fazla sistemin bileşimi kullanılması gerekmektedir. Örneğin; bilişim alanında, fikri üretim yapan ve daha çok nitelikli personel çalıştıran biri işletme için; ücretlendirme

---

<sup>84</sup> Benligiray, a.g.e., ss. 183-184.

<sup>85</sup> Dolgun, a.g.e., s. 208.

sisteminin klasik iş değerlemesinden ziyade yetkinlik bazına dayalı olarak şekillendirilmesi yerinde olmaktadır.<sup>86</sup>

Ne tür bir ücretleme sistemi seçilirse seçilsin, önemli olan nokta yöneticilerin ve sistemi uygulayıcıların konuyu çok iyi kavramış olması gerektiğidir. Böylelikle sistem işgörene de anlatılıp bilgilendirilince uygulamada daha etkin ve olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır.<sup>87</sup>

Aşağıda uygulamada en çok rastlanan ücret sistemi türlerine değinilmiştir. Ancak bunlarla beraber günümüzde giderek çeşitlenen işgören türleri (örneğin; ev ofis çalışanı v.b.) dolayısıyla sürekli değerlemeler yapılmakta ve varolan sistemlerin yetersiz kaldığı noktalarda yeni sistem ve tasarılar ortaya atılmaktadır.<sup>88</sup>

İyi bir ücret sistemi oluştururken dış denge ve iç denge ilkelerine mutlaka uyulması gerekmektedir. Bu ilkelerin uyulması ise, ücret sisteminin başarılı olması için yeterli değildir. Aynı zamanda ücret sistemi şu özellikleri taşımalıdır:

a) Aylık ve ücretler miktarca yeterli olmalıdır (Asgari geçim haddi esas alınmalıdır).

b) Ücretle konjoktürü (fiyat dalgalanmalarını) izleyebilmelidir.

c) Ücretler arasında bir iç denge bulunmalıdır.

---

<sup>86</sup> M. Cemil Özden, “Ücret Sistemleri”, [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32), (25.04.2017), par. 1.

<sup>87</sup> “**Tips For Compensating Managers**”, CompensationMaster Newsletter Article, December, 2002, [http://www.compensationmaster.com/news\\_december2002.html](http://www.compensationmaster.com/news_december2002.html), (25.04.2017), par. 2.

<sup>88</sup> “**Pay Reform: The Move to Performance Pay**”, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm>, (25.04.2017), par.3.

d) Memur aylıkları özel girişimlerde ödenen ücretlerle uyumlu olmalıdır.

e) En yüksek aylıkla, en düşük aylık arasında kabul edilebilir uzaklık bulunmalıdır.

f) Bazı hallerde aylıklar bölgelere göre farklı olmalıdır.

g) Çalışanların aile durumları da ücret sisteminde göz önünde tutulmalıdır.<sup>89</sup>

### 2.5.2. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde işgörenlere ödenecek ücret, işin gerçekleştirilme zamanına ya da gerçekleştirilen iş miktarına bağlı olarak belirlenmektedir.

**Zamana Dayalı Ücret Sistemi.** Yapılan işin miktarı, niteliği ve everimliliği göz önüne alınmaksızın, sadece işletmenin saptadığı zaman dilimi içinde ücret verilmesidir. Bu zaman dilimi; saat, gün, hafta ya da ay üzerinden belirlenebilir. Bu sistemi, ölçülü zamana göre ücret veya doğrudan doğruya zamana göre ücret gibi sınıflandırmak mümkündür.<sup>90</sup>

Zaman temeline dayalı ücret sistemi en eski, hem işverenler hem de personel tarafından anlaşılması en kolay ücret sistemidir.<sup>91</sup>

Zamana dayalı ücret sisteminin uygulamadaki yararlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz;<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Tortop ve diğerleri, ss. 259-260.

<sup>90</sup> Dolgun, a.g.e., s. 209.

<sup>91</sup> Benligiray, a.g.e., s. 177.

<sup>92</sup> Tuğray Kaynak, Adal Zeki, Ataay İsmayıl ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı İ.Ü. İşletme İktisadi Ens. Yay. No:406, İstanbul, 2000, ss. 309-310.

a) Basit ve açık bir ödeme sistemidir. İşgören ücret gelirini kolaylıkla hesaplayabilir.

b) Sistemin oluşması için karmaşık süreçlere ihtiyaç olmadığı gibi işgörenler arasında algı farklılıkları yaratacak ayrıntılı çalışmalar gerektirmez.

c) Sistemin uygulanışı ekstra masraf ortaya çıkarmaz.

d) İşgörenlerle işveren arasında anlaşmazlık ortaya çıkaracak sorunlara kaynak oluşturmaz.

e) Sistem iş değerlemesi ve başarı değerlemesi çalışmaları ile desteklendiği takdirde, yeterli ve tatmin edici düzeyde ücret ödenmesi sağlanır.

Zamana dayalı ücret sistemlerinin uygulanışı ile ortaya çıkan bir takım sakıncaları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;<sup>93</sup>

a) Sistem içerisinde verimlilik konusunda yaşanan sorunların çözümlenmesi büyük oranda işletme yönetiminin sorumluluğuna bırakılmıştır.

b) Özendirici bir niteliği olmadığı için işgören denetimine gereksinim duyulabilir ve bu durumda ayrıca masraflara neden olur.

c) İşgörene belirli ve düzenli bir ücret geliri sağlarken, işletmenin verimi ve işgücü maliyetleri sorun oluşturabilir.

d) İşgören ve işveren arası ilişkilerin bozulması durumunda verim önemli ölçüde olumsuz yönde etkilenir.

e) Sistem de çalışan ile tembel, vasıflı ile vasıfsız ayrımı yapılamamakta herkes aynı ücreti alabilmektedir.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Tuğray ve diğerleri, a.g.e., s. 310.

**Miktara Dayalı Ücret Sistem.** Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini de *parça başı ve götürü ücret sistemleri* şeklinde gruplandırmak mümkündür. *Parça başı ücret sisteminde*, ücret ölçüsü üretilen ürün miktarıdır, harcanan zaman dikkate alınmaz. Personel açısından alacağı ücret miktarı ürettiği parça ya da iş birimi ile orantılı olarak artar ya da azalar.

Parça başı ücret sisteminin bir özelliği de, parça başına ücretin her tür ölçülebilen nitelikteki işlere uygulanabiliyor oluşudur. Ancak bununla beraber birtakım sakıncaları mevcuttur.<sup>95</sup>

- Üretimdeki sürat, üretilen malın kalitesini düşürür. İşçi bu şekilde çalışmak zorunda kaldığı için morali düşer ve memnuniyetsizlik hisseder.

- İşçi fazla ücret almak arzusu ile çok çalışır ve dolayısıyla bedenen çabuk yıpranır. Bu durum iş kazalarını arttırır ve dinlenme zamanlarının bile çalışarak geçmesine sebep olur.

- İşgörenenin belirlediği ücret miktarını kendi aleyhine olarak ayarlamasından kaygı duyar. Dolayısıyla parça başına ücretin sendikaların da katılacağı görüşmelerle belirlenmesi yararlı olacaktır.

- Parça başına ödenen ücret bazen çok düşük olabilir. İşgören çok çalıştırılmış olmasına rağmen az ücret alabilir. Bu gibi durumlarda sendikaların devreye girerek ücret ayarlamasına gitmesi gerekir. Zaten sendikalar parça başına ücret planına karşı çıkmaktadırlar.

---

<sup>94</sup> Hüseyin Fazlı Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, <http://e-sosder.com/dergi/1892-105.pdf>, ISSN:1304-0278, C:5, S:18, Güz- 2006, (92-105), s. 98.

<sup>95</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 7. Bası, İstanbul, 2002, s. 175.

*Götürü ücret sisteminde* ise, ücret ölçüsü bir işin bütünüdür; söz konusu iş personel tarafından, belirli bir süre içinde ve iki tarafın önceden üzerinde anlaştığı bir ücret karşılığında yapılır. İşin kapsamı, yapılacağı süre ve ödenecek ücret bellidir. İş, belirlenen bu süre içinde yapılmazsa, personelin ücretinden kesinti yapılır, önceden bitirilirse ek bir ücret ödenmez. Götürü ücret sistemi personelin ayrı ayrı yaptıkları her işin ne kadar zamanda yapıldığının, miktarının ve kalitesinin ölçülmesinin ve karşılığında ödenecek ücretin hesaplanmasının güç olduğu durumlarda kullanılır.<sup>96</sup>

### **2.5.3. Bireye Dayalı Ücret Sistemleri**

İşe dayalı ücret sistemlerinin alternatifi olarak geliştirilen işi yapan bireye dayalı ücret sistemleri de *bilgiye- beceriye dayalı* ve *yetkinliğe dayalı* ücret sistemleridir.

*Beceriye dayalı ücret sistemlerinde* personele halen yapmakta oldukları işler için değil, kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarına, tipine ve derinliğine göre ücret ödenir. Beceriye dayalı ödeme uygulamalarının son yıllardaki örneklerinin çoğu işler arasındaki farklılıkları en alt düzeye indirmek, müşteri tatminini arttırmak, personel katılımını ve ekip çalışmasını desteklemek isteyen organizasyonlarda olmuştur. Bilgi-beceriye dayalı ödemenin en iyi uygulamaları, yüksek düzeyde bağımsız işlerin bulunduğu, ortak çalışma ve destekleyici davranışı gerektiren, görevledirmelerde esnekliğe ihtiyaç duyulan ve becerilerin mantıklı bir şekilde tanımlanabildiği iş içeriklerinde olmaktadır.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Benligiray, a.g.e., s. 177.

<sup>97</sup> Benligiray, a.g.e., s. 178.



Beceriye dayalı ücretlendirme, özel konularla ilgili işgörenin çaba harcayarak öğrenmesi sonucu edindiği bilgiye dayalı ücretlemedir. Örneğin; bilişim uzmanları tarafından yeni biri bilgisayar programının öğrenilmesi ya da üretim yöneticileri tarafından üretimde kullanılacak yeni yöntemlerin keşfedilmesi v.b.. Dolayısıyla bu sistem uzun vadede büyümeyi ve gelişimi öngören ya da faaliyet sahasını değiştirmeyi düşünen organizasyonlar için çok uygundur.

Beceriye dayalı ücret sistemini uygulayan firmalara örnek olarak; General Motors, General Electric, A.E. Staley, Procter and Gamble, Colgate Palmolive, Johnson and Johnson, General Foods ve Northern Telecom verilebilir.

Beceriye dayalı ücret sistemi, işi değil işgörenin işveren açısından sahip olduğu değeri dikkate almaktadır. Sistemin amacı, öğrenmeyi teşvik etmektir. Sistem sadece bir ücretleme tekniği değil bunun yanı sıra, birey, takım ve organizasyon düzeyinde öğrenmeye olanak tanıyan çeşitli mekanizmaları bünyesinde toplamaktadır. Sistemin bir başka amacı da, öğrenmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek ve sürekliliğini sağlamaktır.

Sistemin oluşumunda işlerin yapılması için gerekli olan beceri bloklarının belirlenmesi ve kişilerin bu tür becerilere sahip olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları becerilerin işletmenin rekabet gücü açısından önem taşıyan organizasyonel becerilerle ve iş tasarım sistemi ile uyumlaştırılması sistemin işlerliği açısından önemlidir.

Sistemin değerlendirilmesinde, işgörenin edindiği beceriyi ne derece iyi kullandığının tespiti zorunlu değildir. Ayrıca ücretlendirmeye konu olan becerilerin performans değerlendirme kriteri olarak kullanılması

mümkündür. Böylelikle sistem daha çok performansa yönelik olmaktadır.

Sistemin en önemli yönü, işgörenin ücreti üzerindeki kontrol mekanizmasıdır. Çalışanların hangi tür becerilerin edinilmesi sonucunda ne oranda ücret alacakları sistemde tanımlanmıştır. Çalışanın ücretin artış alıp alamaması tamamen kendi inisiyatifindedir.

Beceriye dayalı ücretleme sisteminin bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmesi olasıdır. Özellikle, işletmenin elde ettiği kazanımlar ile sistemin maliyeti arasındaki dengenin kurulamaması durumunda işletmenin mali külfet altına gireceğinden bahsetmek mümkündür. Ayrıca işletme içerisinde her tür pozisyon için kullanılabilir bir sistem değildir. Bunun yanı sıra piyasa ücret araştırmaları sırasında beceriye dayalı sistemi baz alarak ücretlendirilen işlerin diğer işletmelerdeki işlerle karşılaştırılmaları kolay değildir. Sistemin düzgün işlemesi açısından beceri ve ücret düzeylerinin sürekli ve sıkı bir şekilde izlenmesi ve bunun için de ayrıca sistem kurulması gerekmektedir.

Beceriye dayalı ücret sistemi, finansal yapısı güçlü firmalar için uygundur. Çünkü, sistem dâhilinde çalışanların belirli çabalar göstererek edindikleri bilgi ve beceriler neticesinde hakettikleri ücret artışlarını düzenli ve zamanında alması sistemin işlerliği açısından önemlidir.

***Yetkinliğe Dayalı Ücret Sisteminin*** temel felsefesi organizasyonda arzulanan davranışları beslemek, bireysel ve örgütsel performansı geliştirmeye katkı yapmakiçin bir araç olarak ücretin önemini daha çok vurgulamaktır. Yetkinliğe dayalı ücret sistemini en önemli özelliği işin önemini azaltarak işi yapan birey üzerinde odaklanmasıdır. Gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışına bireysel ilerlemenin ve gelişmenin önemli bir hedef olduğu mesajını iletir. Bu

sistem, personelin geçen bir yıl içindeki performansında daha çok işletme için şu anda taşıdığı ve gelecekte sahip olacağı değeri ve kariyer ilerlemesi için beklentiler üzerinde odaklanmaktadır.<sup>98</sup>

Bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve yüksek düzeyde verimlilik elde edilmesi için işi yapan bireyde bulunması gerekli yetenek, özellik ve bilgi birikimiyetkinliklerin içerik olarak geçerliliğini; bu yetkinliklerin de ölçülebilir ve değerlendirilebilir oluşu da deneysel geçerliliği göstermektedir. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde bu tip sağlam temellere dayandırılması önemlidir. Ancak bu şekilde yapılan değerlendirme ve analizler sonucu yetkinlikler ücret sistemleri ile bütünleştirilebilmektedirler.<sup>99</sup>

Çoğu organizasyon uzun yıllardan beri yetkinlikleri, personel bulma, seçme ve yerleştirme, iş tasarımı ve atamaları yapma, başarı planlama ve terfi ettirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve tanıma, işten çıkarma gibi pek çok İK işlevleri içerisinde kullanmaktadır. Yetkinlik bazlı ücret kavramı ise, yeni oturmaya başlamış bir kavramdır. İşletmelerin yetkinlik kavramını diğer sistemler içerisinde kullanıyor olması kaçınılmaz olarak ücret sisteminde de kullanması gerektiği anlamını taşımamaktadır. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken, ücret sisteminde yetkinliklerin kullanılmasının mutlaka geçerli ve ekonomik bir nedeninin bulunması gerekliliğidir.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Benligiray, a.g.e., s. 178.

<sup>99</sup> Richard H. Beatty, “Using Competency Models to Assess Employment Candidates and Employees”, [http://www.hrcompass.com/valid\\_and\\_consistent.html](http://www.hrcompass.com/valid_and_consistent.html), (04.04.2017), par. 3–5.

<sup>100</sup> **Yetkinliklere Dayalı Ücret Sistemi**, [http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=69&baslik=yetkinliklere\\_dayali\\_ucret\\_sistemi](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=69&baslik=yetkinliklere_dayali_ucret_sistemi), (20.4.2017).

İngiltere’de yapılan 1996 yılındaki yetkinlik anketi sonucunda en çok kullanılan 12 temel yetkinlik aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. Bunlar;<sup>101</sup>

- a) İletişim
- b) Başarma
- c) Müşteri Odaklılık
- d) Takım Çalışması
- e) Liderlik
- f) Planlama ve Organize Etme
- g) Ticari Farkındalık
- h) Esneklik
- i) Başkalarını Geliştirme
- j) Problem Çözme
- k) Analitik Düşünme
- l) Yeni İlişkiler Kurma

Bir şirketin “Yetkinlik Modeli”nin olması ya da olmaması, yetkinliklerin İK sistemlerinde kullanılması ya da kullanılmaması işletmeler arasında fark yaratan bir unsur olmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında, tanımlanmış ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yetkinlik modelinin olması, şirketlerin ve İK uzmanlarının, özellikle günümüzün belirsiz koşullarında, insan kaynağını yönetirken, içinde buldukları organizasyona daha kolay yön vermelerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, başarılı organizasyonların liderlerinin zamanlarının %50’sini şirketin insan kaynağını değerlendirmek,

---

<sup>101</sup> Erkan Tozluhurt, “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi”, [http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003), (20.4.2017), par.10.

geliştirmek ve seçmek için harcadığı ve bunu yaparken de yetkinlikleri kullandığını söylemek yerinde olacaktır.<sup>102</sup>

#### **2.5.4. Performansa Dayalı Ücret Sistemi**

Performansa dayalı ücret sistemleri ücret düzeylerini çeşitli performans düzeylerine göre, çeşitli şekillere göre düzenler. Performansa dayalı ücret sisteminin temel amacı örgüt değerli personeli cezbedecek, motive edecek ve işletmede kalmasını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabuledilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme tasarlamaktır. Bu tür sistemlerin en çok kullanılan yöntemler ana ücret artışı, kar paylaşımı, kazanç paylaşımı ve hisse senedi verme olarak sıralanabilir.<sup>103</sup>

Performansa dayalı ücret sistemleri çerçevesinde bireysel performansı, grup performansını ve örgüt performansını dikkate alarak bir ücret sistemi tasarlanabilmektedir. Bu işletmenin belirlemiş olduğu stratejilerle bağlantılıdır.

Bu sistemde işletmeler, çalışanların gerçekleştirdikleri başarı ve işleteye sağladıkları katkı oranlarında ücretlendirmeye gitmektedirler. Günümüzde, bu sisteme yoğun bir kayma söz konusudur. Bu sistem, çalışanların morellerini ve motivasyonlarını yüksek tutmak ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak açısından oldukça etkilidir. İşletmeleri performansa dayalı ücretlendirmeye yönelten başlıca nedenler aşağıda verilmektedir:

- İşletmede stratejik üretim hedeflerine ulaşmak,
- Verimlilik, kalite ve karlılık gibi alanlarda işletmenin daha yüksek bir performans düzeyini yakalaması,

---

<sup>102</sup> Richard H. Beatty, “**Increasing Return on Human Capital**”, <http://www.hrcompass.com/return.html>, (21.04.2017), par. 2-3.

<sup>103</sup> Benligiray, a.g.e., s.177.

- Çalışanların kazançlarını genişletebilme,
- Yüksek performansa sahip çalışanlarını ödüllendirme,
- İşletmeyi üstün vasıflı çalışanlar için cazibe merkezi haline getirmek.<sup>104</sup>

***Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.*** Bireysel performans ile ücret arasında kurulacak ilişki, ücret artışlarının kişilerin gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır<sup>105</sup>. Bireysel performans, bir bireyin yapması gereken bir iş ya da bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Performansa dayalı ücret sistemi, bireysel personelin kendisi için belirlenen başarı kriterlerine ulaşma durumuna göre ödeme yapabilir. Böylelikle işini iyi yapan personel ile yapmayan arasındaki fark dikkate alınmış olur.

Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bu sistemde kişinin ücret artışı, geçmiş dönemde değerlendirilen performansına göre belirlenmektedir. Ancak bu belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır.<sup>106</sup>

Bireysel performansa dayalı ücret sistemini kullanan işletmelerde performans değerlendirme sisteminin oturmuş ve sağlıklı bir şekilde işliyor olması bir zorunluluktur. Çünkü bu sistemde kişilerin performansı üretilen miktar, satışlar, karlar, maliyet vb. somut göstergelere göre değil, subjektif değerlemelere göre ölçülmektedir. Bununla beraber, bireysel başarıların ödüllendirilmesini, takım çalışmasının önemli olduğu

---

<sup>104</sup> Dolgun, a.g.e., s. 211,

<sup>105</sup> **“Ücret Sistemleri”**, [http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=57&baslik=ucret\\_sistemleri](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=57&baslik=ucret_sistemleri), (21.04.2017), par. 7.

<sup>106</sup> Ayşe Ünal, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 111.

hallerde grup dayanışmasını zayıflattığı görüşü de mevcuttur. Bunun için de mavi yakalı işçilerde kullanımının daha az olduğu görülmektedir.

Sistemin her aşamasında katılım sağlanmalı, performans ile ücret arasındaki ilişki anlaşılır bir şekilde işgörenlere açıklanmalıdır.

***Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemi.*** İşin türü, yapısı, iş akışı ya da örgüt yapısı nedeniyle işin grup ya da ekip çalışmasını gerektirdiği ya da işgörenlerin üretime, verimliliğe, kârlılığa v.b. bireysel katkılarının hesaplanmasının zor olduğu durumlarda ücret sistemi grup performansına dayalı olarak geliştirilebilmektedir. Ekip çalışması olarak da adlandırılabilen bu tür işlerde performansın ortaya çıkışı tamamen ekibin ortak çabalarına bağlıdır. Bazı işlerde, grup üyeleri aynı işleri hep birlikte aynı anda tamamlarlar; bazılarında işgörenler aynı işlemleri birbirine paralel olarak yaparlar; bazılarında da grup üyelerinin her biri işin bir kısmını yaparak bir sonraki iş için diğerine iletirler. Böyle durumlarda bireyin grup içindeki performansı ne olursa olsun sonuçta üretilen iş, grubun performansı sonucudur. Grup performansına dayalı ücret sistemleri, etkin şekilde oluşturulabildikleri takdirde etkili ekipler kurulmasını ve ekip çalışmasını teşvik edebileceği gibi; grup içerisinde bir disiplin oluşmasını da sağlamaktadır. Ölçülebilen ve standartlaştırılabilen her türlü grup işinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir. Özellikle bu uygulama, işgörenleri direct denetlemenin mümkün olmadığı, takım çalışması ve işbirliğinin başarı, verimlilik ve motivasyon açısından önemli olduğu hallerde önem kazanmaktadır.

Grup performansına dayalı olarak ücretleme yapıldığında, örneğin beş kişilik bir grup içerisinde yapılmakta olan işin %80'ini iki kişinin

birlikte, kalan %20'i de sadece bir kişinin yaptığını ve geriye kalan iki kişinin de sadece toplantılarda ve sunumlarda kendilerini gösterdiğini varsayılırsa, grup içerisinde hak etmediği halde prim ya da artış kazanacak işgörenler olacaktır. Bu durumun iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Kuzey Amerika'da 770 şirket arasında yapılan bir araştırmada, yüksek performansa sahip kurumların şirket içerisinde yüksek performans gösteren personellerini iyi tespit ettiği ve parasal ya da parasal olmayan ödüllerle bunu özendirici hale getirdikleri ortaya çıkmıştır.<sup>107</sup>

***Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri.*** Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir. Sistemde gelir artışı ya da gider azalışı şeklinde sağlanan tasarruflar (kazançlar) belirli kriterlere göre örgüt üyelerine dağıtılmaktadır.

Maliyetten tasarrufa dayanan sistemlerin en yaygın bilinenleri öneri sistemleridir. Bu sistemlerin, işgörenlerin işletme işlevlerine katılımının sağlanması, tasarrufların özendirilmesi, işgörenlerin yenilik ve değişikliklere gönüllü katılımının özendirilmesi, yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasında ve işgörenlerin kendi aralarında işbirliğinin arttırılması ve iyi ilişkilerin geliştirilmesi v.b. pek çok amaçları vardır.

Gelir artışlarından sağlanan tasarrufa dayalı ücret sistemlerinin en yaygın kullanılanı kâr paylaşım sistemleridir. Kuruluşlarda iyi ilişkilerin ve işçilerin işbirliğinin sağlanması gereğine inanan yönetimlerin başvuracağı bir araç olan kâr paylaşım sistemleri, işçilerin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir orana göre, düzenli ücretlerine ilave

---

<sup>107</sup> Bruce Tulgan, "Pay For Performance, and Nothing Else", <http://www.inc.com/articles/2001/03/22353.html>, (22.04.2017), par.12.



olarak pay almalarını sağlayan anlaşmalardır. Bu sistemde de, üretimin özendirilmesi, işgörenlerin teşvik edilmesi, işgörenlerin örgütle bütünleşmelerinin sağlanması, işgörelere uzun dönemli çalışma ve ücret güvencesinin verilmesi, olumlu bir çalışma ortamının yaratılması v.b. amaçlara ulaşılmaq istenmektedir.

### **2.5.5. Ücret Sisteminin Kurulması**

Mevcut sistemin gözden geçirilmesi veya yeniden yapılandırılması ihtiyacının ortaya çıkmasından sonra, genellikle üst yönetim bir an önce yeni sistemin tasarlanması ve uygulanmaya konması için İK bölümünün harekete geçmesini ister. Bunun için öncelikle doğru ve oturmuş bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Çünkü rollerin veya işlerin tam olarak tanımlanmadığı veya iç içe girdiği şirketlerde, ücret sistemini yapılandırma amacıyla yapılan çalışmalar belli bir noktada tıkanmakta ve kurulacak yeni bir ücret sisteminin ihtiyaçlara tam olarak cevap verememesi riski doğmaktadır.

Ücret sistemini yeniden yapılandıran şirketlerin büyük bir kısmında karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri de ücret sisteminin oluşturulması metodolojisinin tam olarak uygulanamaması, belli aşamaların atlanması veya gereken ayrıntılara dikkat edilmemesidir.

Ücret sistemi kurulurken izlenmesi gereken temel aşamalar şunlardır:

- Ücret politikasının ve stratejisinin belirlenmesi
- Sisteme dâhil edilecek işlerin tanımlanması
- İş değerlemesinin yapılması
- Piyasa ücret verisinin elde edilmesi

- Ücret yapısının oluşturulması
- Personelin bilgilendirilmesi
- Sistemin uygulanması

Uygulamada burada sıralanan aşamalardan bazılarının atlandığı görülmektedir. Örneğin, bir ücret sistemi oluşturulmasının ilk aşaması olan temel ücret politikasının ve stratejisinin belirlenmesi üst yönetim tarafından genellikle teorik ve hatta felsefi bir aşama olarak görülmektedir. Oysa ki bu aşamanın atlanması veya doğru bir şekilde uygulanamaması ilerde doğru amaca, doğru bir şekilde hizmet eden bir ücret sisteminin oluşturulmasını engelleyecektir. Ayrıca uygulamada bir ücret sistemi oluşturulduktan sonra sistemin belgelenmesinin, personele duyurulmasının ve etkili bir şekilde uygulanmasının tasarımı kadar önemsenmediği görülmektedir. Bu durum, en iyi şekilde tasarlanmış sistemlerin bile personel tarafından sahiplenilmemesine ve kısa sürede etkinliğini yitirmesine yol açmaktadır.

### **Ücret Politikasının Belirlenmesi**

Ücret politikası, şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı tanımlanan insan kaynakları politikası doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin bir yol haritasıdır. Bu aşamada işletmeler ücretlendirme konusundaki yaklaşımlarını ve beklentilerini gözden geçirmekte, stratejilerine hizmet edecek olan doğru ücretlendirme sistematiğini belirlemeye çalışmaktadırlar.

Ücret politikasının amacı, organizasyonun ve çalışanların parasal amaçlarını birlikte gerçekleştirmektir. Bu amaca ulaşabilmek

için de İK yöneticileri gerek organizasyonun amaç ve hedeflerini gerekse çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi incelemeli ve anlamalıdır.

Ücret politikaları mutlaka yazılı olmalıdır, temel konularla ilgili itirazlar ve eleştiriler karşısında esnek bir yapıda olmalıdır. İşletme hem iç hem de dış çevresinde sürekli değişim halindedir ve ücret politikaları da bu değişimi karşılayabilecek yapıda olmalıdır. Mevcut politikaların devamlılığı için de düzenli olarak gözden geçirmeler ve tetkikler yapılmalıdır.

### **İş Değerlemesinin Yapılması**

Bir ücret sistemi kurulurken işletme içinde ücret adaletinin sağlanması hayati önem taşımaktadır. Bunu sağlamak üzere öncelikle iş değerlemesi yapılmalıdır. İş değerlemesi çalışması, bilimsel temellere dayalı sistematik bir süreç izlenmesini gerektirir. Bu sürecin başında öncelikle iş değerlemesine olan ihtiyaç ortaya konmalıdır. Süreç, sistemin amacının saptanması, izlenecek yaklaşımın belirlenmesi, işlerin analiz edilmesi, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması ve değerlendirilecek işlerin seçilmesiyle devam eder. Daha sonra seçilen yöntemle göre işler değerlendirilir ve işletmedeki işlerin tümünü içeren bir iş hiyerarşisi elde edilir. İşlerin değerlendirilmesinden sonra işletmenin varolan ücret yapısını gösteren ve işlerin değerleriyle ücretleri arasında ilişki kurulmasını sağlayan bir ücret eğrisi çizilir. Teorik olarak iş değerlemesi çalışması burada sona erer.

### **Piyasa Ücret Verisinin Elde Edilmesi**

Ücret sistemlerinin işletmelere işgücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personel bulma, nitelikli personeli elinde tutma,

etkenliği ve etkililiği artırma olanağı yaratması gerekir. Bu nedenle bir ücret sistemi kurulurken piyasa ücret verileri elde edilmelidir. Piyasa ücret verilerinin çeşitli kaynaklardan sağlanması mümkündür. Bu kaynaklar ticari, profesyonel ve devlet kurum ve kuruluşları tarafından yapılan araştırmalar ve işletmelerin kendilerinin yaptıkları araştırmalar olabilir. Piyasa ücret verisinin elde edilmesinde bir seçenek araştırma şirketleri, danışmanlık firmaları, mesleki gruplar ya da devlet kurum ve kuruluşları vb. leri tarafından yapılan araştırmaların bulgularını satın almak ya da bunlardan yararlanmaktır. Bu seçenek işletmelerin kendi ücret araştırmalarını kendilerinin yapmalarına göre daha düşük maliyetli olabilir. Ayrıca bu araştırmaların büyük olasılıkla geniş katılımı bilimsel olarak yapılmış olması daha doğru bir analizi sağlayacağı için de tercih nedenidir. Personelin de bu tür araştırmaların daha tarafsız olduğunu düşünmeleri ve yönetim tarafından yapılacak ya da yaptırılacak araştırmalardan daha fazla güven duymaları mümkündür.

İşletme yönetimleri ücret verisi elde etmek amacıyla informel yöntemlerin yanı sıra bilimsel ve kapsamlı formel araştırma yöntemlerini kullanarak kendi piyasa ücret araştırmalarını yapabilirler. Ancak ücret araştırmaları pek çok işletmeye ağır bir parasal yük getirir. Ayrıca diğer işletmelerden ücretlerle ilgili veriler elde edilmesinin güçlüğünü de dikkate almak gerekir. Bu nedenle aynı iş kolundaki işletmelerin aralarında anlaşarak ortak bir ücret araştırması yapmaları genellikle daha uygun olmaktadır. Bazen çeşitli dernekler ya da birlikler gibi profesyonel topluluklarla yakın ilişkiler kurulur ya da çifte çabaları azaltmak ve sonuçların kalitesini artırmak için bir grup işletme biraraya gelebilir. Ülkemizde de bazı özel sektör kuruluşlarının bu konuda ortak araştırmalar yaptıkları bilinmektedir. Bir işletme yönetimi kendi kendine

ya da diğerk işlemlerle ortak olarak ücret araştırmasını yapmaya karar verdiğinde öncelikle araştırmanın kapsamını belirlemelidir. Araştırma kapsamında karşılaştırma yapılacak işlerin ve hangi işletmelerle karşılaştırma yapılacağına saptanması gerekir. Daha sonra ücret verisinin toplanmasında kullanılacak yöntem belirlenir ve veri toplanır. Son aşamada ise, elde edilen veri analiz edilerek grafik üzerinde bir piyasa ücret eğrisi çizilir.

### **Ücret Yapısının Oluşturulması**

İşletmenin fiili piyasa ücret eğrisiyle piyasa ücret eğrisi aynı grafik üzerinde birleştirilerek karşılaştırma yapılabilir. İşletmenin fiili ücret eğrisiyle piyasa ücret eğrisinin karşılaştırılması sonucunda üç durum ortaya çıkabilir:

- 1) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisinin altındadır. Bu durumda işletme piyasa ücret ortalamasının altında ücret ödemektedir.
- 2) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisinin üstündedir. Bu durumda işletme piyasa ücret ortalamasının üzerinde ücret ödemektedir.
- 3) İki eğri kesişmektedir. Bu durumda işletme bazı işler için piyasa ücret ortalamasının altında, bazı işler için eşit, bazı işler için de lider pozisyonundadır. İşletme bu durumu değerlendirmeli ve stratejileri doğrultusunda işgücü piyasasındaki konumunun ne olacağına karar vermelidir.

Bir ücret sistemi kurulurken gelinen bu aşamada şu ana kadar elde edilen veriler ışığında işlerin ücretlendirilmesi gerekir. İşlerin ücretlendirilmesinde üç farklı yaklaşım izlenebilir. Bunlar; işlerin tek tek ücretlendirilmesi, ücret basamaklarının ve ücret bantlarının oluşturulmasıdır.

İşlerin tek tek ücretlendirilmesi yaklaşımında işler, kullanılan değerlendirme yöntemine göre sıralarına, derecelerine ya da puanlarına göre tek tek ücretlendirilir. Bunun sonucunda işletmede kaç tane iş varsa, o kadar ücret düzeyi ortaya çıkar. Örneğin, bir işletmede 200 farklı iş olması durumunda, 200 farklı ücret düzeyi olacaktır.

Ücret basamaklarının oluşturulması yaklaşımında işler, sınıflara ayrılır ve her sınıf için ücret basamakları oluşturulur. Sonuçta aynı ücret sınıfındaki işlere aynı ücretin verilmesini sağlayan merdiven görünümünde bir ücret yapısı ortaya çıkar.

Ücret bantlarının oluşturulması yaklaşımına göre işler, puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Bunun sonucunda grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene, ücret bandı adı verilir. Ücret bantlarının oluşturulması sırasında dikkate alınması gereken temel faktörler bantların sayısı, bantların yüksekliği ve bantların birbirlerine olan konumlarıdır. Bant sayısı, seçilecek puan aralığı sayısı kadardır. Puan aralığı sayısı da sendikalarla yapılan anlaşmalara, işletmenin ücret stratejisine ve politikalarına, işlerin ücret-puan grafiğindeki dağılımına göre belirlenir.

Ancak son yıllarda bant sayısının azaltılması ve dolayısıyla bant yüksekliğinin artırılması yaklaşımı benimsenmektedir. Bu sistemde 3 ya da 4 bant, tek bir bant içinde birleştirilmektedir. Böylece her bir bant içine daha fazla iş girmekte ve özellikle de terfi ettirme olanakları kısıtlı olan işletmelere personelini geniş bantlar içinde hareket ettirme serbestisi tanınmaktadır. Buna da geniş bant sistemi(broadbanding) adı verilmektedir. Geniş bant sistemiyle bir ücret yapısı oluşturulması için öncelikle bantların sayısına karar verilir. Bu sistemle çok büyük

şirketlerde bile ücret bantlarının 30 ya da daha fazlasının 10 ya da daha az ücret bandına düşürülmesi mümkündür.

İşlerin ücretlendirilmesinden sonra bireysel ücretler belirlenir. Bu aşamada personelin kıdemi, performansı, bilgisi, becerisi ya da yetkinliği dikkate alınarak bireysel ücret paketleri oluşturulur.

### **Personelin Bilgilendirilmesi**

Ücret sisteminin oluşturulması sonrasında yapılması gereken ilk iş, sistem hakkında çalışanların bilgilendirilmesidir. Bu aşamada, çalışanları yönetici ve yönetici olmayan personel olarak iki farklı grupta ele almak gerekir. Yönetici pozisyonundaki personelin sistemi sahiplenmeleri, kendilerine bağlı çalışanların da sistemi benimsemelerini sağlamaları için ön şarttır. Bunun için mümkünse, özellikle orta düzey yönetim daha sistemin oluşturulması aşamasında sürece katılmalı, örneğin iş değerlendirme komitelerine katılımları sağlanmalıdır.

Sistem oluşturulduktan sonra ise, tüm çalışanlara ayrıntılı bilgilendirme yapılmalıdır. Bu bilgilendirme sırasında mutlaka değinilmesi gereken konular şunlardır:

- 1) Eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar,
- 2) Yeni sisteme geçiş nedenleri ve örgütsel ihtiyaçlar,
- 3) Geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar ve
- 4) Elde edilen sonuçlar.

Böylece, yeni sistemle ilgili endişelerin ve polemiklerin en az seviyeye indirilmesi sağlanacaktır. Bu bilgilendirmenin, İK bölümü ve yönetimin işbirliği sonucunda gerçekleştirilmesi sisteme inancı artıracaktır. Ücret konusunun gizli olduğu varsayımıyla sistemin işleyiş

ilkeleri gizlenmemeli, gizli olan konunun sadece bireye özgü ücret olabileceği unutulmamalıdır. Bunun yanı sıra, ücretlendirme sisteminin belgelenerek bir prosedür halinde çalışanlara duyurulması da sistemin şeffaflığı açısından olumlu bir adım olacaktır.

### **Yeni Ücret Sisteminin Uygulanması**

Yeni bir ücret sistemine geçiş aşamasında bazı çalışanların ücretleri, yeni sistemde olması gereken düzeyin altında veya üstünde kalabilecektir. Bu durumdaki ücretler incelenmeli, belli bir plan çerçevesinde ve belli bir geçiş döneminde yeni ücret sistemine uyumlu hale getirilmelidir.

Bunun yanı sıra, sağlıklı bir ücret sisteminin en önemli şartı, tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesidir. Çünkü o gün için en doğru çözümü üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirmektedir. Bunun için şirket stratejileri ve İK işlevleri (işe alma, eğitme, terfi ettirme, kariyer yönetimi, performans değerlemesi vb.) doğrultusunda ücret sistemlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Bunun amacı, ücret sisteminin şirket stratejileri ve diğer İK uygulamalarıyla tutarlı olmasının ve personele varolan tüm sistemlerle aynı mesajların verilmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçla, piyasa verilerinin, personel maliyetlerinin ve buna bağlı olarak şirket verimliliğinin, şirket stratejilerinde meydana gelen veya gelmesi beklenen değişikliklerin, açılması beklenen yeni pozisyonların vb. sürekli izlenmesi gerekir. Bu tür değişiklikler, ücret politikalarında, stratejilerinde, ücret eğrisinin piyasaya göre konumunda, iş değerlendirme kriterlerinde vb. bazı değişiklikleri gerektirebilir.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Benigiray, a.g.e., ss. 184-187.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **3. AZERBAJCANDAKİ İŞLETMELERDE ÜCRET SİSTEMLERİ, SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI**

#### **3.1. Tezin amacı ve önemi**

Araştırmanın amacı, Azerbaycan'da işletmelerde ücret sistemini, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan ücret yönetimi kapsamında incelemek, ücret sisteminin hangi kriterler itibariyle şekillendiğini ve ücret sistemi kapsamında karşılaşılan sorunları çözüm önerileriyle beraber ortaya koymaktır.

Araştırmanın, işletmelerde ücret yönetimi kapsamında ücret sistemleri ile ilgili yapılmış araştırma ve uygulamalara az da olsa katkı sağlamak amacı taşıdığını da söylemek mümkündür.

#### **3.2. Araştırma yöntemi ve uygulanacak anket**

##### **3.2.1. Araştırma Yöntemi**

Yapılan araştırma; yöntemi, süreçleri ve özellikleri bakımından nitel araştırma olarak adlandırılabilir. Nitel araştırmalar; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır.

Araştırma yapılırken izlenen aşamalar aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir;

- 1) Araştırma sorularının geliştirilmesi,
- 2) Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi,
- 3) Analiz biriminin saptanması,
- 4) Çalışılacak durumun belirlenmesi,
- 5) Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi,
- 6) Verilerin toplanması ve toplanan verilerin alt problemlerle ilişkilendirilmesi,
- 7) Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması,

Birinci aşamada, araştırmaya konu olacak problem belirlenmektedir. Bu araştırmanın problemi; “Azerbaycan’da işletmeler ücret sistemi kapsamında yaşadığı sorunlar nelerdir?” olarak belirlenmiştir. Bu problem, işletmeler içerisinde ücret yönetimi kapsamında gerçekleşenleri keşfetmeye yönelik ve açık uçludur.

İkinci aşamada, araştırma problemi alt problemlerine ayrılmıştır. “Azerbaycan’da işletmeler ücret sistemi kapsamında yaşadığı sorunlar nelerdir?” probleminin alt problemleri;

1) İşletmelerde ücret politikası ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

2) İşletmelerde firma ücret yapısı ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

3) İşletmelerde ücrete temel alınan unsurlarla ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

4) İşletmelerde piyasa ücret araştırmaları ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?

5) İşletmelerde işgörenle ilgili yaşanan sorunlar nelerdir? Olarak belirlenmiştir.

Üçüncü aşamada, analiz edilecek olan ücret konusunun hassas bir konu oluşu dolayısıyla sağlıklı verilerin toplanabileceği işletmeler seçilmiştir.

Dördüncü aşamada, çalışılacak durumun belirlenmesi gerekmektedir. Üçüncü aşamada belirlenen nedenlerden de hareketle bilinen ve gözlemlenmiş olan işletmelerin söz konusu araştırma probleminin yaşandığı gözlemlendikten sonra araştırmaya örnek olay olarak alınmasına karar verilmiştir.

Beşinci aşamada, üzerinde çalışılacak olan işletmenin ücret sistemi yapısı dikkate alındığında sistem üzerinde tek bir yetkili ve karar merciinin söz konusu olmadığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamına grup olarak yapılacak bir görüşmenin dâhil edilmesinin daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkaracağı belirlenmiştir. Kapsam olarak işletmenin insan kaynakları müdürü, muhasebe sorumlusu ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Altıncı aşamada, görüşme formunun analiz açısından alt problemlere göre düzenlenmiş oluşunun yardımıyla toplanan veriler kategoriler halinde derlenmiştir. Bunun için tekrar bir değerlendirme yapılmasına gerek kalmamıştır.

Yedinci aşamada, verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması yapılmıştır. Alt problemlere göre kategorilere ayrılmış olan veriler tek tek değerlendirilmiş önemli ve önemsiz olanlar birbirlerinden ayrılmıştır. Dolayısıyla işletmelerden alt problemlerle ilgili olarak toparlanmış olan veriler; sorunların ortaya koyulması ve araştırma amacıyla yer alan, sorunlara yönelik çözüm önerilerinin getirilmesi amacıyla, kategoriler halinde değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bunlar bulgular ve analiz bölümünde yansıtılmıştır. Verilerin düzenlenmesinin ardından çözüm önerileri kısmı oluşturulmuş ve hızlı büyüyen işletmelerin yaşadıkları ücret yönetimi sorunlarından hareketle nasıl bir yöntem uygulamaları veya ne tür önlemler almaları gerektiği üzerine yorum yapılmıştır. Bunun ardından tüm çalışmanın genel toparlamasını içerecek şekilde değerlendirme yapılarak sonuç bölümünde yansıtılmıştır.

Nitel araştırmalarda üç tür veri toplama yöntemi mevcuttur. Bunlar; görüşme yöntemi, gözlem ve yazılı doküman incelemesidir. Bu araştırma kapsamında ağırlıklı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Ancak çalışmayı desteklemesi açısından belge incelemelerine de yer verilmiştir. Görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymak amacıyla kullanılan, oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşme sürecinde kullanılan temel yöntem sözlü iletişimdir. Görüşme yöntemi, kullanılan aracın özelliğine göre açık uçlu ve

yapılandırılmış, görüşülen kişi sayısına göre bireysel ya da odak grup, araştırmacının konumuna göre katılımcı ve katılımcı olmayan şeklinde alt gruplara ayrılmaktadır. Yapılmış olan araştırma bu gruplar içerisinde yapılandırılmış açık uçlu görüşme, odak grup ve katılımcı görüşme gruplarına girmektedir.

Araştırma öncesinde hazırlanmış olan görüşme formu yapılandırılmış bir dizi açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Bu sorular belirlenen sırada, işletmeler içerisinde ücret yönetiminden sorumlu tek bir kişinin bulunmaması dolayısıyla insan kaynakları müdürü, işletme yöneticisi yardımcısı ve muhasebe sorumlusundan oluşan bir gruba yöneltilmiştir.

Görüşme formundaki sorular yardımıyla işletmeler hakkında genel bilgiler, insan kaynakları ve kapsamında yer alan ücret yönetimi yapısıyla ve ücret sistemiyle ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Karşılıklı görüşme sırasında formdaki sorularla alınan cevaplar, not alınarak kaydedilmiştir. Görüşme formunun biçimi araştırma kapsamında irdelenen ücret yönetimi sorunlarıyla ilişkilendirilerek gruplandırılmış ve analiz aşamasında kolaylık olmasına yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu anlamda görüşme formu; ücret politikası ile ilgili sorular, firma ücret yapısı ile ilgili sorular, ücrete temel alınan unsurlarla ilgili sorular (iş, performans, yetkinlik v.s.), piyasa ücret araştırmaları ile ilgili sorular ve işgörenle ilgili sorular olmak üzere beş bölümde düzenlenmiştir.

### **3.2.2. Uygulanacak Anket**

#### **Genel Bilgiler**

1) İşletme ile ilgili genel bilgiler, kuruluş yılı, faaliyet gösterdiği sektör, faaliyetleri ve geçmişi hakkında bilgi verir misiniz?

2) İşletmenin vizyonu, misyonu ve kurumsal değerleri tanımlı mıdır?

3) İşletmenin personel sayısı nedir ?

4) İşletmenin organizasyon yapısı tanımlı mı? Bu yapı ne kadar sıklıkla değişim göstermekte ve organizasyon şeması revize edilmektedir?

5) İşletmenin yapısında insan kaynakları bölümü departman olarak tanımlı mı?

6) İnsan kaynakları departmanı mevcut değilse söz konusu fonksiyonlar hangi bölüm ve kişiler tarafından icra edilmektedir?

7) İşletme insan kaynakları yönetimi kapsamında hangi işlemlere yer vermektedir?

### **Ücret Politikası İle İlgili Sorular**

8) İşletmenin insan kaynakları ile ilgili belirlemiş olduğu politikalar var mı? Bu politikalar kim tarafından ve neye göre belirlenmektedir?

9) İşletmenin ücret yönetimi ile ilgili politikaları var mı? Bunlar neye göre belirlenmekte ve nasıl şekillenmektedir?

10) Ücretle ilgili kararlarda asıl yetki ve sorumluluk kimdedir?

## **Firma Ücret Yapısı İle İlgili Sorular**

11) Ücret sisteminin diğer insan kaynakları işlevleri ile olan ilişkisi ve etkileşimi nasıldır?

12) İnsan kaynakları süreçleri içerisinde iş tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarına yer verilmiş midir? Kim tarafından gerçekleştirilmiştir?

13) Ücret yönetimi ile ilgili konular bir sistem dahilinde değerlendirilmekte midir? Bu sistem hangi temellere dayanmaktadır? Böyle bir sistemin tercih edilme nedeni nedir?

14) Ücret sistemi içerisinde farklı işgören grupları için farklı uygulamalar mevcut mudur? Bu farklılığı sağlayan unsurlar nelerdir?

15) Bireylerin kişilik özellikleri, kıdemleri ve bilgi düzeyleri ücret sistemine ne şekilde yansıtılmaktadır?

16) Ücret sistemi içerisinde dış ekonomik koşullar ve ülke genelindeki ekonomik parametreler ne şekilde yansıtılmaktadır?

17) Ücret artışları hangi kriterlere bağlı olarak, ne şekilde ve hangi dönem aralıklarıyla yapılmaktadır?

18) İşgörenlere ücret dışında ne tür ek olanaklar sağlanmakta ve bunlar neye göre belirlenmektedir? Departman veya pozisyonlara göre farklılıklar mevcut mudur?

19) İşletme içerisinde uygulanan ödül ve ceza sistemleri mevcut mudur? Bu sistemler ücret yönetimine ne şekilde yansıtılmaktadır?

20) Ücret sisteminin denetimi kimler tarafından ve ne şekilde

yapılmaktadır?

### **Ücrete Temel Alınan Unsurlarla İlgili Sorular**

21) Pozisyonların ücretleri neye göre ve nasıl belirlenmektedir? (İşe, performansa, yetkinliklere v.b.)

22) Tercih edilmesinin nedeni nedir?

23) Uygulama ne şekilde gerçekleşmektedir?

24) Uygulama sırasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

### **Ücret Araştırmaları İle İlgili Sorular**

25) Sektör ve piyasadaki benzer ücretler ile firma ücretleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bilgi elde edilmekte midir?

26) Piyasadan elde edilen bilgiler nasıl ve nereden temin edilmektedir? Bu bilgiler ne şekilde değerlendirilmektedir?

27) Ücret düzeylerinin sektörden farklı olması durumunda nasıl bir yaklaşım izlenmektedir, neler yapılmaktadır?

### **İşgörenle İlgili Sorular**

28) Ücretlendirme uygulamalarında işgören ne şekilde ve ne derece bilgilendirilmektedir?

29) İşgörenin ücretlendirme konusuna yaklaşımı ne şekildedir?

## **3.3. Araştırmada Elde Edilen Bulgular Ve Onların Yorumu**

### **3.3.1. Araştırmada Elde edilen Bulgular**

#### **Genel Bilgiler**

Araştırmaya katılan işletmeler hakkında genel bir bilgi verecek olursak, işletmelerin %20-si 1-5 yıl, yine %20-si 5-10 yıl, diğer %20-si



10-15 yıl, %40-ı 20 seneden daha fazla bir süredirki faaliyette bulunmaktadır.

Sektörel dağılımı incelersek araştırmaya katılanların çoğunluğu hizmet ve diğer sektörlerde faaliyetde bulunmaktadırlar. Bunlardan sadece biri kamu kuruluşu, ötekiler ise özel sektörde satış şirketleridir. Kurumların hepsi yerli kuruluşlarıdır.

İşletmeler genel olarak müşteri memnuniyeti ve kaliteyi odak olarak almış, üstlendiği faaliyetlerde sorumluluğunu en iyi şekilde yerine getirmeyi hedefleyen ve bunu yaparken de çalışanlarını ve onların ihtiyaçlarını önemseyen bir işletmelerdir. Buldukları sektörde ortaya çıkan gelişmeleri yakından takip edip müşterilerinin beklenti ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermeyi hedeflemekte ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyetlerini yerine getirmektedir. İşletmelerin vizyon, misyon ve kurumsal değerleri bu açıdan tümünde belirlenmiştir.

Araştırmada uyguladığımız işletmelerde personel sayıları, %20-si 100-1000 aralığında, %60-ı 1000-5000 aralığında, yine %20-si ise 5000-den fazladır.

Araştırmada uyguladığımız işletmelerde organizasyon yapısı ve insan kaynakları departman ve ya şube olarak var mı sorusuna %100 oranda cevap alınmıştır. Var olan bu insan kaynakları yönetim sistemleri ise %20 oranda “kadrlar şubesi”, %80 oranda ise “insan kaynakları şubesi” diye nitelendirilmiştir.

İşletmeler insan kaynakları yönetimi kapsamında %100 oranda iş analizi, personel bulma ve seçme, oryantasyon, personel

egitimi, kariyer yönetimi işlevlerine, %40-ı performans değerlemesi işlevine, %60-ı ücret yönetimi fonksiyonlarına yer vermektedirler.

### **Ücret Politikası İle İlgili Bulgular**

İşletmeler ücret politikası belirlerken söz konusu pozisyonların koşullarını, işletme içi ödeme gücünü, piyasa koşullarını ve bulunulan bölgenin yaşam standartlarını göz önünde bulundurmaktadır. Çalışanların görevlerini icra ederken göstermiş oldukları performans ve gayret de pozisyon ücretlerine yansıtılmakta ve böylelikle yüksek performans özendirilmektedir.

Ücretle ilgili kararlarda asıl yetki ve sorumluluk, araştırma uygulanan işletmelerin hepsinde üst yöneticidedir. Diğer yetki ve sorumluluk ise İnsan Kaynakları Şubesi ve Maliye şubelerindedir.

### **Firma Ücret Yapısı İle İlgili Bulgular**

Araştırmada uyguladığımız işletmelerde ücret sisteminin diğer insan kaynakları işlevlerinden personel bulma ve seçme, kariyer yönetimi işlevleri ile olan ilişkisi ve etkileşimi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları süreçleri içerisinde iş tanımları ve iş değerlendirme çalışmalarına yer verilmiştir. Bu süreç insan kaynakları çalışanları tarafından gerçekleştirilir.

Ücret yönetimi ile ilgili konular işletmelerde bir sistem dahilinde değerlendirilmediği ortaya çıkmıştır. Araştırma yapılan işletmelede farklı ücret sistemler uygulanmaktadır. Bu sistem devletin belirlediği koşullar, işletme yöneticisinin kendi kararlarına dayanmaktadır.

Ücret sistemi içerisinde farklı işgören grupları için farklı uygulamalar mevcuttur. Bu genel olarak, üst düzey yöneticiler için farklı ödeme yapılmaktadır.

Bireylerin kişilik özellikleri, kıdemleri ve bilgi düzeyleri ücret sistemine düşük oranda etki yapmaktadır.

Ücret sistemi içerisinde dış ekonomik koşullar ve ülke genelindeki ekonomik parametreler kesinlikle katkı yapmaktadır. Devalüasyon, döviz kurunun değişmesi gibi sorunlar, araştırma yapılan işletmelerin %60-nın ücret sistemine negatif etki yapmıştır.

Ücret artışları genel olarak dayanıklılığa göre yapılır, genel olarak 6 ay ve ya 1il dönem aralıklarıyla yapılmaktadır. İşgörenlere ücret dışında farklı ek olanaklar sağlanmaktadır ve bunlar pozisyonlara göre farklılıklar göstermektedir. Servis, yemek, eğitim gibi ek olanaklar sağlanmaktadır. İşletmeler içerisinde ayrıca ödül ve ceza sistemleri de uygulanmaktadır. Ödül sistemi ücrete eklenir, fakat ceza sistemi ise uyarı, kınama, işe gecikme nedeni ile ilgili ücretten kesintiler yapılmaktadır.

Ücret sisteminin denetimi üst düzey yönetici, insan kaynakları ve maliye-muhasebe şubeleri tarafından yapılmaktadır.

### **Ücrete Temel Alınan Unsurlarla İlgili Bulgular**

Pozisyonların ücretleri neye göre ve nasıl belirlenmektedir sorusuna, işe, performansa ve zamana göre göre belirlendiği cevabı verilmiştir. Ücretin hesaplanmasını daha da kolaylaştırmaktadır.

### **Ücret Araştırmaları İle İlgili Bulgular**

Araştıma yapılan işletmelerin %80-i ücret araştırması yapmaktadır, %20-si ise bu konuda ilgili değildir. Eleman sayısı 1000-den yukarı olan işletmeler yılda en az iki kez piyasada ve sektörde benzer ücretler ile firma ücretleri arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla bilgi edinmektedir. Bu bilgiler, daha çok gizlilik taşıdığı için özel

münasebetlerin yardımıyla elde edilmektedir. Ücret düzeylerinin sektörden farklı olması durumunun işletmelerde etkisi az görülmektedir, elemanların toplu şekilde itirazi üzere ücret artışları uygulanıyor.

### **İşgörenle İlgili Bulgular**

Ücretlendirme uygulamalarında işgören bilgilendirilmektedir. Araştırma yapılan işletmelerin %60-ı elemanlarına isteğe göre aylık olarak bilgi verilmektedir. Genel bilgi işletmelerin hepsinde önceden belirtilir.

Araştırmada uyguladığımız işletmelerde işgörenin ücretlendirme konusuna yaklaşımı ne şekildedir sorusunda %95 oranda negatif olduğu cevabı alınmıştır. Yani elemanların büyük kısmı elde ettikleri ücretten hoşnutsuzdur

### **3.3.2. İşletmelerin Ücret Yönetimi Sorunlarıyla İlgili Değerlendirmeler**

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan araştırma ile görüşme formu yoluyla elde edilen cevaplar işletmelerin ücret sistemi, teorideki uygulamalar çerçevesinde incelenmiş, karşılaşılan sorunlar irdelenmiş ve çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın odak noktasının ücret yönetimi ile ilgili yaşanan sorunlar olmasından hareketle ücret yönetimi konusunda yaşanan sorunlar araştırma çerçevesinde beş kategoride ele alınmıştır. Bunlar;

- 1) Ücret politikası ile ilgili sorunlar,
- 2) Firma ücret yapısı ile ilgili sorunlar,
- 3) Ücrete temel alınan unsurlarla ilgili sorunlar, (iş, performans, yetkinlik v.s.)

- 4) Piyasa ücret araştırmaları ile ilgili sorunlar,
- 5) İşgörenele ilgili sorunlar.

### **Ücret Politikası İle İlgili Sorunlar:**

İşletmelerin insan kaynakları ve ücret yönetimiyle ilgili olarak üst yönetim toplantılarında çeşitli politikalar belirlemede ancak bunları yazılı hale getirip kayıt altına almayı ihmal etmektedir. Dolayısıyla üst yönetimin yaklaşım olarak belirlemiş olduğu unsurları işgörene aktarması ve benimsetmesi hususunda özellikle spesifik konularda sorunlar yaşanabilmektedir.

Firmalar içerisinde sadece ücret konusuyula ilgilenen ücret yöneticisi mevcut değildir. Ücret yönetimiyle ilgili kararlar tesis yöneticileri, işletme yöneticisi, işletme yöneticisi yardımcısı ve insan kaynakları müdürü ile mali işler müdürünün içinde bulunduğu bir kurulla görüşülmekte ve yapılan değerlemelerle alınan kararların uygulanışı ve işgörene açıklanması insan kaynakları müdürü ve tesis yöneticilerinin sorumluluğuna bırakılmaktadır.

İşletmelerin kurumsal değerler ačíısından bakıldığında, adaletli, itibarlı, sorumluluk sahibi, insana önem veren, kalifiye elemanlarla çalışan, araştırmacı ve gelişime önem veren ve güvenilir bir işletmeler olduğunu söylemek mümkündür. Bu anlamda da kurum söz konusu değerleri ile yürütmekte olduğu ücretlendirme çalışmalarıyla örtüşmekte bu konuda kalifiye ücret yönetimi elemanlarıyla çalışmaması dışında aykırı bir husus yer almamaktadır.

İşletmelerin ücret politikası belirlenirken yapılmakta olan işin koşulları, işletmenin ödeme gücü ve piyasa koşullarına odaklanılmaktadır. Ücret politikaları kapsamında adeetli bir sistem

için, yapılan işler arası farklılıklar göz önüne alınarak, piyasa yaşam koşulları çerçevesinde işgörenin refahına önem vererek ve bunları değerlendirirken de işletmenin ödeme gücüne göre bir yol belirlenmektedir.

Ücret politikalarından bazıları örnek olarak alınırsa;

1) Her koşulda adaletli ve piyasa ücret düzeyinin altında kalmayacak şekilde işgörene yapmış olduğu işin karşılığında ödeme yapılması esastır.

2) Ücret sistemi ve yaklaşımı mevcut personeli işletmede tutmaya odaklı ve piyasadaki kalifiye işgücünün de işletmeye talebinin sürekliliğini sağlamaya yöneliktir.

3) İşgörenin memnuniyetinin üst düzeye çıkarılması işletme verimliliği açısından önemlidir. Bunu da işgören memnuniyetine doğrudan etkisi olacak şekilde piyasa koşullarının üzerinde ücret uygulaması ve yan olanaklar ile sağlamak ve ardından diğer insan kaynakları işlevleri ile desteklemek esastır.

İşletmeler pozisyon ücretlerini, mavi yakalı işgören grubu için kök ücret üzerine hak edilen primin eklenmesi sonucu hesaplamakta, beyaz yakalılarda prim uygulaması yapılmaksızın sabit ücret uygulanmaktadır. Beyaz yakalı personel için işgören ve işveren beklentilerini karşılayacak şekilde ücret sistemi uygulaması gerekliliği ortadadır.

Ücret artışları yılda iki kez yapılmakta olup sektörde işlerin yoğunluğuna göre dönemleri belirlenmektedir. Burada da sorun, ocak ayında diğer sektörlerde olduğu gibi ücretler konusunda yapılacak bir artışın işletmenin mali yapısına olumsuz yansımalarının söz konusu olmasıdır. Kış ayında ücret artışı yapılması, bahara kadar normalin

altında bir yoğunlukla çalışacak olan personelin baharda işlerin yoğunlaşmasından önce işletmeden ayrılması durumunda işletmenin zararlı duruma girmesine neden olmaktadır. Bunu engellemek adına ücret artışları, kış ayına girerken bir kez ve bahar ayına girerken de bir kez olmak üzere ayarlanmaktadır.

Mavi yakalı personel için yapılan işin çeşitliliğine göre gruba göre farklı ücret hesaplamaları söz konusudur. Buna karşılık beyaz yakalı çalışanlarda benzer görevler benzer ücretlerle ücretlendirilmekte ve aradaki farklılıklar işin önem derecesine, işgörenin kıdemine ve başarı oranına bakılarak ortaya koyulmaktadır.

### **İşletmenin Ücret Yapısı İle İlgili Sorunlar:**

İşletmelerin insan kaynakları yönetimi kapsamında eleman seçme ve yerleştirme, eğitim yönetimi, ücret yönetimi, personel yönetimi faaliyetlerine yer vermektedir. Ücret yönetimini, kalifiye elemanların işletmeye çekilmesi amacıyla konumlandırırken seçme ve yerleştirme fonksiyonuyla, eğitim ve gelişimine destek sağladığı elemanın bunu iş yapışına yansıtması ve verimliliğe katkıda bulunması dolayısıyla eğitim yönetimi fonksiyonuyla ve personelin her türlü özlük hakları ve takiplerinin yasal çerçevelerde yapılması ve hesaplanması sonucu personel yönetimi fonksiyonuyla sürekli olarak ilişkilendirmektedir.

İşletmeler içerisinde iş tanımları henüz çıkarılmış ve yapılmış olan çalışmanın diğer insan kaynakları işlevleriyle entegre olması henüz sağlanmamıştır. Bunun yanı sıra, pozisyonların ücret değerlerini belirlerken iş değerlendirme çalışmalarına da yer verilmemiştir. Piyasadaki benzer işletmelerin yapmış olduğu çalışmalardan esinlenerek elde edilen veriler sonucu ücret seviyeleri

düzenlenmiştir. İşletmeler kendi içyapısındaki gerekliliklerle piyasadaki benzer işletmelerle birebir örtüşmeyen pozisyonlar ortaya çıkması durumunda objektif bir değerlendirme yapılamamakta ve işler arası adil denge korunamamaktadır. Bu anlamda kendi içyapısında iş değerlendirme çalışmalarına yer vermesi hem mevcut hem de gelecekte ortaya çıkabilecek pozisyonlar için daha adaletli bir yapı ortaya koyması açısından gerekli olmaktadır.

İşe dayalı ücret sistemi farklı işgören gruplarına göre farklı unsurları temel almakta ve asgari ücrete denk gelen maaş ve yapılan işe göre değişim gösteren prim uygulamasını beraber ifade etmektedir. Bu yapı daha çok alt düzey işgörene yapılan uygulamalarla dikkat çekmekte idari personel için genel olarak pozisyon ve kıdeme göre belirlenmiş aralıklarda ücretlendirme yapılmaktadır.

İdari ve yönetim kademelerinde görev alan personelin önceden pozisyona göre yapılmış olan değerlendirmeler ile hak ettiği ücret hesaplanmakta ve kişinin kıdemine, iş yaparken gösterdiği başarıya göre yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu ücret artışı ya da ek prim hak edimi sağlanmaktadır. Ayrıca genel olarak prim sistemi öneri sistemleri ile de bağdaştırılmış olup hangi kademe olursa olsun iş yapışına kolaylık getirecek önerileri sunan personel için önerinin işletmeye katkısına göre belirli meblağlarda aynı öneri için bir seferliğe mahsus prim alması da sağlanmaktadır.

İşletmeler zaman zaman özellikle idari kadrosunda tam şekildirilmemiş bir ücretlendirme sistemi uygulamasının zorluklarını yaşamaktadır. Bu anlamda idari personel için uygun ve gerekli olan



ücret sistemlerinin geliştirilmesi ve bu ücret sistemlerinin birbirine entegre hale getirilmesi zorunluluğu söz konusudur.

Pozisyon ücretlendirmelerinde ve özellikle ücret artışlarında çevre analizleri yapılmakta, ekonomik koşullar belirlenmekte, piyasa ücret düzeyleri belirlenmekte ve tesisin bulunduğu bölgenin yaşam standartları değerlendirilmektedir. Dolayısıyla tesisten tesise değişen ücret farklılıklarının görülmesi de mümkündür.

İşletmeler ücret artışlarını piyasadaki benzer işletmeleri analiz ederek, stratejik ortağının konuyla ilgili çalışmalarını değerlendirerek, bulunduğu sektörün iş yoğunluğuna ve devletin dönemsel yapmış olduğu asgari ücret değişimlerine dikkat etmekte ve dolayısıyla Ocak aylarında belirli bir oran ve Haziran aylarında belirli bir oran olmak üzere yılda iki defa artış yapmaktadır. Bu konuda işletme yöneticileri de işgörenler de pek sorun yaşamamaktadır.

İşletmelerin ücretin yanı sıra sağlamakta olduğu ek olanakları yönetim kademesi dışında diğer işgörenler için herhangi bir ayırım yapmaksızın ve aynı oranda sağlamaktadır. Yönetim ve idari personelin pozisyonları gereği araç tahsis edilmesi, dizüstü bilgisayar verilmesi v.b. ek olanakları da söz konusu olmaktadır.

Söz konusu tüm ücret yönetimi uygulamaları ve denetiminden başta tesisler için tesis yöneticileri ve ardından insan kaynakları müdürü sorumludur.

### **Ücrete Temel Alınan Unsurlarla İlgili Sorunlar:**

İşletmeler ücret sistemine odak olarak personel için yapılmakta olan işi almakta ve bunu üretilen iş miktarıyla, gerçekleştirilen sefer

sayısıyla ve aktarımı yapılan ürün miktarıyla ilişkilendirmektedir. Bu şekilde bir ölçümün daha gerçekçi ve adil olacağı düşünülmektedir. Bunun için düzenli olarak insan kaynakları sorumluları aylık raporlar hazırlamakta merkez ofis değerlendirmesini yaptıktan sonra belgeleriyle birlikte işgörenin hak ettiği ücret değeri hesaplanmaktadır. Gerçekçi ve sağlam bir temele dayandırıldığı için benimsenmiş bir yapıdır. Hitap edilen işgören kitlesi de eğitim düzeyi açısından ilk ve ortaokul seviyesinde olduğu için sistemin bu şekilde anlaşılır, basit ve takip edilebilir oluşu işgörenin güveni açısından önemli sayılmaktadır.

Mavi yakalı personele oranla beyaz yakalı işgörenin ücretlendirilmesi herhangi bir temele oturtulmamıştır. Piyasadaki benzer ücretler baz alınarak ücret değerleri belirlenmiştir. Ayrıca beyaz yaka personele sağlanan prim uygulaması, öneri sistemiyle ilişkilendirilerek; yapılan önerinin önem derecesine göre ve belirli dönemlerde gösterilen performans ve çabaya bakılarak belirlenmektedir. Ancak bu durum mavi yakalı personelde uygulandığı kadar sistemli değildir. Dolayısıyla beyaz yaka personel için performansa dayalı ve sağlam temellere oturtulmuş bir ücretleme sistemi gerekliliği esastır. İşlerliği sağlanmış adil bir ücret sistemi sayesinde yüksek performans özendirici olabilmekte ve hak edenin hak ettiğini alabilmesine olanak sağlanmaktadır.

### **Ücret Araştırmaları İle İlgili Sorunlar:**

İşletmeler için, sektörden kaynaklı olarak kalifiye elemanı işletmeye çekmek ve elde tutmak bir hayli zordur. Bu anlamda sürekli olarak piyasa ücret araştırmaları yapılması ve çalışan beklentilerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Sektördeki işgörenin

ihtiyaç ve beklentilerini değerlendirmekte ve istihdam için aranan bir işletme olmak adına gerekliliklerini yerine getirmektedir. Ancak işletme dış çevresinden düzenli olarak sağlanan verilerin dışında işletme iç yapısından da sürekli veri akışı sağlamak durumundadır. Bu anlamda da işgörenin memnuniyet ölçümlerinin düzenli yapılması, ücret konusunda yaşanan tatminsizlikler varsa tespit edilmesini sağlayacak işletme ile işgören arası bilgilendirme sırasında oluşabilecek aksaklık ve yanlış anlamaları analiz edip ortadan kaldırma olanağı sunacaktır.

### **İşgörenele İlgili Sorunlar:**

İşgörenler kendi işlerini diğerlerine oranla daha çok önemsemekte ve her biri kendi işinin en zor ve en önemli olduğunu iddia etmektedir. Bu durum işletmenin adaletli olarak gerçekleştirmeye çalıştığı ücret yönetimi yaklaşımında yanlış anlaşılmasına ve bazı işgörenele imtiyaz tanındığı yönünde yersiz yorumların yapılmasına neden olabilmektedir.

Personelin ücret konusunda memnuniyeti ile ilgili düzenli bir ölçüm yapılmamakta ancak bölüm yöneticilerinin zaman zaman yorumlarına başvurulmaktadır. Bu da çok sağlıklı bir değerlendirme şekli değildir. Çünkü çalışanın amiriyle ilişkileri boyutunda bilgi edinilmekte ve zaman zaman objektif olup olmadığı şüpheye düşebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin ortalama olarak altışar aylık dönemlerde genel memnuniyet ölçümlerinin yapılması ve bunun arasında ücret tatmininin de ölçülmesi sağlıklı bir yaklaşım olacaktır.

## SONUÇ

21. yüzyılın gelişen ve değişen koşullarında faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmeler için insan kaynağı kritik bir unsur olmuştur. Bu kaynağı en iyi şekilde değerlendiren işletmeler, bu gücü en etkin şekilde kullanarak rakiplerinin önüne geçebileceklerdir. Çünkü çağ, insan çağıdır. Her ne kadar otomasyon ve makineleşme gelişmekte ve yaygınlaşmakta olsa da bunların hepsinin başında yöneten, insan olarak konumlanmaktadır. Dolayısıyla bilinçlenen, yöneten, farkında olan ve beklentileri gün geçtikçe artan insan kaynağı, işletmeler için kritik bir unsurdur. İnsan kaynağından beklenenin karşılanması adına, öncelikle onun beklentilerinin karşılanmasının ve tatmin olmasının sağlanması; işin sonucuna, kalitesine ve verimliliğine doğrudan etki edecektir.

Ürün ve hizmete odaklanmış yapıdan müşteriye ve onun en üst seviyede memnuniyetine odaklanan organizasyon yapıları artık müşteri kadar kendi iç müşterisine yani işgörenlerine ve onların memnuniyetlerine de odaklanmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetiminin stratejik hale gelmesi ve organizasyonların yönetiminde önemli rol oynaması kaçınılmaz olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi özünde insanın çalışma yaşamında hak ettiğini adil bir şekilde elde edebilmesini, hem maddi hem manevi konularda tatmin olmasını, çalışması ve başarılı olabilmesi adına gereken imkânlara sahip olmasını, çalıştığı ortam ve koşulların yeterli seviyede olmasını ve organizasyon beklentileri ile

işgörenin beklentilerinin uyumlaştırılmasını içerir. Hedeflerini gerçekleştirirken de tatmin olmuş bir işgücü ile çalışmaya odaklanır. Bu anlamda ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle en çok ilişkisinin olduğu ve çalışan motivasyonunda hassas rol oynayan bir unsurdur. Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren faaliyetlerin bir sentezidir. Ücret işveren açısından bir maliyet unsuru olmanın yanı sıra işgören motivasyonunda kullanılacak en önemli araçlardan biridir.

Geçmişten günümüze geliştirilmiş olan tüm ücret sistemlerinde ana amaç; adaletli, işgücü maliyetlerini dengede tutan, kalifiye işgücünü işletmeye çeken ve elde tutan, bunlarla beraber motivasyonunu sağlayarak verimliliği arttıran bir yapı ortaya koymaktır. İşgören emeğinin karşılığını tam olarak alabilmeli, işveren de çalışanın tatminini ve işletmenin verimliliğini ve karlılığını sürdürebilmelidir. Günümüzde geliştirilen ücret sistemleriyle işletmeler sadece işe odaklı kalmamakta bunun yanı sıra işgörenin potansiyelini ve performanslarını da göz önünde bulundurmaktadır.

İş analizleri, iş tanımları oluşturulması, iş değerlendirme çalışmaları, günümüzde çalışanlar için de tercih edilir olan performans değerlendirme çalışmaları, kurum içi memnuniyet analizleri ve piyasa ücret araştırmaları doğru ve başarılı bir ücret sistemi için gerçekleştirilmesi öncelikli çalışmalardır. Bu çalışmaların eksik olması ya da düzgün yapılmaması sonucu işletmelerde başta ücret yönetimi olmak üzere pek çok süreçte aksaklıklar yaşanmakta ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda da işletmelerin kendi

bünyelerinde profesyonel insan kaynakları elemanları ile çalışmalarını ya da belirli konularda danışmanlık desteği almaları son derece gerekli olmaktadır. Ücret yönetimi işletmeler için olmazsa olmaz bir konudur ve çalışma hayatının refahı ve işletmenin faaliyetlerinin işlerliği açısından adil, tutarlı ve sağlam temellere oturtularak gerçekleştirilmelidir.

Çalışmanın araştırma kısmında da ücret yönetimi konusunda değerli tespitler yapılmış ve konuyla ilgili yorumlar ve öneriler çözüm önerileri kısmında belirtilmiştir. Dolayısıyla bir işletmenin özellikle de hızlı bir şekilde büyüme gösterirken çalışanına vermesi gereken değerin ve onlara yapacağı yatırımın çok değerli olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Çünkü, hızlı büyüme beraberinde hızlı bir değişim sürecini, farklılaşan ve karmaşıklaşan süreçleri, sürekli artan iş yoğunluğunu, kalifiye elemana duyulan ihtiyacı beraberinde getirmektedir. İşgören bu konuda ne kadar önemsenir, bilgilendirilir ve eğitilirse süreç o kadar başarılı ve tutarlı ilerlemektedir.

İnsan kaynakları süreçlerinden en hassası ücret yönetimi konusu olduğundan özellikle hızlı gelişen bir firmada sürekli artan işgören sayısına rağmen tutarlı ve dengeli bir ücret politikasının uygulanması ve ücret yönetiminin sistematik hale getirilmesi önemlidir. Bu anlamda ücret sisteminin işe dayalı yapılanmasından çok bireyi de odak alarak yetkinliğe dayalı ya da işletmenin yapısı olarak sağladığı takdirde bilgiye dayalı hale getirilmesi kalifiye eleman sağlama ve elde tutabilme amaçlarına doğrudan hizmet edecektir.

İyi yapılandırılmış bir ücret yönetimi sistemi muhakkak diğer insan kaynakları sistemleriyle de bağlantılı ve sürekli iletişim halinde olmalıdır. Özellikle çalışmada bahsi geçen hızlı büyüyen bir organizasyon için düzenli veri akışlarının sağlanması, iş değerlendirme ve performans değerlendirme çıktıları ile yapılmakta olan analizlerin sonuçlarının ücret yönetimi kapsamında değerlendirilmesi sağlam yapılanma için tutarlı bir eylem olacaktır. Böyle kurumlarda insanın yönetimi adına yapılanların beklenmeyen ani bir değişiklikte alt üst olması, aksaması, yarım kalması kurumu sarsmakla kalmayıp ciddi bir krize sürükleyebilmektedir.

İşletmeler içerisinde yaşanan değişimlerin, yeniliklerin ya da bu konudaki sinyallerin bile önceden çalışanla paylaşılması önemlidir. Özellikle de işgörenle, insan kaynakları yönetimiyle ilgili bir değişim söz konusu olacaksa bunun önceden açıklanması, kafalarda oluşacak soru işaretlerinin ortadan kaldırılması gereklidir. Yapılan uygulamaların hem doğru anlaşılması hem de gereksiz dirençlerle karşılaşmanın önlenmesi için işgörene bu konuda şeffaf yaklaşılması gerekmektedir. Ücret yönetimi gibi hassas bir konuda özellikle şeffaflığın sağlanabilmesi işgörenin güveninin ve bağlılığının kazanılabilmesi için önemli bir adımdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, kalifiye işgörenleri istihdam edebilmek konusunda önemli olduğu kadar elde tutabilmek konusunda da önem arz eden ücret yönetimi sağlam ve objektif temeller üzerine oturtulmalıdır. Bu anlamda da ücret sistemleri inşa edilirken düzgün ve tutarlı analizlerle çalışmalar gerçekleştirilmeli ve sistemin yapı taşları işletme kültürü ve yapısına uygun olarak inşa edilmelidir. Bu anlamda, işletmeler ücret sistemlerine temel

alacakları unsurları (iş, performans, kıdem, yetkinlik v.b.) işletmenin faaliyet alanı, stratejileri, hedefleri, kurum kültürü, kurumsal değerleri v.b. faktörlerin ışığında değerlendirmelidir. Ücret yönetimi ve bununla ilgili unsurları işletmenin ve insan kaynaklarının diğer süreçleriyle bütün düşünmek ve birbirleriyle etkileştirmek sağlam bir insan kaynakları ve ücret sistemi için ön koşuldur.

## ÖNERİLER

Araştırma yapılan işletmeler hızlı büyümekte olan işletmelerdir ve bu anlamda kalifiye işgücünü işletmeye çekmek ve elde tutabilmek anlamında ciddi bir durumla yüz yüzedir. İşletmeler için en önemli unsur, faaliyetlerin sürdürülebilmesi için işi zamanında ve düzgün şekilde yapabilen işgücüdür. İşletmelere arzu edilen işgücünün çekilmesi ve istihdamın sürekliliğinin sağlanması genel olarak ücret yönetimi ile mümkün olmaktadır. Adil ve işgören beklentilerini karşılayabilecek şekilde dizayn edilmiş ancak bunun yanı sıra kurumun çıkarlarını da göz eden sistematik bir ücret sistemi, her kurum için vazgeçilmezdir. Dolayısıyla işletmelerin de üzerinde hassasiyetle durması gereken ve mevcut haliyle geliştirilmeye ve düzenlenmeye ihtiyaç duyan en önemli konu, ücret sistemidir. Bu bölümde, işletmelerin ücret yapısıyla ilgili elde edilen veriler ışığında söz konusu sorunlara çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

İşletmeler işe odaklı ücret yapısını benimsemiştir ve söz konusu işin kendi bünyesinde çeşitlilik gösteriyor oluşu ücretlendirme aşamasında pek çok farklı değerlendirmenin yapılmasına neden olmaktadır. Bu değerlendirmelerin uygulanışı ve denetimi sırasında çok fazla dikkat, sürekli kontrol ve tesisler arası



sürekli iletişim gerekmektedir. Sistemin işin yanı sıra özellikle bireye odaklanması bu karmaşayı çözmek için geçerli olabilir. Gelişen iş yaşamı, rakiplerin yaklaşımları, insan ihtiyaçlarının değişmesi sonucu işe dayalı olan ve sadece işe odaklanan sistemler işletmelerin ücret yönetimi konusundaki amaçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu işletmeler için de işe dayalı ücret sisteminden bireye dayalı ücret sistemine (bu kapsamda özellikle yetkinliğe dayalı ücret sistemine) geçiş yapmak ya da her iki sistemi entegre etmeye çalışmak daha sağlıklı olacaktır.

İşletmelerin insan kaynakları kapsamında yürütmekte olduğu faaliyetlerin yanı sıra iş değerlemesi ve performans yönetimi konularında yaşadıkları eksikleri fark edebilmek mümkündür. Bu konularda mevcutta sistemsizce işleyen faaliyetlerin kontrolü konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Özellikle de ücret yönetimi kapsamında sistemin yapı taşları olacak olan iş değerlemesi ve performans yönetiminin, bir sistem dahilinde ele alındığında ücretlendirmeye sağlam bir alt yapı oluşturacağı şüphesizdir.

İşletmeler ücretlendirme sisteminde altyapı olarak iş değerlemeye yer vermelidir. Yapılması gerekli olan iş değerlendirme çalışmaları ile her iş grubunun kök ücreti; zorluk derecesi, çalışma koşulları, gereken beceri v.b. unsurlar dikkate alınarak belirlenebilir ve hatta prim oranları da bu şekilde şekillendirilebilir. Böylelikle daha adil ve sağlam bir ücret yapısı kurulmuş olur. İşlerin birbirlerine kıyasla ücretlendirilmesinde baz alınacak derecelerin, sistematik yöntemlerle ortaya koyulmasının işgören ve işveren taraflarının doğru anlaşılması açısından önemi büyüktür. İşgörenlerin

ücret sisteminin adaleti ile ilgili konularda şüpheye düşmeleri böylelikle engellenmektedir.

Ücretlendirme konusunda bir diğer yardımcı unsur, performans değerlemesi olacaktır. Performans değerlemesi sayesinde, iş değerlemesi ile işlerin birbirlerine göre farklılıklarının ortaya koyulmasının ardından, işi yapan bireylerin sergiledikleri performanslara göre hak ettikleri ücret oranlarının hesaplanıyor oluşu, çalışan ve yüksek performans gösterenin her zaman en avantajlı olmasını sağlayacak ve yüksek performans için özendirici olacaktır. Bu durumda performans sistemlerinin geliştirilmesi ve sadece amir gözlemleriyle sınırlı kalışının önlenmesi ücret sistemindeki boşluğu doldurabilecektir.

İşletmeler, işgören değerlendirmesini daha çok amirin ve üst yöneticilerin takdiri şeklinde uyguladığı için sağlam bir altyapıya sahip olmamakta adaletli ve objektif değerlendirme de mümkün olmamaktadır. Yeni tasarlanacak bir ücret sisteminde işgörenlerin kişilik özellikleri, kıdemleri ve yetenekleri belirli kıstaslara bağlanarak sisteme dâhil edilirse, işgören sahip olduğu özelliklerle ya da çabalarıyla edineceği kazanımlar sonucu ücretlendirme sisteminde nasıl bir kazanç elde edeceğinin farkında ve bilincinde olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirecektir. Böylece işletmeler için, işgören gelişimi ve yüksek performansı özendirici hale getirilmiş olacaktır.

Ücret tespitinde ne kadar fazla ölçüt kullanılırsa çalışanlar üzerinde daha iyi bir etki bırakılır ve bu durum onların daha verimli çalışmasına sebep olabilir. Çalışanın iş tecrübesi, iş yerindeki çalışma performansı, işine göstermiş olduğu özen, kişisel bilgi beceri ve

yetenekleri gibi birçok ölçütler göz önünde bulundurularak ücret tespiti ve ücret ödemesi yoluna gidilirse, çalışanların işyerine bağlılığı artabilir, yeni projeler üzerinde daha fazla çalışma ve yeni şeyler ortaya koyma yoluna gidebilirler. Bunların gerçekleşebilmesi için de çalışanların vermiş oldukları emeklerinin karşılığını almaları ve aldıkları ücretten tatmin olmaları gerekmektedir.

Tesisler arası ve merkez ofis ile yapılan insan kaynakları bilgi akışını, sağlam ve düzenli şekilde web siteleri üzerinden sağlayacak ve belirli analizlerin yapıp depolanacağı sistemler kurulması, hem iletişimi hızlı ve güvenilir hale sokabilir hem de işgörenlerin insan kaynakları konusunda merak ettikleri analizlere internet üzerinden ulaşması ve incelemesi olanağı sağlanabilir. Böylelikle çalışanlar kurumlarında insan kaynakları alanında yapılan yenilik ve gelişmeleri izleyebilir ve kurumsal yapıda olmayan işletmelerde ortak rastlanan bir sorun olan “İK bölümünün yaptıklarını gerekli bulmama” bir nebze olsun önlenir.

İşletmelerde, gerek ücret gerekse bazı konularda alınmış olan kararlar ve belirlenen politikalar, üst yönetim tarafından görüşülüp onaylandıktan sonra işgörene duyurulurken tamamen tesis yöneticisi inisiyatifinde kalabilmektedir. Bu konuda yapılabilecek en önemli eylem, ücret yönetimi konusunda bir yetkilinin işletme bünyesinde istihdam edilmesidir. Böylelikle tek görevi ücret sisteminin yürütülmesi ve kontrolü olacak olan ücret yetkilisi, kararların takibini yapacak ve yanlış anlaşılmanın işletme içerisinde yer almasını engelleyecektir. Ancak işletmelerin yapısı gereği merkez ofiste yer alan tek bir yetkilinin yetersiz olacağı açıktır. Dolayısıyla tesis İK sorumlularının da bu konuda üzerlerine düşen görev ve

sorumluluk neticesinde eğitime tabi tutulmaları ve sürekli ücret yetkilisi ile iletişim halinde olmaları ve yönlendirmeleri yerine getirmeleri, işletmelerin ücret sorunlarına zamanında müdahale edebilmesi için önemli olacaktır.

İşletmeler, ücret yönetimi ve benzeri konularda yetkili olarak tesislerinde sadece bir İK sorumlusu bulundurmakta ve en güvenilir olanları bu konu için seçmektedir. Güven özellikle ücretlendirme gibi hassas işlevlerde çok önemli bir konudur. Ancak tek kişinin sorumlu oluşu zaman zaman kişilerin sağlık sorunları yaşaması ya da ani işten ayrılmaları durumunda ücretlendirme ile ilgili işlerin aksamasına ya da merkez ofisin de söz konusu tesisin kayıt ve işlemlerini bizzat kendilerinin üstlenmesine neden olmaktadır. Tesis büyüklüğüne göre en az iki kişinin bu sorumluluğu üstlenmesini sağlamak yerinde olacaktır. Hizmet odaklı çalışan bir işletme için İK önemli bir unsurdur. Bu unsurun en iyi şekilde yönetilmesi kadar, hak ettiğini adil ve değeri bilinir bir biçimde elde etmesinin sağlanması da önemlidir.

İşletme içerisinde insana verilen değer ve önemin bir göstergesi olarak, memnuniyet analizlerine yer verilmesi önemlidir. Özellikle ücret ile ilgili beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının ve çalışan tarafından nasıl algılandığının ölçülmesi, mevcut ücret sisteminin eksiklerini belirlerken işletmeye ciddi veriler sağlayacaktır. Böylelikle kurum, çalışan beklentilerinin de önemsenerek yapılandırıldığı bir ücret sisteminden çok fayda sağlayabilecek ve kalıcı çalışmalar gerçekleştirebilecektir.

Neticede, büyümekte olan bu işletmeler için, karmaşıklaşan insanı yönetme işlevinde dikkate alınması gereken en önemli nokta,

ücret yönetimine gereken önemin verilmesi olmaktadır. Mevcut sistemin, çalışan beklentileri de dikkate alınarak sağlam analiz ve çalışmalarla yeniden inşa edilmesi, mavi ve beyaz yaka personel uygulamalarında entegre sistemler oluşturulması, kurulan sistemin denetleyicisi ve yöneticisi olarak konusunda uzman kişiler istihdam edilmesi ve bazı çalışma alt yapılarında dışa bağımlı (stratejik ortak v.b.) durumun ortadan kaldırılması bu işletmeleri kurumsallaşma yolunda önemli ölçüde ilerletecektir.

## KAYNAKLAR

ARMSTRONG, Michael, Employee Reward, 2nd Edition, Institute of Personnel and Development, London, 1997, p. 54'ten Aktaran Ahmet Cevat Acar, İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayınları: 521, İstanbul, 2007.

AŞKUN, İnal Cem, İşgören Eğitsel Yapıt, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1982.

ATAAY, İsmail Durak, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, 1. Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İstanbul, 1990.

ATAY, Mustafa , “Ücret Yönetimi”, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain14.html>, (04.04.2017), par. 25.

AYKAÇ, Burhan, İnsan Kaynaklari Yönetimi Ve İnsan kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel, Ankara-1999.

BARUTCUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynaklari Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer yayınları, İstanbul, 2004.

BARUTÇUGİL, İsmet, “Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları”, <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/ik/PerfYon.htm>, (25.12.2016).

BAYAR, Başak, “Performans Değerleme Sisteminin Kurulması”, <http://www.turkcebilgi.net/cesitli/insan- kaynaklari/performans-degerlendirme-sisteminin-kurulmasi-3081.html>, (23.12.2016).

BEATTY, Richard H., “Increasing Return on Human Capital”, <http://www.hrcompass.com/return.html>, (21.04.2017), par. 2-3.

BEK, Hafizullah, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S:17, Konya, 2007, (107–120).

BİLGİN, Leman, Deniz Taşçı, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray, İnsan Kaynakları Yönetimi, Baskı 1, Eskişehir, 2007.

BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

BOLTON, Trevor, Human Resource Management, Blackwell Business, USA, 1997, s. 122’ den Aktaran Meral Atılğan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir İnceleme: Kaymakam Adaylarının Eğitimi”, [http://www.icisleri.gov.tr/\\_icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/M.At%FDIlgan%20131](http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/M.At%FDIlgan%20131)

DEMİRER, Halil, “İşletmelerde İş Değerlemenin Ücretlerin Belirlenmesindeki Etkisi ve Bir Konaklama İşletmesinde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 1993).

DEMİRBİLEK, Tunç, Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri, DEÜ İ.İ.B.F. Dergisi, 9. Sayı, 1994, s. 82’ den Aktaran Nihat Erdoğan, Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

DERELİ, Beliz, “Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl:4, S:7, Bahar 2005/1, (59–81).

DESSLER, Gary ,Essential of Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999.

DOLGUN, Uğur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Baskı 3, Ekin, Bursa, 2012.

EMLER, H.Burack and Nicholas J. Mathys,Human Resource Planning A Pragmatic Approach to Manpower Staffing and Development, Brace Park Press, USA, 1987, s. 73' ten Aktaran Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

ERDEM, Ezgi, “İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

EREN, Erol ,O.Erdil ve Cemal Zehir, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, S:2, İstanbul, Temmuz 2000, (100–123).

ERDOĞAN, İlhan İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 243, İstanbul, 1990.

ERYILMAZ, Bilal, Kamu Yönetimi, Üniversite Kitabevi, İzmir, 1994.

ERYİĞİT, Süleyman,“Kariyer Yönetimi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:6, S:1, 2000, (94– 120).

FAZLI, Hüseyin Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, <http://e-sosder.com/dergi/1892-105.pdf>, ISSN:1304-0278, C:5, S:18, Güz-2006, (92-105).



GÖKSU, Nusret, “İşgören ve İşverenlerin Ücret Algılamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.

HAMMER, Michael and Champy, James, Değişim Mühendisliyi, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.

KAYNAK, Tuğray, Zeki ADAL, İsmail ATAAY ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, İ. Ü. İşletme İktisadı Ens. Yay. No:406, İstanbul, 2000.

KINGİR, Said, Erkan Taşkiran, “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C:VIII, S:1, 2006, (195–217).

ÖZDEMİR, Nurdan, “İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1: İşbaşı Eğitim Yöntemleri”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, (17.12.2016), par. 2.

ÖZDEMİR, Nurdan, “İnsan Kaynakları Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2: İşdışı Eğitim Yöntemleri”, <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, (15.12.2016), par. 1.

ÖZDEN, M. Cemil, “Ücret Sistemleri”, [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32), (25.04.2017), par. 1.

ÖZGEN, Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınevi, Adana, 2002.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Adana, 2005.

ÖZİŞİK, Gülruh Gürbüz, İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002.

PALMER, Margaret, Kenneth T. Winters, İnsan Kaynakları, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

“Pay Reform: The Move to Performance Pay”,  
[http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspa\\_ysy.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspa_ysy.htm), (25.04.2017), par.3.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000, seh. 2.

TAŞTAN, Seçil, “İnsan Kaynaklarında En İyi Yaklaşımlar”,  
<http://euspk.ege.edu.tr/makale/eniyiyaklasim.doc>, (12.12.2016), par. 8.

“Tips For Compensating Managers”, CompensationMaster Newsletter Article, December, 2002,  
[http://www.compensationmaster.com/news\\_december2002.html](http://www.compensationmaster.com/news_december2002.html), (25.04.2017), par. 2.

TORTOP, Nuri, Aykaç Burhan, Yayman Hüseyin, Özer Akif, İnsan Kaynakları Yönetimi, Baskı 2, Nobel, Ankara, 2007, seh 65.

TOZLUYURT, Erkan, “Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi”,  
[http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc\\_view&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?p=arc_view&ex=34&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003), (20.04.2017), par.10.

TULGAN, Bruce, “Pay For Performance, and Nothing Else”,  
<http://www.inc.com/articles/2001/03/22353.html>, (22.04.2017),  
par.12.

ULAMA, Şevki, “Ücret Sistemleri ve Nevşehir’deki Konaklama İşletmelerinde Özendirici Ücret Sistemlerinin Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2002).

University of Technology Sydney, “Planning to Recruit”,  
<http://www.hru.uts.edu.au/recruitment/planning/index.html>,  
(23.11.2016).

“Ücret Sistemleri”,  
[http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=57&baslik=ucret\\_sistemleri](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=57&baslik=ucret_sistemleri), (21.04.2017), par. 7.

“Ücret Yönetimi”,  
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale06.asp>, (12.02.2017), par.5

ÜNAL, Ayşe, Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998,

YALÇIN, Selçuk Personel Yönetimi, Beta Yayınları, 7. Bası, İstanbul, 2002.

“Yetkinliklere Dayalı Ücret Sistemi”,  
[http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=69&baslik=yetkinliklere\\_dayali\\_ucret\\_sistemi](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=69&baslik=yetkinliklere_dayali_ucret_sistemi), (20.4.2017).

YODER, Dale, Personnel Management and Industrial Relations, Printice Hall Inc., New Jersey, 1970, p. 215’ten Aktaran

Can Halil, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.