

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞLETMELERDE ÜCRET YAPISININ
OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK
OLAY ÇALIŞMASI

Yüksek Lisans Tezi

Muhammed Ali KUŞÇUOĞLU
Enstitü No: 2501160346

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul-2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MUHAMMED ALI KUŞÇUOĞLU Numarası : 2501160346
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR
Tez Savunma Tarihi : 17.06.2019 Saati : 16.00
Tez Başlığı : İŞLETMELERDE ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY : ÇALIŞMASI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİLE ~~OLYON KURULU~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTM.)
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ ERMAN TÜRKMEN		KABUL
DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		

ÖZ

İŞLETMELERDE ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

MUHAMMED ALİ KUŞÇUOĞLU

Bu çalışma işletmelerin İnsan Kaynakları uygulamaları kapsamında yer alan ücret yönetim süreçlerini Türkiye’de faaliyet gösteren bir perakende işletmesinde incelemeyi, işletmenin ücret yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını tespit ederek işletme için yeni bir ücret yapısı tasarlamayı ve uygulamayı amaçlamaktadır. Çalışma içerisinde gerçekleştirilecek uygulama için gerekli verilerin sağlanması amacıyla işletme içerisinde çeşitli mülakatlar gerçekleştirilmiş ve uygulama için gerekli veriler hazırlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın gerçekleştirildiği perakende işletmesinin ve işletme mevcudundaki işlerin genel yapısı hakkında bilgi vermektedir. Bu bilgilerden ışığında gerçekleştirilen uygulama sonucunda işletmenin hedeflediği bir ücret yapısı oluşturulmuş ve uygulamaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ücret yönetimi, iş değerlendirme yöntemleri, ücret yapısı, ücret sistemleri.

ABSTRACT

A CASE STUDY FOR ESTABLISHING SALARY STRUCTURE IN BUSINESSES

MUHAMMED ALİ KUŞÇUOĞLU

This study aims to analyze compensation management process within the scope of Human Resources applications in a retail company which operates in Turkey, to design and apply a new compensation system by determining the needs of the company in terms of compensation management. Some interview were carried out in the study in order to provide the necessary data for the application, thus the basis for the application is prepared. The findings of the study provide information about the structure of the company where the study is made and the jobs in the company. As a result of this information, a wage structure targeted by the company has been created and put into practice.

Keywords: Compensation management, reward management, job evaluations methods, salary structure, salary systems.

ÖNSÖZ

Ücret hem toplumsal açıdan hem de işletmeler açısından bakıldığında günümüzde önemli konular arasında yer almaktadır. Toplumsal açıdan ücret, toplulukta yaşayan bireylerin yaşam standartlarını oluşturmada öncül etkiye sahiptir. Bununla beraber birçok toplumda devlet düzeyinde yapılan düzenlemelerle devletler için büyük bir vergi kaynağı ve toplumsal refahı yönetme unsurudur. İşletmeler açısından düşünüldüğünde ise ücret, işgücü pazarındaki rekabetin yoğun olduğu günümüzde, nitelikli işgörenleri işletmede tutmak için yönetilmesi gereken en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Toplumdaki etkileri bakımından ücret sosyolojik bir konu olmakla beraber işletmeler açısından bakıldığında iktisadi ve yönetsel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında ücret işletmeler açısından ele alınmış ve iktisadi amaçlar doğrultusunda yönetilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Geniş bir çerçevede incelendiği zaman görülmektedir ki ücret yönetimi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla işletmelerin birçok sürecini etkilemekte ve onların sürdürülebilirliği için hayati bir önem taşımaktadır. Tez içerisinde bu bakış açısı ve bilinçle gerçekleştirilen çalışmanın en birincil amacı, insan kaynakları ve ücret yönetimi literatürünü genişletmek ve bu literatürü daha ileri noktalara taşıyacak kişi veya işletmeler için kaynak oluşturabilmektir.

Tez çalışmalarım boyunca katkılarını eksik etmeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Rıza Demir'e, hiçbir zaman yardımlarını esirgemeyen ve her konuda destek olan Dr. Öğr. Üyesi Erman Türkmen'e, araştırma ve uygulama alanı sağlayan değerli işletmenin yöneticilerine ve işgörenlerine, özel sektördeki farklı uygulamalar konusunda tecrübesiyle vizyonumu genişleten Merve Özgen'e, en büyük motivasyon kaynaklarımdan olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen eşim Gamze Kuşçuoğlu'na teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRET

1.1 Ücret Kavramı	4
1.2 Ücretin Bileşenleri	5
1.2.1 Doğrudan Ücret	7
1.2.1.1 Temel Ücret	7
1.2.1.2 Değişken Ücret	7
1.2.2 Dolaylı Ücret	8
1.2.3 İşletmeye Üyelik	9
1.2.4 Kariyer İmkânı	9
1.2.5 İşin İçeriği	9
1.3 Ücret İle İlgili Kavramlar	10
1.3.1 Ücret Haddi – Ücret Geliri	10
1.3.2 Brüt Ücret – Net Ücret	10
1.3.3 Çıplak Ücret – Giydirilmiş Ücret	12
1.3.4 Asgari Ücret	12
1.3.5 Parasal Ücret – Gerçek Ücret	13

1.3.6 Ücret Gideri – Ücret Maliyeti	13
1.3.7 Aynı Ücret – Nakdi Ücret	14
1.4 Ücretin Önemi ve Etkileri	15
1.5 Ücreti Meydana Getiren Faktörler	16
1.6 Ücret Yönetimi	17
1.6.1 Ücret Yönetimi Sistemi	18
1.6.2 Ücret Yönetiminin Amaçları	19
1.6.3 Ücret Yönetiminin İlkeleri	20
1.6.4 Ücret Politikaları	22

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YAPISI ve İŞE DAYALI ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI

2.1 Ücret Yapısı	23
2.2 Ücret Yapılarında Eşitlik	25
2.2.1 İçsel Eşitlik	26
2.2.2 Dışsal Eşitlik	26
2.2.3 Bireysel Eşitlik	27
2.2.4 Prosedürel Eşitlik	27
2.3 Kişiyeye Dayalı Ücret Yapıları.....	27
2.3.1 Beceriye Dayalı Ücret Yapıları	28
2.3.2 Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapıları	28
2.4 İşe Dayalı Ücret Yapıları.....	28
2.4.1 İşe Dayalı Ücret Yapılarının Oluşumunda İş Analizleri, İş Tanımları ve İş Gerekleri	29
2.4.1.1 İş Analizi	29
2.4.1.2 İş Tanımı	30
2.4.1.3 İş Gerekleri	31
2.4.2 İşe Dayalı Ücret Yapılarının Oluşturulması	31
2.4.2.1 İşletme İçi Eşitliğin Sağlanması: İş Değerleme	32
2.4.2.1.1 İş Değerleme Yöntemleri	33
2.4.2.1.1.1 Sıralama Yöntemi	34
2.4.2.1.1.2 Sınıflandırma Yöntemi	37
2.4.2.1.1.3 Faktör Karşılaştırma Yöntemi	38

2.4.2.1.1.4 Puan Yöntemi	42
2.4.2.1.2 İş Değerleme Şemalarının Tasarım Prensipleri	46
2.4.2.2 İşletme Dışı Eşitliğin Sağlanması: Piyasa Ücret Araştırması ve Ücret Politikaları	47
2.4.3 İşletmedeki Mevcut Ücret Yapısının İncelenmesi	48
2.4.3.1 Mevcut İşletme Doğrusunun Çizilmesi.....	49
2.4.3.2 Piyasa Ücret Araştırmalarının Temin Edilmesi	50
2.4.4 İşletme'nin Yeni Ücret Politikası Doğrusunun Çizilmesi	52
2.4.5 Yeni Ücret Yapısının Tasarlanması	55
2.4.5.1 Nokta Ücretleme	55
2.4.5.2 Tekil İş Ücret Aralıkları	56
2.4.5.3 Braket Tipi Ücret Yapısı	57
2.4.5.4 Basamak Tipi Ücret Yapısı	58
2.4.5.5 Geniş Bant Ücret Yapısı	59
2.4.6 Mevcut Ücretlerin Yeni Yapıya Uyarlanması	61
2.4.7 Ücretin Bireyselleştirilmesi	62
2.4.7.1 Kıdeme Göre Ücret Artışı	63
2.4.7.2 Performansa Göre Ücret Artışı	63
2.4.7.3 Beceri ve Yetkinliğe Göre Ücret Artışı	65
2.4.7.4 Karma Yöntemle Ücret Artışı	66
2.4.8 Ücret İletişimi	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY

3.1 Örnek Olay Kavramı	68
3.2 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı	68
3.3 Araştırmada Kullanılacak Verilerin Toplanması	69
3.3.1 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Uygulama Alanı	69
3.3.2 Araştırmanın Modeli ve Yöntemi	70
3.3.3 Araştırmanın Bulguları ve Örnek Olaya Hazırlık	71
3.3.3.1 XYZ Perakende İşletmesi'nin Genel Yapısı	71
3.3.3.2 XYZ Perakende İşletmesi'nin Hedefleri	72
3.3.3.3 XYZ Perakende İşletmesi'nin Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları	72

3.3.3.4 XYZ Perakende İşletmesi'nin Sistemli Bir Ücret Yapısından Beklentileri	74
3.4 XYZ Perakende İşletmesi'nde Uygulamanın Gerçekleştirilmesi	75
3.4.1 İş Değerlendirmesinin Gerçekleştirilmesi	76
3.4.1.1 İş Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	76
3.4.1.2 İş Analizlerinin ve İş Tanımlarının İncelenmesi	76
3.4.1.3 Faktörlerin Belirlenmesi ve Faktör Puan Ölçeğinin Hazırlanması ..	77
3.4.1.4 İşlerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirme Sonuçları	78
3.4.2 Mevcut Ücret Doğrusunu Çizilmesi	80
3.4.3 Piyasa Ücret Araştırmalarının Temin Edilmesi	81
3.4.4 Yeni Ücret Yapısı	82
3.4.4.1 Yeni Ücret Yapısına Karar Verilmesi	82
3.4.4.2 Yeni Ücret Yapısının Uygulanması.....	82
3.4.4.3 Yeni Ücret Yapısının Kişiselleştirilmesi.....	84
3.4.5 Performansa Dayalı Ücret Artış Matrisinin Oluşturulması	86
3.4.6 Ücret Artışlarının Gerçekleştirilmesi ve Yeni Ücret Doğrusunun Çizilmesi	88
3.4.7 Yeni Ücretlerin İşgörenlere Bildirilmesi	90
SONUÇ VE ÖNERİLER	91
KAYNAKÇA	94
EKLER	100

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1	Ücret Gelir Vergisi Tarifesi 2019	12
Tablo 2	İşe ve Kişiyeye Dayalı Ücret Yapılarının Tasarım Aşamaları	25
Tablo 3	Sınıflama Yöntemi ile İşlerin Değerlenmesi	38
Tablo 4	Faktörlere Göre İş Sırası	40
Tablo 5	Ücret Sırası	40
Tablo 6	Faktör Karşılaştırma Ölçeği	41
Tablo 7	İş Deneyimi Faktörüne Asit Faktör ve Derece Tanımları	44
Tablo 8	Puan Yöntemiyle İş Değerleme Formu	46
Tablo 9	Performansa Dayalı Ücret Artış Matrisi	65
Tablo 10	İş Değerleme Faktörleri	77
Tablo 11	Puan Ölçeği	79
Tablo 12	XYZ Perakende İşletmesi Puan-Kademe Yapısı	83
Tablo 13	XYZ Perakende İşletmesi Performans Notu Cetveli	85
Tablo 14	XYZ Perakende İşletmesi Performansa Dayalı Ücret Artış Matrisi	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	Ücret Bileşenleri	6
Şekil 2	İşe Dayalı Ücret Yapısı Oluşum Aşamaları	32
Şekil 3	İş Değerleme Yöntemleri	34
Şekil 4	Faktör Karşılaştırma Formu	36
Şekil 5	Ücret Puan Dağılımı	49
Şekil 6	Ücret Aralığı Lognormal Dağılım	52
Şekil 7	Her İşe Tek Ücret Haddi (Nokta Ücretleme)	56
Şekil 8	Her Bir Ücret İçin Ücret Aralıkları İçeren Yapı	57
Şekil 9	Braket Tipi Ücret Yapısı	58
Şekil 10	Basamak Tipi Ücret Yapısı	59
Şekil 11	Kademelerden Bant Oluşumu	60
Şekil 12	Bölgelere Ayrılmış Geniş Bant Yapısı	61
Şekil 13	Ücret İletişiminin Boyutları	67
Şekil 14	XYZ Perakende İşletmesi Mevcut Ücret Doğrusu	80
Şekil 15	XYZ Perakende İşletmesi Geniş Bant Ücret Yapısı	84
Şekil 16	XYZ Perakende İşletmesi Yeni Ücret Doğrusu	89

KISALTMALAR LİSTESİ

SGK:	Sosyal Güvenlik Kurumu
GVK:	Gelir Vergisi Kanunu
SSGSS:	Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu



GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin hemen her işlevinde faydalanılan yönetimin biliminin temelleri çok eskilere dayanmaktadır. Sanayi devrimi öncesi ticari pazarlar incelendiğinde işletmelerin yoğun iş gücü ve el emeğine dayanarak üretim yaptığı ve genel anlamda küçük işletmelerden oluşan bir pazar yapısının olduğu görülmektedir. Sanayi devrimiyle beraber işletmelerin üretim hızı ve ürün çeşitliliği artmış, ortaya çıkan verimlilikle işletmeler daha az maliyetle daha büyük ölçekte faaliyetler gerçekleştirmeye başlamıştır. Büyümeye başlayan işletmelerin mevcut işlerini idare edebilmelerini ve geliştirebilmelerini hedefleyen yönetim bilimi de bu dönemde hızlı bir gelişim göstermiştir.

İşletmelerin temel işlevlerinden olan İnsan Kaynakları yönetimi de işletmelerin büyümesi ve daha karmaşık yapılar haline gelmesiyle önem kazanmıştır. İlk dönemlerde insan kaynakları yönetimi, çok fazla sayıda işgörenin basit anlamda idare edilmesi amacını taşısa da işletmelerin nitelikli işgücüne olan ihtiyacının artmasıyla işletmeler arasında bir rekabet unsuruna evrilmiştir. Daha nitelikli işgörenleri bünyesine katıp verimliliğini arttırmak isteyen işletmeler insan kaynağını sistematik bir şekilde işlenmesi gereken önemli bir unsur olarak ele almaya başlamış, insan ihtiyaçlarını hem maddi hem de manevi anlamda tespit etmeye ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda çözümler üretmeye odaklanmıştır.

Son dönemlerde işletmelerin uygulamalarına bakıldığında insan kaynakları yönetiminin işe alım, eğitim, gelişim, ücretlendirme gibi birçok uzmanlık alanına ayrıldığı ve çok daha sistemli uygulamalarla işlendiği gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra birçok işletme, işletme faaliyetlerinin temel unsurunun insan olduğunu, işletme başarısının işletmede çalışan insanların nitelikleri ve yetkinlikleriyle doğru orantılı olduğunu kabul etmekte ve bu yaklaşımla insan kaynakları yönetimini işletmelerin varlığını sürdürebilmesine olan katkısı bakımından stratejik bir şekilde konumlandırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bileşenlerinden biri olan ücret yönetimi de hem rekabetin yoğun olduğu işgücü piyasasındaki nitelikli işgörenleri işletmeye çekmek

hem de devletlerin sosyal hayatı düzenlemek amacıyla belirlediği bir takım işveren yükümlülüklerini yerine getirmek için vazgeçilmez bir yönetim alanı haline gelmiştir. Gelişen ücret yönetim sistemleri ve uygulamaları sayesinde işletmeler, işgörenlerdeki iç ve dış adalet algısını olumlu bir düzeyde tutmayı ve böylece nitelikli işgörenlerin işletmede kalmasını sağlamayı başarabilmektedirler.

Bu çalışmanın konusunu oluşturan ücret yönetimi, çalışma içerisinde tüm hatlarıyla ele alınmıştır. Literatür araştırması sonrasında edinilen bilgiler ışığında bir perakende işletmesinde ücret yönetimine dair araştırma ve uygulamalar gerçekleştirilmiş ve çalışma sonuçlandırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kapsamında ücrete dair konular genel hatlarıyla anlatılmış ve ücretin kavramının açık bir şekilde anlaşılması hedeflenmiştir. Bu bölüm içerisinde ayrıca ücret yönetimine de yer verilmiş ve ücret kavramı yönetilmesi gereken bir unsur olması açısından ele alınmıştır.

Ücretle ilgili genel bilgilerin tamamlanmasının ardından ikinci bölümde çalışmanın uygulama kısmında da yoğun bir şekilde kullanılacak olan ücret yapılarının oluşturulması aşamaları anlatılmıştır. Dünya genelindeki uygulamalara bakıldığında kullanılan ücret yapıları çok çeşitlilik gösterse de bu çalışmada işletmeler tarafından en çok kabul gören uygulamalara yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde bir perakende işletmesinde ücret yapısı kurulması adına gerçekleştirilen uygulamaya yer verilmiştir. Uygulama öncesinde gerçekleştirilen araştırmalar ve uygulamanın çıktıları da bu bölümde anlatılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRET

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında hedef ve stratejiler doğrultusunda rekabet avantajı sağlaması işletmelerin birincil önceliklerindendir. Yeni teknolojiler geliştirmek, yeni ürünler geliştirmek, sürekli bir sermaye akışı sağlamak gibi konular rekabet avantajı oluşturmakta en etkili yollardan sayılabilmektedir. İşletmeler rakiplerine karşı bu avantajı sağlamak için nitelikli işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla işletmedeki işgücünü daha nitelikli bir hale getirmek, nitelikli işgörenleri işletmede tutmak ve piyasadaki nitelikli işgücünü işletmeye çekmek stratejik hedeflere ulaşmanın temellerini oluşturmaktadır.¹

İşletmelerde nitelikli işgücünü oluşturmak ve korumakla yükümlü olan insan kaynakları birimlerinin en önemli işlevlerinden biri ücret yönetimidir. İşletmeler büyüdükçe iş yapıları karmaşılaşmakta, işler çeşitlenmekte ve dolayısıyla işgören sayıları da artmaktadır. Bu tür yapılar içerisinde işverenlerin tüm işgören ücretlerini analiz edebilme ve yönetebilme yeteneğine sahip olması, yoğun bir şekilde insan kaynağına bağlı olan işletmeler için birçok konuda avantaj sağlamaktadır. Ücret yönetimi uygulamalarıyla birlikte işverenlerin stratejileri çerçevesinde yön verebildikleri ücretlerle işgörenlere hem işletme içerisinde hem de işgücü piyasası içerisinde daha adil bir ücret sunması mümkün olmaktadır. İşgörenlerde adil ücret algısının oluşmasıyla birlikte işgörenlerin iş doyumu ve performansı olumlu şekilde etkilenmekte ve işletmelerin nitelikli işgücü ihtiyacını karşılamada istenilen etkiyi sağlamaktadır.²

Günümüze kadar olan süreçte yapılan birçok araştırma göstermektedir ki insan kaynakları ve ücret yönetimi uygulamalarıyla işletmelerin performansları arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerini daha başarılı

¹ Gaye Özçelik ve Murat Ferman, “Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context”, **Human Resource Development Review**, 5(1), ss. 5-72, 2006, s.72

² Özlem Çakır, “Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri”, **Kamu-İş**, (Çevrimiçi), www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf, 2006, 9.3.2019, s.123

bir ücret yönetimiyle daha yüksek motivasyona ulaştırmak için rakipleriyle bir yarış halindedirler.³

Bunların yanı sıra ücret, işverenlerin işgörene karşı sözleşmeyle oluşan bir borcudur. Bu borç devlet organları tarafından birçok noktada kanunla korunmakta ve denetlenmektedir.⁴ Bu bakımdan ücretin sistemli bir şekilde yönetilmesi işverenlerin yasal süreçlere uygunluğunu takip edebilmesi adına önem taşımaktadır.

1.1 Ücret Kavramı

Latince “salarium” anlamına gelen ücret kelimesinin temelleri Antik Roma’ya kadar uzanmaktadır. Antik Roma’da görev yapan askerlere hizmetlerinin karşılığı Latince “salis” anlamına gelen “tuzla” ödenmiştir.⁵ Yıllar boyunca kullanılmaya devam eden bu kelime İngilizcede “salary”, Fransızcada “salaire”, İspanyolcada “salario” olduğu gibi birçok dilde benzer şekilde türetilmiştir.

Türkçede kullanılan ücret sözcüğü ise Osmanlı Türkçesi’nde kullanılan ve bir işin karşılığında verilen şey, ödül anlamına gelen “ecir” kelimesinden türetilmiştir.⁶ Tarihteki çıkış noktasına ve günümüzde kullanım şekline baktığımızda ücret; emeğin, çalışmanın karşılığı olarak verilen bedel olarak tanımlanabilir.

Ücret kavramı temel bir anlam taşısa da farklı statülere göre farklı açılardan algılanabilmektedir. Buna göre;⁷

- a. Topluluk açısından ücret, adalet ölçüsü olarak tanımlanmakta ve toplumun farklı alt kırımlarına göre ücretin nasıl değiştiğini göz önünde bulundurmaktadır. Topluluktaki kadınların ve erkeklerin ücretlerinin

³ Topomoy Deb, **Compensation Management**, New Delhi, Excel Books, 2009, s.12

⁴ Zirra Clifford v.d., "Impact of Fringe Benefits on Employee Performance: A Study of Nasco Group, Jos Plateau State" **International Journal of Education and Social Science**, 6(1), ss. 25-33, 2019, s.27

⁵ Time Staff, "A Brief History of Salt", (Çevrimiçi), <http://time.com/3957460/a-brief-history-of-salt/>, 1982, 12.04.2019

⁶ Ahmet C. Acar, **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.5

⁷ George Milkovich, Jerry Newman ve Barry Gerhart, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, 11th Ed., 2014, s.5

birbirine oranı ve bu oran doğrultusunda bu bakış açısına örnek olarak gösterilebilir.

- b. Hissedarlar açısından ücret, işletme performansı doğrultusunda artacak hisse değerini göz önünde bulundurmakta ve istenilen performansa işgörenlerin sergileyeceği performansla ulaşılabilirliğini öngörmektedir. Bu bakımdan ücret, işletme performansının kaldıracı olarak tanımlanabilir.
- c. Yöneticiler açısından ücret, hem verimli bir şekilde yönetilmesi gereken bir masraf kalemi hem de işletme performansını arttırmak amacıyla işgören performansını arttıracak bir unsur olarak görülmektedir.
- d. İşgörenler açısından ücret, yaşamlarını sürdürebilmek ve refah düzeylerini koruyabilmek için gerekli olan yegâne kaynaktır.

1.2 Ücretin Bileşenleri

Emeğin karşılığı olarak verilen toplam ücret veya diğer bir deyişle toplam ödül, geniş anlamıyla işgörene sağlanan nakdi ve ayni tüm faydaları kapsamaktadır. Baz ücret, bonus, prim, ikramiye, farkındalık ödülü, özel sağlık sigortası, makam aracı, yemek kartı, yemekhane imkânı, ulaşım yardımı, işletme hissesi, kariyer imkânı gibi işgörelere işletmeye bağlı olarak çalışmasına ilişkin sağlanan tüm faydalar toplam ücret içerisinde değerlendirilmektedir.⁸

Toplam ücret, işgöreleri işletmeye çekmeyi, motive etmeyi ve performanslarını arttırmayı amaçlayan önemli bir araçtır. Bu bakış açısıyla işverenler toplam ücret üzerine sıkça odaklanmaktadır. Ancak toplam ücretin belirlenmesinin yanı sıra daha önemli olarak kabul edilebilecek bir diğer konu toplam ücretin hangi yollarla işgörelere dağıtılacağıının belirlenmesidir.⁹

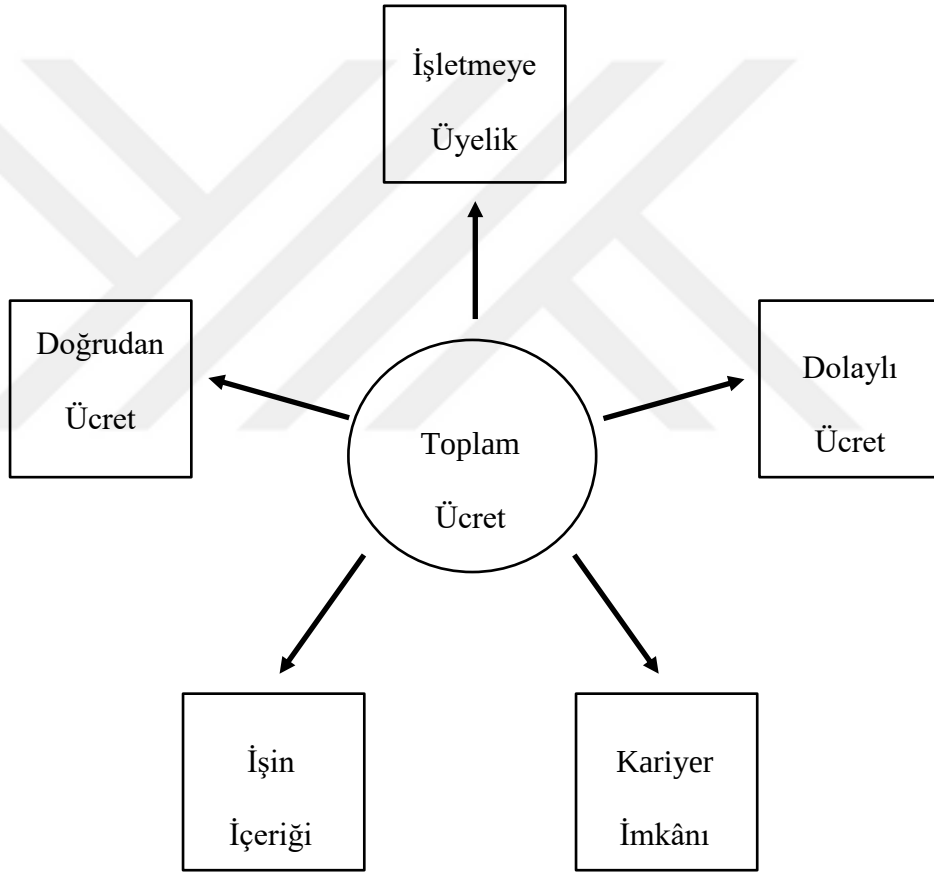
Genel anlamda toplam ücret, maddi ödüller ve maddi olmayan ödüller olarak iki kısma ayrılabilir. Maddi ödüller parasal bir karşılıkla ifade edilebilecek baz ücret,

⁸ Michael Armstrong ve Helen Murlis, **Reward Management**, London, Kogan Page, 5th Ed., 2007, s.12

⁹ World at Work, **The World at Work Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2007 s.266

ikramiye, yemek kartı vb. gibi ücret bileşenlerini kapsamaktadır. Maddi olamayan ödüller ise parasal bir karşılıkla ifade edilemeyecek statü, işyeri atmosferi gibi unsurları ifade etmektedir.¹⁰ Genel anlamda toplam ücret beş bileşene ayrılarak incelebilir.¹¹

Şekil 1: Ücret Bileşenleri



Kaynak: World at Work, **The World at Work Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2007 s.267

¹⁰ Acar, **a.g.e.**, s.9

¹¹ World at Work, **a.g.e.**, s.266

1.2.1 Doğrudan Ücret

“Temel ücret” ve “değişken ücret” şeklinde ikiye ayrılan doğrudan ücret, işgörene yaptığı iş ve sergilediği performans karşılığında sağlanan, bu parametrelerle arasında kuvvetli bir ilişki bulunan ücreti temsil eder.¹² Sistemli bir ücret yönetiminin olduğu işletmelerde işgörenin yaptığı işin ve verdiği emeğin büyüklüğü değiştiğinde temel ücret düzeyi de görece olarak değişmektedir.

1.2.1.1 Temel Ücret

Temel ücret; işgörenin yetkinlikleri, becerileri, yaptığı işin büyüklüğü gibi kriterlerle ilişkili olarak belirlenen ve genellikle belirli bir dönem sabit kalan kök ücreti ifade eder. Temel ücret toplam ücretin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda en önemli ücret bileşeni olarak kabul edilir.¹³

İşveren tarafından ödenen her nevi değişken ödemeler veya ayni yardımlar temel ücreti değiştirmez. Temel ücret ancak bazı durumlarda değişmektedir. Bu durumlar devlet veya işveren tarafından verilen kararla uygulanabilmektedir. Asgari ücret artışı asgari ücret düzeyi altında bir ücretle çalışan işgörenlerin temel ücretlerinin yükselmesini sağlayacaktır. Diğer taraftan işgörenin işveren tarafından temel ücreti daha yüksek bir işte görevlendirilmesi veya kendi işinde terfi ettirilmesi temel ücreti arttıracak etkenlerdendir.¹⁴ İşverenler aynı işte çalışmalarına rağmen işgörenlerin temel ücretlerini enflasyon düzeyinde arttırarak gerçek ücret düzeylerini koruma eğilimi göstermektedirler.

1.2.1.2 Değişken Ücret

Değişken ücret, işgörenlerin, takımların veya bütünüyle işletmenin dönemden döneme farklılaşabilen performansı, işletmeye olan katkıları, becerileri gibi kriterlere göre belirlenir. Değişken ücret aylık, üç aylık, yıllık vb. gibi farklı dönemlerde

¹² Acar, a.g.e., s.9

¹³ Ayşe O. Özçelik v.d., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 8. bs., 2018, s.374

¹⁴ Cheryl Frazier, “Gross Pay vs. Base Pay”, (Çevrimiçi), <https://smallbusiness.chron.com/gross-pay-vs-base-pay-31183.html>, 10.02.2019

verilebilmektedir. Aylık olarak ölçülebilir performans verilerine göre yapılan ödemeleri “değişken ücret” içerisinde, diğer ödemeleri ise “ek faydalar” içerisinde ele almak daha uygun görülmektedir.¹⁵

Değişken ücret uygulamaları günümüz işletmelerinde daha popüler bir ücret türü haline gelmektedir. Değişken ücrete odaklanan işletmeler veya uzmanlar yüksek performans için somut ödüller sağlamanın gerekliliğini savunmaktadır. Benzer şekilde değişken ödemenin düşük performans eğilimi olan işgörenlerde daha iyi bir performans için itici güç olduğu düşünülmektedir.¹⁶

1.2.2 Dolaylı Ücret

Dolaylı ücret “ek faydalar” ve “sosyal yardımlar” şeklinde iki kısımda tanımlanabilir. Dolaylı ücretin iş ve performansla olan ilişkisi doğrudan ücrete oranla çok daha düşüktür ve genellikle işletmeye üyelikle doğar. Dolaylı ücret çoğu zaman doğrudan ücrete kıyasla daha düşük miktardadır¹⁷.

Ek faydalar ve sosyal yardımlar, işgörelere emekleri karşılığı verilen temel ücret ve değişken ücretin yanında sağlanan her nevi faydayı içerir.¹⁸ Ek faydalar ve sosyal yardımlar nakdi olabileceği gibi ayni de olabilmektedir. Prim, ikramiye, kâr payı, uzun ve kısa dönemli teşvikler, yemek yardımı, yol yardımı, sağlık sigortası, yakacak yardımı vb. gibi menfaatler ek faydalar ve sosyal yardımlara örnek olarak gösterilebilir.

Ücret yönetimi açısından ek faydalar işgören performansına, motivasyonuna ve bağlılığına olan etkisiyle anılmakta ve birçok araştırmada işgörenleri olumlu etkilediği görülmektedir.¹⁹

¹⁵ a.e., s.375

¹⁶ Inc.com, “Variable Pay”, (Çevrimiçi), <https://www.inc.com/encyclopedia/variable-pay.html>, 01.05.2019

¹⁷ Acar, a.g.e., s.9

¹⁸ a.e., s.14

¹⁹ Clifford a.g.e., s.27

Doğrudan ve dolaylı ücretlerin toplam ücret içerisindeki payları ve iş ile ilişkilerini göz önünde bulundurduğumuzda yönetilmesi açısından doğrudan ücret daha fazla karmaşık bir yapı gerektirmekte ve işverenler açısından daha fazla önemsenmektedir.

1.2.3 İşletmeye Üyelik

İşgörenler açısından itibarlı, güçlü bir stratejisi ve vizyonu olan bir işletmeye dahil olmak önemli bir kriterdir. Böyle bir işletmede çalışan işgörenler kendilerini dışarıya karşı daha özgüvenli hissetmekte, üst yönetim tarafından fark edilmekte ve kendilerine saygı duyulmaktadır.²⁰ Maddi anlamda ölçülemese de işgörenlerin ruhsal ihtiyaçlarını ve tatmin düzeylerini arttırdığı için itibarlı bir işletmeye üye olmak maddi olmayan ödüller arasında değerlendirilmektedir.

1.2.4 Kariyer İmkânı

İşgörenler açısından işinde ilerlemek önem arz eden bir diğer unsurdur. Yaşamı boyunca kendi işinde daha yüksek sorumluluklar edinmek ve beraberinde daha yüksek bir ücrete sahip olmak işgörenler tarafından arzulanmaktadır. İşletmelerin işgörenler için gelişim imkânı ve kariyer yolu oluşturması bu bakımdan maddi olmayan ödüller arasında değerlendirilmektedir. İşletmeler kariyer yönetimini koçluk, eğitim ve gelişim programları gibi yöntemlerle uygulayabilmektedir.²¹

1.2.5 İşin İçeriği

İşgörenler işyerinde geçirdikleri zamanın neredeyse tamamını görevlendirdikleri işleri gerçekleştirerek geçirirler. Bu bakımdan yapılan işin niteliği işgörenler açısından yüksek öneme sahiptir. İşin sorumluluk düzeyi, işin yapılması için beraber çalışılan işgörenlerin nitelikleri, işin gelişim ve öğrenme alanı sunması

²⁰ World at Work, a.g.e., s.267

²¹ a.e., s.268

gibi konular işgörenlerin işte geçirdikleri zamanın kalitesini etkilediği için işin içeriği maddi olmayan ücret unsurları arasında değerlendirilmektedir.²²

1.3 Ücret İle İlgili Kavramlar

Ücret ve ücret yönetiminin bütünüyle anlaşılabilmesi için araştırma içerisinde de kullanılacak bazı kavramların bilinmesi önem taşımaktadır.

1.3.1 Ücret Haddi – Ücret Geliri

Ücret haddi, işgören tarafından verilen emek karşılığında ödenecek ücretin birim başına belirlenen temel değerini ifade eder. Ücret haddi saat, gün, hafta, ay vb. gibi belirli bir zaman dilimine veya adet gibi belirli bir ölçüğe bağlanmalıdır.²³

Ücret geliri ise ücret haddinin toplam emek birimiyle çarpılması sonucu elde edilir. İşgörenin yapılan iş sonucu toplam geliri olarak da ifade edilebilir. Ücret gelirinin içerisine işveren tarafından sağlanan ek yararlar ve sosyal yardımlar da dahil edilmektedir.²⁴

1.3.2 Brüt Ücret – Net Ücret

İşgörelere emekleri karşılığında yapılan tüm ödemeler brüt ücreti oluşturmaktadır. İşgörelere yapılan bu ödemeler hem sosyal güvenlik hem de vergi mevzuatında birtakım kesintilere tabi tutulmaktadır. Bu kesintiler sosyal güvenlik mevzuatı bakımından işgörelere emeklilik ve sağlık fonuna aktarılan sigorta primi ve işsizlik durumunda faydalanacakları işsizlik sigortası primi, vergi bakımından ise gelir vergisi ve damga vergisidir. İşverenler, işgörelere ücretlerinden kesinti yaparak işgörelere adına gerekli kurumlara vergi ve prim ödemelerini gerçekleştirmektedirler. Tüm bu kesintiler sonrasında işgörelere sağlanan ücret net

²² a.e.

²³ OECD, "OECD Glossary of Statistical Terms", (Çevrimiçi), <https://stats.oecd.org/glossary/glossary.pdf>, 2008, 10.5.2019

²⁴ Acar, a.g.e., s.20

ücreti, kesintiler yapılmadan işgörenin faydasına sağlanan toplam tutar ise brüt ücreti oluşturmaktadır.²⁵

Türkiye kapsamındaki yapılan düzenlemelere göre işgören ücretlerinin hangi unsurlarının gelir vergisine tabii tutulacağı GVK'de ve hangi unsurlarının SGK primlerine tabi olacağı SSGSS Kanununda belirlenmiştir. Buna göre; şahıs sigorta primlerine, eğitim ve sağlık harcamalarına, bağış ve yardımlara ve sponsorluk harcamalarına yapılan giderler belirli oranlarla ücret geliri vergisinden muaf tutulabilmektedir.²⁶ Benzer şekilde; yolluklar, ölüm, doğum ve evlenme yardımları, aynı yardımlar, kasa tazminatı, kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, avans olarak ödenen ücretler, seyyar görev tazminatı gibi kazançlar SGK primlerinden belli oranlarla muaf tutulabilmektedir.²⁷

Bahsedilen bu düzenlemeler ve gelir vergisinin yıl içerisinde kümülatif olarak hesaplanıp farklı vergi dilimlerine ayrılması ve dilim geçişlerinde daha yüksek gelir vergisi oranlarıyla vergilendirilmesi işverenlerin ücret maliyetini veya işgörenlerin net olarak aldıkları ücreti etkileyebilmektedir. Yasal uygulamaların hangi tarafı daha çok etkileyeceği ücretin iş sözleşmesinde net veya brüt olarak belirlenmiş olmasıyla ilgilidir. İşverenin işgörene sağlayacağı ücretin net olarak belirlenmesi durumunda işgören gelir vergisi dilimi değişikliklerinden etkilenmeyecek ve belirlenen ödeme dönemine göre her zaman aynı ücreti alacaktır. Ancak bu durumda gelir vergisi dilimin değişmesiyle beraber işverenin ücret maliyeti artacak ve işveren açısından masraf dengesizliği ortaya çıkacaktır. Ücretin brüt olarak belirlenmesi durumunda işgörenin yıl içerisinde gelir vergisi diliminin değişmesiyle birlikte net ücret geliri azalacak ve yıl başıyla yıl sonu arasında bir gelir dengesizliği ortaya çıkacaktır. İşveren açısından ise ücret gideri sabit olacağı için tüm yılın bütçe ve maliyet planlaması daha tutarlı şekilde yapılabilecek ve ücret giderleri yıl içerisinde eşit olarak dağılacaktır.

²⁵ Ayşe Nazmiye Uça, **Temel Bordro Hesaplamaları**, İstanbul, Ege Basım, 2015, s.7-9

²⁶ Gelir İdaresi Başkanlığı, “Ücret Geliri Elde Edenler İçin Vergi Rehberi”, (Çevrimiçi), www.gib.com.tr, yayın no:274, 20.04.2019

²⁷ 5510 Sayılı SSGSS Kanunuyla Primlere Getirilen Düzenlemeler, (Çevrimiçi), <http://www.lebibyalkin.com.tr/mevzuat/diger/makale/506-sayili-ssknda-prime-tabi-olan-ve-olmayan-kazanclar-ile-5510-sayili-ssgss-kanunuyla-primlere-getirilen-duzenlemeler.html>, 15.04.2019

Tablo 1: Ücret Gelir Vergisi Tarifesi 2019

	En Az	En Çok	Vergi Oranı
1. Vergi Dilimi	0	18.000 TL	%15
2. Vergi Dilimi	18.001 TL	40.000 TL	%20
3. Vergi Dilimi	40.001 TL	148.000 TL	%27
4. Vergi Dilimi	148.001 TL ve üzeri		%35

Kaynak: Gelir İdaresi Başkanlığı, Gelir Vergisi Tarifesi 2019, (Çevrimiçi), <https://www.gib.gov.tr/yarim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/gelir-vergisi-tarifesi-2019>, 20.04.2019

1.3.3 Çıplak Ücret – Giydirilmiş Ücret

Çıplak ücret (temel – kök ücret), işgörenlerin çalışmaları karşılığı hakkettikleri doğrudan ücreti kapsamaktadır. Giydirilmiş ücret ise çıplak ücrete performans, sosyal yardımlar, ek faydalar, izin ücreti gibi işverenler tarafından ödenen dolaylı ödemeleri de kapsamaktadır.²⁸

1.3.4 Asgari Ücret

Ülkemizde asgari ücret, “Sosyal Güvenlik Kurumu Asgari Ücret Tespit Komisyonu” tarafından en geç iki yılda bir belirlenir. Asgari ücret tüm işgörenleri kapsamakla beraber bir işgörene verilebilecek en düşük ücreti ifade eder. Devletler hem insani hem de ekonomik amaçlar doğrultusunda bu uygulamayı kullanmaktadırlar.²⁹ Asgari ücret insani açıdan bireylerin gelirlerini belirli bir düzeyin üzerinde tutarak toplumun refah seviyesini korumaktadır. Ekonomik açıdan ise piyasaların işlemesi adına gerekli olan harcamayı yapabilmeleri için toplumdaki bireylerin yeteri kadar gelir etmesini sağlar.

Asgari ücretin işletmelerin maliyeti ve dolayısıyla verimliliği üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz piyasalarında asgari

²⁸ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.377

²⁹ Nuri Çelik, Nurşen Caniklioğlu ve Talat Canbolat, **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul, Beta Basım, 28. bs., 2015, s.237

ücret artışıyla birlikte işgücü maliyetlerinin artması işletmelerinin ürün fiyatlarını yükseltmesine, bunun sonucunda üretimlerinin azalmasına ve daha az işgörenle çalışmaya başlamasına sebep olabilmektedir. Bu durum nihayetinde ülkedeki enflasyonun ve işsizlik oranlarının yükselmesine sebep olabilecek niteliktedir.³⁰

Hem işgörenler hem de işletmeler açısından değerlendirildiğinde asgari ücret düzeyinin gereğinden düşük olması da yüksek olması da toplum açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

1.3.5 Parasal Ücret – Gerçek Ücret

Parasal ücret, işveren tarafından işgörene sağlanan ücretin para cinsinden tutarını gösterir. Gerçek ücret ise bu tutarın satın alma gücünü ifade etmektedir. Bu doğrultuda ücretin enflasyon oranında artması parasal ücretin arttığı ancak satın alma gücü değişmediği için gerçek ücretin artmadığı anlamına gelmektedir. Gerçek ücret hesaplanırken ücret-fiyat endeksleri dikkate alınır. Bu işlemde genel “tüketici fiyatları endeksi” veya “üretici fiyatları endeksi” kullanılmaktadır. Gerçek ücret hesaplaması açısından tüketici fiyatları endeksini kullanmak işgörenler açısından daha tutarlı kabul edilmektedir.³¹

1.3.6 Ücret Gideri – Ücret Maliyeti

Maliyet, üretim sürecinde bir mal elde edilene kadar harcanan değerlerin toplamı olarak, gider ise bir iş için harcanan paranın tamamı olarak tanımlanmaktadır.³² Ücret ile ilgili konularda kullanılan “ücret maliyeti” ve “ücret gideri” kavramları da bir üretim unsuru olarak işgücüne harcanan değerle ilgili konuları ifade etse de bu kavramlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ücret gideri toplam harcamaları, masrafları ifade ederken ücret maliyetinden anlaşılması gereken bir birimlik üretimin içerisindeki ücret giderinin oranı olmalıdır. Üretim arttıkça ücret gideri de artabilir ancak giderdeki artış olumsuz bir ifade olarak

³⁰ Zafer Yükseler, “Asgari Ücret Artışının Maliyet ve Etkileri”, (Çevrimiçi), www.researchgate.net/publication/283727057_Asgari_ucret_artinin_maliyet_ve_etkileri, 2015, 10.4.2019

³¹ Acar, **a.g.e.**, s.23

³² Türk Dil Kurumu Sözlükleri, (Çevrimiçi), www.sozluk.gov.tr, 15.04.2019

değerlendirilmemelidir. Toplam gider artmasına rağmen birim düzeydeki üretim içerisindeki ücret giderinin oranı artmıyorsa verimliliğin azalmadığı kanısına varılabilir. Bu bakımdan işletmelerin ücret giderinden ziyade ücret maliyetine odaklanmaları verimlilik esassından daha makul görölmektedir.³³

Ücret gideri ve ücret maliyeti hesaplanırken işgücünün üretime dahil edilmesi için harcanan tüm giderler düşünölmelidir. Bu bakımdan sadece toplam ücretin ücret giderini oluşturduğunu varsaymak doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Toplam ücretin yansıra ücret giderine eklenmesi gereken en öncöl gider işverenin ödemekle yükümlü olduğu SGK primleridir.

1.3.7 Aynı Ücret – Nakdi Ücret

Ücretin ödenme şekline göre ayrıldığı kavramlardan bir diğeri aynı veya nakdi olmasıdır. Nakdi ücret, toplam ücretin işgörenlere nakit olarak sağlanan kısmını ifade eder. Aynı ücret ise toplam ücretin parasal karşılığı olan mal veya hizmetlerle ödenen kısmını ifade eder.³⁴ Bu bakımdan yemek kartı, özel sağlık sigortası, spor salonu üyeliğı, taşınma hizmeti gibi kalemlerle ödenen ücret aynı ücret olarak değerlendirilmekte, nakit olarak verilen ücret ise nakdi yardım olarak değerlendirilmektedir.

Toplam ücret içerisinde aynı ücretin payını arttırmak hem işgören hem de işveren açısından yararlı olabilmektedir. Devlet uygulamalarında aynı yardımların bir kısmı belirli şartlar kapsamında gelir vergisi ve SGK primlerinde muaf tutulabilmektedir.³⁵ Toplam ücret oluşturulurken bu muafiyetler kapsamında eklenen aynı ücret işveren açısından ücret maliyetini daha az arttırırken işgörenlerin elde ettikleri gerçek ücreti daha fazla arttırmaktadır.

³³ Acar, **a.g.e.**, s.25

³⁴ **a.e.**, s.26

³⁵ Gelir İdaresi Başkanlığı, **a.g.e.**

1.4 Ücretin Önemi ve Etkileri

Ücret, işgören bakımından yaşam sürdürebilmek ve refah düzeyini koruyabilmek veya yükseltebilmek için gerekli olan ekonomik kaynağı sağlamanın birincil yollarından olurken işveren ve işletmeler bakımından verimli bir şekilde yönetilmesi gereken önemli bir maliyet unsurudur.³⁶

Ücretin hem işverenler hem de işgörenler üzerindeki etkisini göz önünde bulundurduğumuzda hükümetlerin de ücret uygulamalarından etkilenmeleri ve ücrete yön vermeleri kaçınılmazdır. Kamu maliyesi açısından ücret üzerinden alınan vergiler hükümetler için önemli bir ekonomik kaynak olurken kamu kuruluşlarında çalışan memur ve işçiler için ödenen ücretler de hükümetlerin önemli gider unsurlarından biri olmaktadır. Diğer taraftan ücretin sosyal yapı, refah seviyesi, gelir dağılımı gibi konular üzerindeki etkisini düşündüğümüzde hükümetlerin ücret ile ilgili alacağı kararların toplumun bütününe etkileyecek düzeyde olduğunu anlaşılmaktadır.³⁷

Ücret bir toplumda yaşayan bireylerin büyük bir bölümünün alım gücünü oluşturan bir etmendir. Toplumun elde ettiği toplam ücret düzeyinin artması veya azalması doğrudan alım gücünü etkilemekte ve ilgili piyasadaki ürün hareketliliğini yönetmektedir. Ücretlerin azalması piyasada tüketimin de azalmasına sebep olmakta ve beraberinde üretimi gerçekleştiren işletmelerin satışlarında düşüşe sebep olmaktadır. Satışlardaki düşüşle beraber işletmelerin gelirleri azalacak ve işletme dahilinde çalışan işgörenlerin sayısı azalacaktır. Bu durum toplumdaki işsizliğin artmasını tetikleyecek ve alım gücünün daha da azalmasına sebep olacaktır. Ücretlerin beklenenin üzerinde artması ise toplumdaki bireylerin refah seviyesini arttırarak tüketimi arttıracığı öngörülse de orta ve uzun vadede işletmelerin maliyetlerini arttıracığı ve bu artış ürün fiyatlarıyla birlikte enflasyonu arttıracığı

³⁶ Sabahaddin Zaim, "Türkiye'nin İktisadi Gelişmesinde Ücret Siyasetinin Önemi" **Journal of Social Policy Conferences**, 0(19), ss. 323-350, 1968, s.327

³⁷ Acar, **a.g.e.**, s.19

için ideal üretim-tüketim ortamını oluşturmamaktadır.³⁸ Bu bakımdan ücret, toplumun yapısını temelden etkilemektedir. Devletler, sendikalar ve işverenler ücretin bu etkileri doğrultusunda değerlendirmeler yaparak toplumun ücret düzeylerini yönlendirmektedirler.

1.5 Ücreti Meydana Getiren Faktörler

Ülkemizde gelir vergisi açısından bir gelirin ücret olarak değerlendirilip vergilendirilebilmesi için bu gelirin birtakım şartları taşıması gerekmektedir. Bu kapsamda vergilendirilebilecek bir ücretin oluşması için üç ana unsurdan bahsedilebilir,³⁹

a. Bir İşverene Tabi Olma

Bir ödemenin ücret olarak kabul edilebilmesi için öncelikle işgörenin ücreti ödeyen tüzel veya özel kişi işverene bağlı olması gerekmektedir. İşgören ve işveren arasındaki bu bağlılık iş sözleşmesi, yönetmelik, tüzük gibi araçlarla belirlenebilmektedir.

b. Belli Bir İş Yerine Bağlı Olma

İş yeri, işverenin işi ile ilgili faaliyetlerinin gerçekleştiği yerdir. İşgörenler de işverenin kendileri için belirlediği işleri yapmak üzere bu iş yerlerine hukuki şekilde bağlı olmalıdırlar. İşgörenlerin işleri gerçekleştirmek için fiilen işyerinde bulunmaları şart değildir. Müşterilere işletme dışında ulaşılmasını gerektiren satış işleri gibi bazı işler fiziki bir yere bağlı olmadan yapılabilir. Bu bakımdan bahsedilen işyeri gerekliliği işletmenin fiziki varlığını tespit etmek için önemlidir.

³⁸ Erşan Sever ve Arif İğdeli, "Asgari Ücret, İstihdam ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: BRICS-T Örneğinde Bir İnceleme", *Journal of Research in Entrepreneurship Innovation and Marketing*, 2(3), ss. 1-14, 2018

³⁹ Gelir İdaresi Başkanlığı, "Ücret kazançları Vergi Rehberi", (Çevrimiçi), www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/beyannamerehberi/2008_Ucret_rehberi.html, 2008, 12.04.2019

c. Hizmetin Karşılığı Olarak Bir Ödemenin Yapılması

Ücret sadece hizmetin/emeğin karşılığında yapılan bir ödemedir. Ödemenin türü nakit olabileceği gibi ayın veya diğer menfaatler şeklinde veya farklı türdeki ödeme araçlarının birleşimi şeklinde olabilmektedir. Genel uygulamada işverenler emek karşılığındaki ücretlerin büyük bir kısmını nakdi olarak öderken bir kısmını da sosyal yardım ve ek fayda olarak ödemektedirler. İşverenler işin karşılığında işgörene ödenecek ücretin en az ne kadarının nakdi ücret olabileceğiyle ilgili asgari ücret uygulamalarını takip etmekle yükümlüdürler.

1.6 Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, işgörenleri işletmenin değerlerine uygun olarak adil, eşit ve tutarlı bir şekilde ücretlendirmeyi amaçlayan strateji ve politikaların oluşturulması ve uygulanması konularını içermektedir. Örgütsel, ekip ve bireysel performansın geliştirilmesine yönelik ücret süreçlerinin ve uygulamalarının tasarımı, uygulanması ve sürdürülmesi ücret yönetimi kavramı altında değerlendirilmektedir.⁴⁰

Ücret yönetimi, işletmelerde sistematik bir şekilde ele alınması gereken bir insan kaynakları fonksiyonudur. Ücret yönetimi içerisinde işletme stratejileri doğrultusunda ücret politikalarının belirlenme, ücret yönetim sistemlerini oluşturulma ve uygulanma süreçleri yer almaktadır.⁴¹

Günümüzde teknoloji, ulaşım ve iletişimdeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkan küreselleşmeyle birlikte, farklı coğrafyalara yayılmış çok uluslu ve çok işgörene sahip işletme sayıları artış göstermiştir. Bu durumun doğal sonucu olarak işletmelerde yapılan işler ve işgörenler de çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Günümüzde ücret yönetimi özellikle çok sayıda işgörenin olduğu, küresel

⁴⁰ Armstrong, 2007, **a.g.e.**, s.3

⁴¹ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.382

işletmelerde daha karmaşık hale gelmekte ve yönetimi açısından stratejik bir öneme sahip olmaktadır.⁴²

Ücret yönetimi, işletmeler tarafından uygun bir şekilde takip edilmesi durumunda işletmeleri bir yetenek merkezi haline getirebilecek bir insan kaynakları yönetimi aracıdır. Başarılı bir ücret yönetimi süreci içerisinde oluşturulmuş ücret paketi; adilliği, piyasayla olan tutarlılığı, ücret bileşenlerinin paket içerisindeki dağılımıyla dahi potansiyel işgörenleri işletmeye yaklaştırabilmektedir.⁴³

1.6.1 Ücret Yönetimi Sistemi

Sistemsal açıdan bakıldığında ücret yönetimi, tüm işgörenleri kapsayacak adil ve işletme dinamikleriyle uyumlu bir ücret sunmayı mümkün kılacak ücret sistemlerinin tasarlanmasını ve uygulanmasını içeren, çeşitlik ücret bileşenlerini doğru bir biçimde bir araya getirerek işletmeye özgü oluşan bir alt sistem olarak tanımlanabilmektedir.⁴⁴ İşletmelerde işgörelere ödenecek toplam ücretin belirlenmesi, bütçelenmesi, hangi türde ve ne zaman ödeneceği, ücret artışların hangi oranda yapılacağı gibi işgörelere açısından alınacak ücretin, işverenler açısından oluşan maliyetin ve yönetilmesi gereken operasyonun belirlendiği bütün süreçler ücret sisteminin birbirleriyle ilintili parçalarını oluşturmaktadır. Bu bakımdan ücret sistemi içerisindeki her bir bileşeni diğer yapı taşlarını etkileyebilecek birer unsur olarak gözetmek ve bileşen bazında alınacak kararların tüm sisteme olan etkisini değerlendirmek gerekmektedir.

Bir ücret sistemi ücretleme sistemlerine yön veren politikalar, ücretlemede kullanılan araçlar ve yöntemler, ücretlendirmenin amaçları olmak üzere üç bölümde incelenebilmektedir. Bu yapı içerisinde “politikalar”, işletmelerin iç dinamiklerine, rakiplerine, organizasyon yapılarına, işletmedeki işlere göre bir yönetim oluşturmak adına kullanılmaktadır. “Araçlar ve yöntemler” politikaları uygulamaya koymak adına kullanılan her nevi uygulamayı ifade etmektedir. Son olarak “ücretlendirme

⁴² Gomez Mejia ve Steve Werner, **Global Compensation**, New York, Routledge, 2008, s.3

⁴³ ROIFORCIO, “Compensation Management”, (Çevrimiçi), <https://roi4cio.com/en/categories/category/compensation-management/>, 12.04.2019

⁴⁴ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.384

amaçları” ise işletmenin ücret yönetimi sistemleriyle ulaşmak istediği adalet, verimlilik, etik gibi değerleri tanımlamaktadır.⁴⁵

1.6.2 Ücret Yönetiminin Amaçları

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereken en önemli kaynaklardan biri insan kaynağıdır. İşgörenlerin ekonomik anlamda tatminsizliklerini ortadan kaldırmak ve aynı işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlamak ücret yönetiminin temel amaçlarından biridir. Ücreti bir maliyet unsuru olarak düşündüğümüzde ise işveren adına büyük bir gider olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan ücret yönetiminin özünde işveren ve işgören arasındaki emek/ücret dengesini en verimli şekilde yönetebilme arzusu vardır. İşletmeler açısından ücret yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir;⁴⁶

- Yasal olarak işgören tarafından verilen emeğin karşılığında işverenin ücret ödeme yükümlülüğünün yerine getirilmesi.
- Emek piyasasındaki kişileri işletmeye çekmek.
- Hem işgörenlerin hem de işverenlerin çıkarlarını gözeterek işletme ve işgören arasındaki ekonomik dengeyi sağlamak.
- Ücret konularıyla ilgili gündemi takip ederek gerekli görülen yenilikleri işletme içerisindeki ücret sistemlerine entegre etmek.
- Ücret ve ek faydaların sistematik bir şekilde hesaplanması ve aksamadan hak sahiplerine ödenmesini sağlamak.
- İşgörenlerin tatminsizliğini azaltmak.
- İşgörenlerin edindiği bilgi, beceri ve yetkinlikleri ödüllendirerek motivasyon ve performansının devamlılığını sağlamak.
- Personel maliyetlerinin düşürülmesini sağlayarak rakipler arasında avantajlı bir durumda olmak.

⁴⁵ Milkovich, **a.g.e.**, s.18

⁴⁶ Ezgi Erdem, **İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007, s.24

Özetle ücret yönetimi, işletmelerin ve işverenlerin nitelikli veya yetenekli işgörenleri işletmeye çekme, işletmede tutma ve çalışmalarını sürecince motive etmede kullanabilecekleri bir insan kaynakları uygulamasıdır. Tüm bu maddelerle birlikte işletmelerin hedefinde işgücünü daha ekonomik ve daha verimli bir şekilde yönetmek yer almaktadır.

1.6.3 Ücret Yönetiminin İlkeleri

Ücret, doğru yönetildiğinde işletmelere ve işgörelere birçok fayda sağlamaktayken doğru yönetilmediğinde ise hem işletme hem de işgörelere için sosyo-ekonomik problemler doğurabilmektedir. Bu bakımdan ücret yönetimi hassas bir konu olarak değerlendirilmekte ve en doğru şekilde yönetilmesini sağlamak adına aşağıdaki prensiplerle ilişkilendirilmektedir;⁴⁷

a. Eşit İş – Eşit Ücret İlkesi

İşverenler işgörelere, işgörelere yaptıkları işin büyüklüğü ve becerileri ile doğru orantılı bir ücret ödemelidir. İşveren, işgörelere yaptığı işin değerinin üzerinde bir ücret ödemesi durumunda finansal kaynaklarını verimsiz kullanmış olacaktır. İşgörelere yaptığı işin değerine göre düşük bir ücret ödemesi durumunda ise işgörelere için tatminsizlik oluşturacak ve emek piyasasında dezavantajlı duruma düşecektir. Her iki durum da işletmenin zarar görmesine sebep olacağından eşit iş – eşit ücret ilkesi doğrultusunda hareket etmek işletmeler adına önemli ilkelerden biri olacaktır.

b. İçsel Eşitlik ve Dışsal Eşitlik İlkesi

İşverenler işletme içerisindeki farklı işleri analiz etmeli, işlerin önemini ve büyüklüklerini belirlemeli, beraberinde bu işleri yapacak işgörelere beceri, yetkinlik ve performanslarını ölçümlemeli, bu doğrultuda işgörelere ücretlerini belirlemelidir. Böylece işletme içerisinde iç eşitlik sağlanmış olacak ve işgörelere adil bir ücret yönetimi algısı oluşması sağlanacaktır.

⁴⁷ Deb, a.g.e., s.22

İşverenler iç eşitliğe önem verdikleri gibi dış eşitliğe de önem vermelidirler. Bir işletme içerisinde ücretlendirilen belirli bir işin rakip işletmelerde daha düşük bir ücretle ücretlendirilmesi mevcut işletmenin finansal anlamda zarar etmesine, daha yüksek bir ücretle ücretlendirilmesi ise işgörenlerde tatminsizlik yaratmasına sebep olacaktır.

c. Performansa Dayalı Olma İlkesi

Eşit iş yapan işgörenlerin ücretlendirilmesinde performans kriteri konulması ve daha yüksek performans ortaya koyan ve dolayısıyla işletmeye katma değeri daha fazla olan işgörelere daha fazla ücret ödenmesi, işgörelerin performanslarını arttırmak için teşvik edici bir unsur olacaktır. Performans odaklı bir kültür, işletmelerin ücret yönetimi anlamında daha verimli bir yapıya sahip olmalarında öne çıkan unsurlardan biridir.

d. Ayrımcılık Yapmama İlkesi

İşletmeler ücretlendirmede din, dil, ırk, cinsiyet gibi herhangi bir ayrım gözetmemelidirler. Bazı ölkelerde eşit iş yapmalarına rağmen kadın işgörelere erkek işgörelere göre daha düşük ücret ödendiği gözlemlenmektedir. Bu ve benzeri durumlar dezavantajlı konumda olan grupların daha düşük performansa sahip oldukları önyargısını oluşturmakta ve sosyal normları etkilemektedir.

e. Yasallık İlkesi

Birçok ölkede devlet organları, bireylerin sosyal refahlarını sürdürebilmeleri için çalışmaları karşılığında almaları gereken en düşük ücretleri belirlerler. Bu doğrultuda işverenler işgörelere verdikleri ücretlerde devlet tarafından belirlenen en az ücreti gözetmeli ve bunun altında bir ücret ödememelidir.

f. Basitlik ve Esneklik İlkesi

Ücret sistemleri basitçe anlaşılabilir ve yönetilebilir şekilde tasarlanmalıdır. Bu basitlik sayesinde işletmeler, içerisinde bulundukları

ekosistemin şartları değişse dahi ücret sistemini yeni şartlara göre kolayca uyarlayabilir, ekonomik durumu hem de insani değerleri olumsuz yönde etkileyebilecek risk etmenlerini azaltabilirler.

g. İşgöreni Geliştirme İlkesi

Ücret sistemleri, işgörenlerin yetkinlik ve becerilerini geliştirmelerine imkân sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Daha yüksek yetkinlik ve beceri düzeyine daha yüksek ücret ödenmesi, işgörenleri bu konularda kendilerini geliştirmeleri için bir motivasyon kaynağı olacaktır.

1.6.4 Ücret Politikaları

Ücret politikaları işletmelerin stratejisine, kültürüne, amaçlarına göre ücret süreçlerinin nasıl tasarlanması ve yönetilmesi gerektiğini gösteren kararlar olarak tanımlanabilir. Bu niteliğiyle ücret politikaları işletmelerde ücret süreçlerinin uygulayıcısı niteliğinde olan yöneticiler açısından birer rehber görevi görmektedir.⁴⁸

Ücret politikaları çeşitli faktörlere bağlanabilmektedir. İşletmenin işgörenlerden beklediği performans düzeyi, nitelikli işgücü piyasasındaki rekabet düzeyi, işletmenin geleneksel yaklaşımları ve kültürü gibi unsurlar işletmelerin ücret politikalarını şekillendirmektedir.⁴⁹ Bu unsurları değerlendirdikten sonra işletmeler kendi durumlarını ve önceliklerini belirleyerek uygulayacakları ücret politikasına karar verirler. Yüksek nitelikli işgücünü işletmeye çekme ve işletmede tutma ihtiyacı olan işletmeler piyasanın üzerinde bir politika izleyebilirler. Nitelikli işgücüne ihtiyaç duymayan işletmeler ise piyasa düzeyinin altında bir politika belirleyebilirler. Genel olarak işletmelerin uyguladığı politikalara bakıldığında piyasa düzeyinde ücretlendirme politikası yaygın olarak kullanılmaktadır.⁵⁰

⁴⁸ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.390

⁴⁹ Armstrong, 2007, **a.g.e.**, s.44

⁵⁰ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.391

İKİNCİ BÖLÜM

ÜCRET YAPISI ve İŞE DAYALI ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI

2.1. Ücret Yapısı

Ücret, işgörenlerin alım gücünü oluşmasının birincil etkenidir. Birçok toplumda ücret bireylerin güç ve prestij göstergesi durumundadır. Bu bakımdan ücretlendirme bireylerin ekonomik, sosyal ve psikolojik durumlarını etkilemektedir. İşgörenler bu açılardan yetersiz durumda olduklarında işletmelerin performansı da doğrudan etkilenmektedir.⁵¹ Ücret yapıları düzgün bir şekilde tasarlandığında işletmelerin performansına önemli düzeyde katkı sağlayabilirler.⁵² Ücret yapıların oluşturulmasında işverenler stratejileri doğrultusunda farklı yöntemler uygulayabilirler. Temelde uygulanan yöntemler “İşe Dayalı Ücret yapıları” ve “Kişiye Dayalı Ücret Yapıları” olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

Ücret yapıları işveren tarafından işgörelere, yaptıkları iş, ortaya koydukları emek ve sergiledikleri performans doğrultusunda ücretin hangi şartlarda ve hangi miktarda verileceğinin sistematik bir biçimde planlanmasını amaçlar.⁵³ Geniş çerçevede ücret yapısı, işletme içerisindeki tüm işlerin ve bu işleri yapan işgörelerin hiyerarşik olarak sıralanmasına ve işgörelere bu sıralama ile orantılı olarak ücret verilmesine olanak sağlar.⁵⁴

Bir ücret yapısı oluşturulurken temelde üç ana boyut üzerinde durulabilir;⁵⁵

⁵¹ Gomez Mejia, David B. Balkin ve Robert L. Cardy, **Managing Human Resources**, New Jersey, Pearson Education, 7th Ed., 2012, s.313

⁵² Mejia, 2015, **a.g.e.**, s.22

⁵³ Levent Şahin, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi" **Kamu-İş**, 11(2), 2010, s.145

⁵⁴ Acar, **a.g.e.**, s.55

⁵⁵ Deb, **a.g.e.**, s.112

- Yasal şartlar, rakiplerin uygulamaları, iş gücü birlikleri gibi işletme dışı etmenlerle birlikte değerlendirildiğinde işletme içerisinde olabilecek en az ve en fazla ücret kademesi miktarı.
- Ücret kademeleri ve ücret düzeyleri arasındaki ilişki ve bu kademelerin piyasaya göre konumu.
- Toplam ücret içerisinde sabit ve değişken ücret dağılımı.

Ücret yapısı işin kendisiyle ilişkili olarak veya işi yapanın nitelikleriyle ilişkili olarak kurgulanabilir.

İşe dayalı ücret yapısı geleneksel ücret yönetiminde kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yapıda iş, işi yapanın kişisel özelliklerinden ziyade tek başına analiz edilmesi gereken bir konudur. İşgörenin ücreti, işin hangi kısmını yaptığına bağlı olarak belirlenir ve ancak işgörenin işi değişirse ücreti farklılaşabilir. Beceriye dayalı ücret yapısında ise işgörenler beceri ve yetkinlikleriyle birlikte değerlendirilerek yaptıkları işe katabilecekleri değere göre ücretlendirilirler.⁵⁶

Ücret yapılarında şu prensiplere dikkat edilmelidir;⁵⁷

- Yapı mantık çerçevesinde hazırlanmalı ve işletmenin diğer uygulamaları ve kurallarıyla uyumlu olmalıdır.
- İşletme ve işletmenin birimleri arasındaki ilişkiler, kurulacak ücret yapısına bu ilişki nispetinde yansıtılmalıdır.
- Ücret yapısı işgörenlerin adil ücret algısı ile ilintili olarak şekillenmelidir.
- Yapı yasal kurallar, emek birlikleri ile olan anlaşmalar ve sosyal güvenlik hukuku kapsamında değerlendirilmeli ve kurgulanmalıdır.
- Yapı işletmenin yaşam standartları ile orantılı olmalı ve aynı zamanda toplam ücretlerden oluşan maliyet işletmenin üstlenebileceği seviyede olmalıdır.

⁵⁶ Gomez Mejia, Pascual Berrone ve Monica F. Santos, **Compensation and Organizational Performance**, New York, Routledge, 2015, s.24

⁵⁷ Frans Poels, **Job Evaluation and Remuneration Strategies**, London, Kogan Page, 1997, s.18

Tablo 2: İşe ve Kişiyeye Dayalı Ücret Yapılarının Tasarım Aşamaları

Aşamalar	İşletme İçi Ücret Yapıları		
	İşe Dayalı	Kişiyeye Dayalı	
		Beceri	Yetkinlik
İş Bilgileri Toplama ve Düzenleme	İş Analizleri İş Tanımları		
Değerlenecekleri Belirleme	İş Değerlendirme: İş Sınıfları veya Değerlendirme Faktörleri	Beceri Blokları	Yetkinlik Setleri
Değerleme	Faktör Dereceleri ve Ağırlıklandırma	Belgelendirme Süreci	Davranışsal Göstergeler
Yapıya Dönüştürme	İşe Dayalı Yapı	Kişiyeye Dayalı Yapı	Kişiyeye Dayalı Yapı

Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.78

2.2 Ücret Yapılarında Eşitlik

İşgörenler ücretlerini bulundukları işletmedeki veya işletme dışındaki benzer işlere verilen ücretle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde işgörenlerde ücret eşitliği algısı şekillenmekte ve işgörenlerin iş motivasyonlarını doğru orantılı olarak etkilemektedir.⁵⁸ Bu bakımdan adil bir ücret algısı oluşturabilmenin ilk yolu olarak ücret yönetiminde eşitliği gözetmek gerekmektedir.

Ücret yapısında eşitlikle ilgili işverenlerin üzerinde durması gereken konular içsel eşitlik, dışsal eşitlik, bireysel eşitlik, prosedürel eşitlik olmak üzere dört başlık altında incelenebilir.⁵⁹

⁵⁸ John Shields v.d., "Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment, and Intent to Quit" **International Studies of Management & Organization**, 42(1), ss. 68-86, 2012, s.81

⁵⁹ Gary Dessler, **Human Resources Management**, New Jersey, Pearson Education, 13th Ed., 2013, s.353

2.2.1 İçsel Eşitlik

İçsel eşitlik bir işin benzer işle kıyaslandığında aynı düzeyde ücretlendirilmesini ifade eder.⁶⁰ Ücret uygulamaları ve aldıkları ücret doğrultusunda işgörenler kendileri içsel anlamda hem işletme içerisinde önceki farklı tecrübeleriyle hem de mevcutta yaptığı işin benzerlerini yapan diğer işgörenlerle karşılaştırmakta ve nihayetinde bir eşitlik yargısına varmaktadırlar.⁶¹ İşverenler, işgörenlerde oluşan bu yargıları işletme içerisinde uygulayacakları ücret yönetimi stratejileriyle kontrol altında tutabilirler.

2.2.2 Dışsal Eşitlik

Dışsal eşitlik, bir işletmedeki belirli bir işin başka bir işletmedeki aynı veya benzer işle aynı düzeyde ücretlendirilmesini ifade eder.⁶² İşgörenler işletmenin bir parçası olduğu gibi aynı zamanda toplumun da bir parçasıdır. Bu nedenle farklı işletmede dahi olsa kendi ücretlerini farklı işletmelerdeki işgörenlerin ücretleriyle kıyaslamaktadırlar. Eşitlik teorisi çerçevesinde işgörenler mevcut tecrübeleri karşılığında kendilerine ödenen ücreti farklı işletmelerdeki benzer pozisyonlara ödenen ücretle ve aynı zamanda kendilerinin başka işletmelerdeki eski tecrübeleri karşılığı ödenen ücretle kıyaslayarak dışsal eşitlik algılarını oluştururlar.⁶³ İşverenler ücret yönetim stratejileriyle işletme için eşitliği önemsediği gibi işletme dışı eşitliğe de önem vererek işgörenlerinin dışsal eşitlik algılarını yönetebilmektedirler.

2.2.3 Bireysel Eşitlik

Bireysel eşitlik, aynı işletme içerisinde aynı veya benzer işi yapan işgörenlerin benzer düzeyde ücretlendirilmesini ifade eder.⁶⁴ Bireysel eşitlik

⁶⁰ Dessler, **a.g.e.**, s.353

⁶¹ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, çev. İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 14. bs., 2015, s.222

⁶² Dessler, **a.g.e.**, s.353

⁶³ İş Kanunu (2003), T.C. Resmî Gazete, 25134, 10 Haziran 2003,

⁶⁴ Dessler, **a.g.e.**, s.353

işgörenlerin motivasyonları etkileyeceği gibi işverenlere kanun tarafından yüklenen bir yükümlülüktür.⁶⁵

2.2.4 Prosedürel Eşitlik

İşletmenin sergilediği prosedürel eşitlik, işgörenlerde gözlenen ücret tatmin düzeyini en çok etkileyen eşitlik türlerinden biridir.⁶⁶

Prosedürel eşitlik, işverenlerin işgörenler için ücret belirlemesi yaparken aynı ölçüt üzerinden değerlendirme yapmaları ve karar vermelerini ifade eder.⁶⁷ Nitekim farklı işler veya işgörenler için farklı yöntemler kullanılarak ücretlendirme yapılması işletme bütününde bir kıyas ve yönetim yapılamasının mümkün olmayacağı anlamına gelmektedir. Diğer taraftan prosedürel eşitlik kavramı iş kanununun 5. maddesinde yer alan işverenin işgörenler arasında eşit işlem yapma yükümlülüğüyle de ilişkilendirilebilir.⁶⁸

2.3 Kişiyeye Dayalı Ücret Yapıları

İşe dayalı ücret yapıları, Frederic Taylor tarafından 20. yüzyılın başlarında, yani çoğunlukla rutin işlerin yer aldığı bir piyasada ortaya atılan “bilimsel yönetim” çerçevesinde gelişmiştir. Ancak günümüzdeki işler incelediğinde, rekabet ve başarı odaklılığın da ilerlemesiyle, rutin işlerle beraber karmaşık işlerin de çoğaldığı gözlenmektedir.⁶⁹ Bu bakımdan işverenler, ücret yönetim süreçlerinde sadece işe dayalı yapılarla yetinmemekte, insani verileri de yönetim süreçlerine ekleyerek ücret yapılarını çeşitlendirmektedir.

Kişiyeye dayalı ücret yapılarında işgörenler, başarabilecekleri işlere ve işleri gerçekleştirmede kullanabilecekleri becerilere göre ücretlendirilirler. Diğer bir

⁶⁵ Çelik, a.g.e., s.287

⁶⁶ David E. Terpstra ve Andre L. Honoree, "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe" **Compensation & Benefits Review**, 35(6), ss. 67-74, 2003, s.71

⁶⁷ Dessler, a.g.e., s.353

⁶⁸ İş Kanunu (2003), T.C. Resmî Gazete, 25134, 10 Haziran 2003,

⁶⁹ Milkovich, a.g.e., s. 167-168

bakımdan, daha çeşitli sorumluluk alabilecek işgörenler aynı zaman zamanda daha fazla ücret alacak işgörenler olarak tanımlanabilir.⁷⁰ Özellikle yenilik, inovasyon gibi ihtiyaçları olan işletmeler bu ihtiyaçlarını büyük çoğunlukla işgörenlerinin beceri ve yeteneklerinden karşılamakta ve bu doğrultuda işgörenleri beceri ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmek amacıyla kişiye dayalı ücret yapılarını kullanmaktadırlar.⁷¹

Günümüzde kişiye dayalı ücret yapılarının çoğunlukla “beceriye dayalı” ve “yetkinliğe dayalı” ücret yapıları olarak iki kısımda incelendiği görülmektedir.⁷²

2.3.1 Beceriye Dayalı Ücret Yapıları

“Bilgiyi ücretlendirme” şeklinde de tanımlanan beceriye dayalı ücret yapıları, işgörenin devam eden edinimini, gelişimini ve verimliliğini ödüllendirmeyi amaçlamaktadır.⁷³

2.3.2 Yetkinliğe Dayalı Ücret Yapıları

Yetkinlik kavramı farklı kaynaklarda farklı biçimlerde tanımlansa da birçok insan kaynakları profesyoneli tarafından “bireylerin kişilik, bilgi, beceri, davranış, tutum gibi karakteristik özelliklerinin eşsiz bir şekilde birleşmesi şeklinde tanımlanmıştır.”⁷⁴

2.4. İşe Dayalı Ücret Yapıları

İşe dayalı ücret yapılarında, temel ücret seviyeleri işgören tarafından gerçekleştirilen işin büyüklüğüne göre belirlenir. Bu tip yapılarda aynı işi yapan işgörenlerin her biri aynı veya yakın bir ücretle ücretlendirilirler. İş dayalı bir ücret

⁷⁰ Mejia, 2012, **a.g.e.**, s.318

⁷¹ Alain Klarsfeld, David B. Balkin ve Alain Roger, "Pay policy variability within a French firm: the case of skill-based pay in a process technology context" **The Journal of High Technology Management Research**, 14(1), ss. 47-70, 2003, s.48

⁷² Acar, **a.g.e.**, s.132

⁷³ **New Reward I: Team, Skill and Competency Based Pay**, ed. by. Peter Reilly, Brighton, Institute for Employment Studies, 2003, s.44

⁷⁴ Joseph J. Martocchio, **Strategic Compensation**, Harlow, Pearson Education, 8th Ed., 2015, s.120

yapısında işgörenler ücretlerinin farklılaşabilmesi için hiyerarşik olarak daha büyük işlerin sorumluluğunu almalıdır.⁷⁵

2.4.1 Ücret Yapısının Oluşturulmasında İş Analizleri, İş Tanımları ve İş Gerekleri

Ücret yapısının oluşumunun temelinde iş değerlendirme süreci bulunmaktadır. İşletme içerisindeki işleri sıralayabilmek ve ücret yapısı çerçevesinde aralarındaki hiyerarşiyi oluşturabilmek için işlerin ölçülebilir bir durumda olması gerekmektedir. İşleri birbirinden ayırabilmek ve karşılaştırabilmek için iş için gerekli olan beceri, yetkinlik, sorumluluk ve çaba gibi evrensel değerlendirme faktörleri kullanılır.⁷⁶ İş değerlemesi yapabilmek için öncesinde işlerin analiz edilmesi, işlerin tanımlanması ve iş gerekliliklerinin belirlenmesi gerekmektedir.

2.4.1.1 İş Analizi

İş analizi, bir işin yapıldığı yolun, işi oluşturan görevlerin, bir işgörenin işi yapması için gereken becerilerin ve yeteneklerin belirlendiği sistematik bir çalışmadır. İşler arasında kıyas yapılacağı aşamada oluşabilecek rastgeleliğin en aza indirilmesini sağlar. İş analizi sürecinde, işin işlevleri, işin nedenleri, işin yeri, gerekli şartnameler ve iş sahiplerinin fiziksel koşulları gibi bilgiler toplanır, değerlendirilir ve organize edilir. İş analizi süreci; gözlem, görüşme ve anket gibi yöntemleri içerebilir.⁷⁷

İş analizlerinin çıktısı insan kaynaklarının eğitim-gelişim faaliyetleri, işgören seçimi ve yerleştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği, ücret yönetimi gibi alanlarda

⁷⁵ Richard J. Long ve John L. Shields, "Best practice or best fit? High involvement management and base pay practices in Canadian and Australian firms" **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 43(1), 52-75, 2005, s.54

⁷⁶ Nihat Alayoğlu, **Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005, s.150

⁷⁷ Ramazan Ö. Yıldız ve Didem Özer Çaylan, "A Critical Approach to the Job Analysis Practices of Turkish Container Ports" **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 3(3), ss. 17-37, 2017, s.19

sıklıkla kullanılmaktadır.⁷⁸ İş değerieme süreçlerinde de kullanılacağı ve dolayısıyla ücret yapısını temelden etkileyeceği için tüm işlerin objektif, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir biçimde analiz edilmesi önem taşımaktadır.

2.4.1.2 İş Tanımı

İş tanımı, iş analizinin birincil çıktısıdır ve işgörenin belirli iş kapsamında iş yerinde ne yaptığını tanımlar.⁷⁹ İş tanımı, iş analizinden çıkan verilerin özetlenmesi ve işlerin görev, sorumluluk, yer gibi özelliklerinin yazılmasıyla elde edilir.⁸⁰

İş tanımları hazırlanırken şu hususlara dikkat edilmesinde fayda vardır;⁸¹

- İş tanımları işi yapan kişiyi değil tamamıyla işin kendisini dikkate alarak hazırlanmalıdır.
- İşin içerdiği tüm sorumluluklar açık bir şekilde ifade edilmeli.
- İşin diğer işlerle olan ilişkileri belirtilmeli.
- İş tanımları sıklıkla kontrol edilmelidir. İşletmedeki bazı işlerin tanımının değişmesi diğer işleri de etkileyebilmektedir. Bu bakımdan bir işte yapılan değişiklik sonucu o işin etki alanında olan işler de gözlemlenmeli ve varsa gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

İş tanımları işveren açısından işletmede işlerin yazılı bir biçimde tutulmasını ve saklanmasını sağlarken işgörenler açısından sorumlu olduğu işleri öğrenmenin ve sorumluluk alanı doğrultusunda hareket etmenin rehberi niteliğindedir. Seçme ve yerleştirme süreçlerinde işler, birçok işveren tarafından işgörelere iş tanımları aracılığıyla anlatılır ve işgörelere yapacakları işin detaylarını bu noktada bütünüyle gözlemlene imkânı bulurlar.

⁷⁸ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.55-59

⁷⁹ Yıldız, **a.g.e.**, s.20

⁸⁰ Alayoğlu, **a.g.e.**, s.151

⁸¹ A. Mc. C. Norris, "Job Evaluation" **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers**, 179(1), ss. 395-413, 1964, s.396

2.4.1.3 İş Gereklileri

İş gerekleri, bir işin başarılı bir şekilde tamamlanması için bir işgörende olması gereken temel özellikleri tanımlar. İş analizinden çıkan sonuçlar doğrultusunda işgörenlerde ne tür iş gereklerinin aranacağı tespit edilir.⁸²

İş gereklerinin iş tanımından ayrıldığı nokta şu şekilde açıklanabilir; işin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için iş tanımları işte olması gereken bileşenleri anlatırken iş gerekleri iş tanımındaki işleri yerine getirecek kişilerde bulunması gereken özelliklerden bahsetmektedir. Bu iki olgu bir araya geldiğinde işin tamamlanması için gereken girdilerin büyük bir kısmı tamamlanmış olur.

İş gerekleri bazı işlerde yasal zorunluluk olabilmektedir. Örneğin bazı işletmeler iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalıştırmak zorundadır ve bu işin gerekliliklerinden olan “bakanlıkça yetkilendirilmiş olma” ve “iş güvenliği uzmanlığı belgesine sahip olma” gibi gereklilikler İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda belirlenmiştir.⁸³ Benzer uygulamalar belirli mesleklerde -özellikle belirli bir alanda- diploma sahibi olma şeklinde gözlemlene bilmektedir.

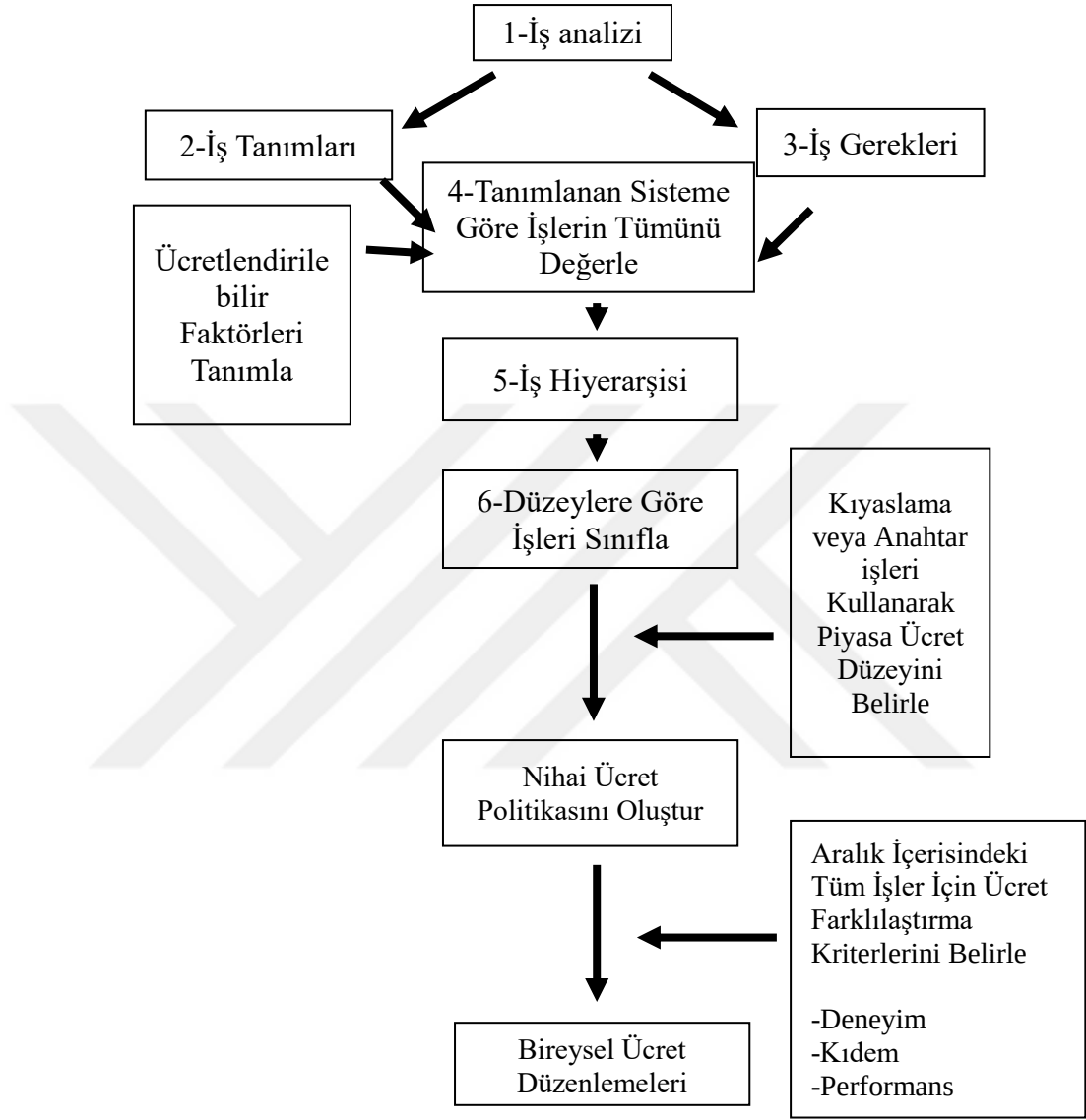
2.4.2 İşe Dayalı Ücret Yapılarının Oluşturulması

İşe dayalı ücret yapılarının oluşturulmasında süreç; içsel eşitliğin sağlanması amacıyla iş değerlemenin gerçekleştirilmesi, işletme içerisindeki işlerin hiyerarşisinin oluşturulması, dışsal eşitliğin sağlanması amacıyla piyasa ücret araştırmalarının temin edilmesi, işletme ücret politikasının belirlenmesi ve ücretlerin bireyselleştirilmesi şeklinde ilerlemektedir.

⁸² Acar, **a.g.e.**, s.118

⁸³ İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (2012), T.C. Resmî Gazete, 28339, 30 Haziran 2012,

Şekil 2: İşe Dayalı Ücret Yapısı Oluşum Aşamaları



Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.81

2.4.2.1 İşletme İçi Eşitliğin Sağlanması: İş Değerleme

İş değerlendirme bir işletmedeki işleri göreceli olarak değerlerini belirlemeyi hedefleyen sistematik bir çalışmadır. İşler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların

belirlenmesi işlerin değerinin karşılaştırılabilmesine, ücret yapısının oluşturulmasına ve korunmasına olanak sağlar.⁸⁴

İş değerlemesi adil bir ücret yapısı oluşturmak için bir kısa yol değildir. Aksine zor ve zaman alan işlemleri kapsamaktadır. Ancak bu zorlu süreç, bütünlük ve dürüstlük olgularıyla beraber gerçekleştirilip tamamlandığında iş değerlemeye bağlı süreçleri sağlam bir temele oturtturarak süreçler ilgili tüm kesimlerde gözle görülür bir güven artışı sağlar.⁸⁵

İş değerlendirme bir bilimden ziyade sistematik bir işlem sonucu ortaya çıkan bir yaklaşımdır. İş değerlendirme, öznel bir süreci nesnel hale getirerek pratik bir ücret yönetim uygulaması oluşturma amacı gütmektedir.⁸⁶

İş değerlendirme sürecini üç kısımda ele almak mümkündür. İlk olarak en çok zaman alan kısım olan mülakat, gözlem gibi farklı yöntemlerle gerçekleştirilecek iş analizlerinin yapılması ve analizler sonucunda işlerle ilgili kapsamlı bir veri elde edilmesidir. İkinci kısım iş gerekliliklerinin hazırlanması ve işlerin kendi aralarında önceliklendirilmesidir. Bu süreç bir veri kaynağı yaratmadan ziyade mevcut verilerden yola çıkarak farklı yargılar oluşturma sürecidir ve bu süreci gerçekleştirecek yetkililerde işleri karşılaştırabilme ve yargısal bir sonuca varabilme yetisi önemli bir özellik olarak tanımlanabilir. Son kısım ise işlerin seviyesine göre ücret hadleri tespit edilmesidir.⁸⁷

2.4.2.1.1 İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlendirme süreçlerinde birçok farklı yöntem kullanılmaktadır. İşverenler işletme ihtiyaçları, dinamikleri ve hedefleri doğrultusunda kendilerine uygun olan yöntemi seçebilir ve uygulayabilirler. İşletmelerin iş değerlendirme sürecini gerçekleştirmesinin nedeni yeni bir ücret yapısı kurmak olabileceği gibi mevcuttaki

⁸⁴ Emin Kâhya, "Revising the Metal Industry Job Evaluation System for Blue-Collar Jobs" **Compensation & Benefits Review**, 38(6), ss. 49–63, 2006, s.49

⁸⁵ Norris, **a.g.e.**, s.396

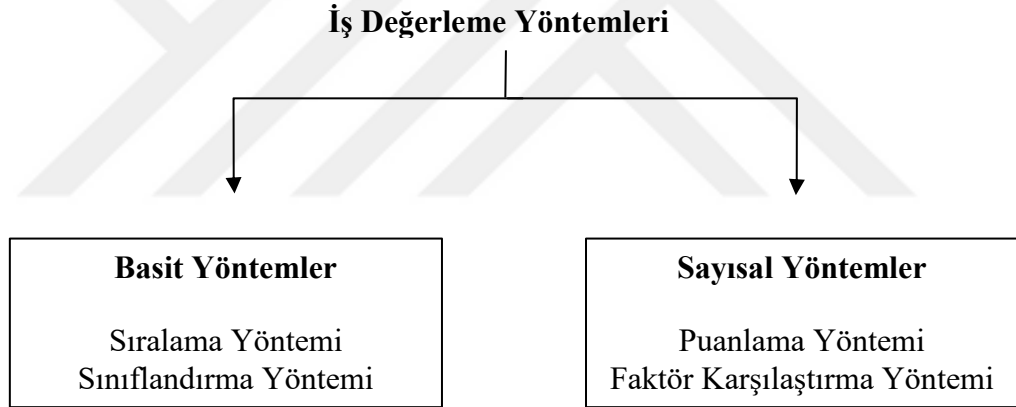
⁸⁶ Poels, **a.g.e.**, s.21

⁸⁷ Norris, **a.g.e.**, s.396

uygulamanın geçerliliğini kontrol etmek ve varsa düzeltilmesi/güncellenmesi gereken noktaları olması gerektiği haline getirmektir.⁸⁸

İş değerlendirme yöntemleri, işlerin hangi faktörlere göre değerlendirileceğini ve bu sürecin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlar.⁸⁹ Genel anlamda kabul gören ve sıklıkla kullanılan iş değerlendirme yöntemleri “sıralama yöntemi”, “sınıflandırma yöntemi”, “faktör karşılaştırma yöntemi” ve “puan yöntemi” şeklinde sıralanabilir.⁹⁰ Bu yöntemler arasından sıralama ve sınıflandırma yöntemlerini basit yöntemler, faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemlerini de sayısal yöntemler şeklinde kümelemek mümkündür.⁹¹

Şekil 3: İş Değerleme Yöntemleri



2.4.2.1.1 Sıralama Yöntemi

Sıralama yönetiminde ilk olarak işleri değerlendirecek kişi veya kişiler belirlenmelidir. Bu kişiler belirlenirken değerlendirilecek işlerin sayısı önem taşımaktadır. Değerlendirilecek iş sayısının çok olması durumunda değerlemenin bir kurul tarafından gerçekleştirilmesi tavsiye edilen bir uygulamadır.⁹²

⁸⁸ Kâhya, **a.g.e.**, s.49-50

⁸⁹ Norris, **a.g.e.**, s.396

⁹⁰ Acar, **a.g.e.**, s.98

⁹¹ Sait Gürbüz, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. bs., 2018, s.276

⁹² Acar, **a.g.e.**, s.105

Sıralama yönteminde ikinci aşama olarak işlerin analiz edilmesi gösterilebilir. İş analizini gerçekleştirebilmek için işgörenlerin hangi işleri gerçekleştirdiğini, bu işleri gerçekleştirmek için ne tür niteliklere sahip olmaları gerektiğini içeren iş tanımları oluşturulmalıdır.⁹³

Sıralama yönteminde genellikle “iş karşılaştırma matrisi” kullanılmaktadır.⁹⁴ Bu matriste işler hem satırlara hem de sütunlara yazılacak şekilde sıralanır ve birbirleriyle karşılaştırılır. Karşılaştırma sırasında zorluk veya önem derecesine göre daha üstün kabul edilen işleri belirtmek için “2”, eşit olarak kabul edilen işleri belirtmek için “1”, daha az öneme sahip olduğuna karar verilen işleri belirtmek için ise “0” kullanılabilir. Tüm işler birbirleriyle karşılaştırıldıktan sonra her bir işin diğer işler karşısında aldığı değerler toplanır ve ulaşılan toplam değere göre işler sıralanır.⁹⁵

Görüleceği üzere karşılaştırma yöntemi işler arasındaki ilişki hakkında genel bilgi vermekte ve derinlemesine bir analiz ortaya koymamaktadır. Değerlendirme kapsamına alınacak iş sayısı arttığında karşılaştırma yapılması gereken durum sayısı çok fazlalaşmaktadır. Bu uygulamada iş sayısına göre yapılması gereken toplam karşılaştırma $\frac{(n^2-n)}{2}$ formülüyle hesaplanabilir. Örneğin 50 adet iş karşılaştırılmak istendiğinde 1225 ayrı karşılaştırma yapılması gerekmektedir.⁹⁶ Bu bakımdan işletme içerisinde değerlendirilecek iş sayısı arttığında karşılaştırılması gereken tekil iş sayısı çok yüksek sayılara ulaşmakta ve uygulamayı imkânsız hale getirmektedir. Daha az sayıda işin karşılaştırılacağı ve sadece işler arasındaki ilişkinin gözlenmesi hedeflendiğinde bu yöntem uygun olmaktadır.

⁹³ Norris, **a.g.e.**, s.396

⁹⁴ Gürbüz, **a.g.e.**, s.277

⁹⁵ Acar, **a.g.e.**, s.107

⁹⁶ Milkovich, **a.g.e.**, s.142

İşletme/Bölüm:													
Değerlendiren		İsim:											
		Unvan:											
Sıra Kodu		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
Sıra Kodu	İŞLER	Muhasebe Asistanı	Veri Giriş Elemanı	Bilgisayar Operatörü	Müşteri Sorumlusu	Pazarlama Asistanı	Personel Sorumlusu	Ofis Asistanı	Karşılama Sorumlusu	Satış Müdürü	Sekreter	TOPLAM PUAN	GENEL SIRA
A	Muhasebe Asistanı		0	1	0	1	0	2	2	0	0	6	8
B	Veri Giriş Elemanı	2		2	2	2	0	2	2	0	2	14	3
C	Teknik Operatör	1	0		2	1	0	2	2	0	0	7	7
D	Müşteri Sorumlusu	2	0	1		2	0	2	1	0	1	9	4=
E	Pazarlama Asistanı	1	0	1	0		0	2	2	0	2	8	6
F	Personel Sorumlusu	2	2	2	2	2		2	2	0	2	16	2
G	Ofis Asistanı	0	0	0	0	0	0		1	0	0	1	10
H	Karşılama Sorumlusu	0	0	0	1	0	0	1		0	0	2	9
I	Satış Müdürü	2	2	2	2	2	2	2	2		2	18	1
J	Sekreter	2	0	2	1	0	0	2	2	0		9	4=

Şekil 4: Faktör Karşılaştırma Formu

Kaynak: Michael Armstrong ve Angela Baron, **The Job Evaluation Handbook**, Wiltshire, The Cromwell Press, 1995, s.57

2.4.2.1.1.2 Sınıflandırma Yöntemi

Sınıflandırma yöntemi işlerin beceri, bilgi, sorumluluk gibi başlıklar altında ortak noktalarını belirleyerek gruplandırılmasını amaçlar.⁹⁷ Değerlendirilen işler belirlenen kriterlere göre ilgili gruba dahil edilir. Bu kriterler karar verme yetkisi, sorumluluk düzeyi gibi işlerin karakteristik özellikleri olabilir.⁹⁸ Değerlendirmenin sonunda farklı iş sınıfları elde edilmiş olur. Aynı iş sınıfında bulunan işlerin değeri eşit kabul edilir.⁹⁹ Anlaşılabacağı üzere sınıflandırma yöntemi işleri genel hatlarıyla birbirlerinden ayırıp gruplandırırsa da aynı gruptaki işleri birbirinden ayırmamaktadır.

Sınıflandırma yöntemi sonucunda her birinde belirli sayıda işin yer aldığı iş sınıfları oluşturulur. Tüm bu karşılaştırmalarla ücret yönetim sisteminin işletmenin stratejisi ve iş akışı kapsamında kalması ve adil olması amaçlanır. Nihayetinde aynı sınıftaki işler eşit olarak kabul edilir ve eşit şekilde ücretlendirilir. Farklı sınıfta olan işler ise farklı ücretle ücretlendirilebilir.¹⁰⁰

Sınıflandırma yöntemi işleri belirli kriterler altında birbirinden ayırmasına karşın aynı sınıf içerisindeki işleri birbirinden ayırmamakta ve aynı kabul etmektedir. Bu bağlamda tüm işleri birbirinden ayırmanın hedeflendiği bir sistemde tek başına kullanılması yeterli olmayacaktır.

⁹⁷ David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins ve Susan L. Verhulst, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, çev. Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 12. bs., 2017, s.249

⁹⁸ Armstrong, 2007, **a.g.e.**, s.137

⁹⁹ Gürbüz, **a.g.e.**, s.278

¹⁰⁰ Milkovich, **a.g.e.**, s.144

Tablo 3: Sınıflama Yöntemi ile İşlerin Değerlenmesi

Sınıflar	Sınıf Tanımı	İşler
1. Sınıf İşler	Yönetsel İşler: Yüksek Düzeyde eğitim uzmanlık bilgisi, zihinsel çaba, sorumluluk, koordinasyon ve liderlik becerisi gerektiren işler	Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Bölüm Şefi vb.
2. Sınıf İşler	Uzmanlık Gerektiren işler: Belirli bir alanda özel uzmanlık gerektiren kişisel sorumluluk ve az sayıdaki kişi üzerinde sınırlı kontrol gerektiren işler	Uzman Doktor, Biyolog vb.
3. Sınıf İşler	Teknik işler: Belirli bir eğitim ve teknik beceri gerektiren işler. Bazı Konularda ayrıntılı prosedürlerin bilinmesini gerektiren işler	Hemşire, Ebe; Sağlık Teknisyeni, Acil Tıp Teknisyeni vb.
4. Sınıf İşler	Rutin İşler: Yüksek Yetenek ve beceri gerektirmeyen basit işler. Genellikle gözetim altında yerine getirilen açıkça tanımlanmış işlerdir.	Kat Görevlisi, Hasta Bakıcı, Güvenlik Görevlisi vb.

Kaynak: Sait Gürbüz, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. bs., 2018, s.278

2.4.1.1.1.3 Faktör Karşılaştırma Yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi kullanılan en popüler iş değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır. Günümüzde farklı işletmeler tarafından kullanılan yeni birçok yöntem de genellikle faktör karşılaştırma ve puan yöntemini temel alarak oluşturulmuş yöntemlerdir.¹⁰¹

Faktör karşılaştırma yönteminde iş değerlendirme sonuçları “puan” olarak elde edilir. Bu bakımdan sayısal iş değerlendirme yöntemleri arasında sayılmaktadır.¹⁰² Faktör karşılaştırma yönteminde kullanılan faktörler genel olarak beceri, düşünsel çaba, bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşulları şeklinde beş ana faktöre dayanmaktadır.

¹⁰¹ Norris, **a.g.e.**, s.401

¹⁰² Acar, **a.g.e.**, s.111

İşletmenin hedeflerine ve beklentilerine göre faktör sayısı değişebilmektedir.¹⁰³

Faktör karşılaştırma yöntemini uygularken şu adımlar takip edilebilir;¹⁰⁴

a. İşlerin analiz edilmesi;

Diğer iş değerlendirme yöntemlerinde de olduğu gibi öncelikle iş bilgileri güvenilir bir biçimde hazırlanmalı ve işler analizleri gerçekleştirilmelidir. İş analizleri neticesinde beş evrensel faktöre (beceri, bedensel çaba, zihinsel çaba, sorumluluk, çalışma koşulları) göre iş tanımları hazırlanır.¹⁰⁵

b. Anahtar işlerin seçimi ve tanımlanması;

Analiz sonucunda elde edilen çıktılarla iş değerlendirme kurulu tarafından 15-20 adet anahtar iş belirlenir. Tüm yöntem anahtar işler üzerinden ilerleyeceği için bu adım yüksek öneme sahiptir.¹⁰⁶

Anahtar işler, işletme içerisinde iyi düzeyde bilinen ve işin kapsamı ve yapılış şekli zaman içerisinde tutarlılık gösteren işlerdir. İşletme içerisindeki bir anahtar iş sadece bir işgören tarafından değil birçok işgören tarafından gerçekleştirilir. Bu bakımdan işletmedeki işlerin büyük bir kısmını oluşturduğu ve işletme için önem derecesi yüksek olan işler olarak da tanımlanabilir.¹⁰⁷

Anahtar işlerin seçiminde dikkate alınacak kriter bu işlerin bir aralık içerisindeki birçok işi temsil etmesi ve mevcuttaki ücret haddinin doğru olduğunun kabul edilmesidir.¹⁰⁸

c. Anahtar işlerin ana faktörlere göre sıralanması;

Belirlenen anahtar işler yukarıda da belirtilen beş evrensel faktörün her biri için en az değere sahip iş 1'den başlayacak şekilde sıralanır.¹⁰⁹

¹⁰³ Gürbüz, **a.g.e.**, s.281

¹⁰⁴ Thomas J. Atchison, David W. Belcher ve David J. Thomsen, "Job Evaluation", (Çevrimiçi), www.eri.com, 12.04.2019

¹⁰⁵ **a.e.**

¹⁰⁶ **a.e.**

¹⁰⁷ Milkovich, **a.g.e.**, s.139

¹⁰⁸ Atchison, **a.g.e.**

¹⁰⁹ **a.e.**

Tablo 4: Faktörlere Göre İş Sırası

İŞLER	FAKTÖRLER				
	BECERİ	ZİHİNSEL ÇABA	BEDENSEL ÇABA	SORUMLULUK	ÇALIŞMA KOŞULLARI
A	1	1	9	2	11
B	3	4	7	3	3
C	2	3	12	4	7
D	4	2	8	5	6
E	5	6	4	7	8
F	6	5	6	1	4
G	7	11	5	8	2
H	8	7	10	9	12
I	9	8	13	14	13
...	...	...	...	...	...

Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.112

d. Anahtar işlerin ücretlerinin faktörlere göre dağıtılması;

Anahtar işler için verilen ücret her bir faktörün puanına göre oranlanarak işlere dağıtılır ve yeniden sıralanır.¹¹⁰

Tablo 5: Ücret Sırası

İŞLER	FAKTÖRLER				
	BECERİ	ZİHİNSEL ÇABA	BEDENSEL ÇABA	SORUMLULUK	ÇALIŞMA KOŞULLARI
A	1	1	9	2	11
B	3	4	7	3	3
C	2	3	12	4	7
D	7*	2	14*	10*	5*
E	5	6	4	7	8
F	6	5	6	1	4
G	7	11	5	8	2
H	8	7	10	9	12
I	10	8	13	13*	13
...	...	...	...	...	...

Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.113

¹¹⁰ a.e.

e. Faktör karşılaştırma ölçeğinin düzenlenmesi;

Bu işlem c ve d adımlarında ortaya çıkan sıralamanın karşılaştırılmasını içerir. Eğer iki adımda da anahtar işlerin sıralaması aynı ise anahtar iş seçiminin doğruluğuna, değil ise sıralaması farklı olan işlerin anahtar iş olmadığına işaret eder. Böyle bir durumda sıralamaya uymayan anahtar işlerin düzeltilme imkânı varsa düzeltilmesi, yoksa değerlendirmeden çıkarılması gerekmektedir.¹¹¹

f. Tüm işlerin ölçeğe göre değerlendirilmesi;

Bu adımda anahtar işler dışındaki işler, iş tanımlarına göre her bir faktörle karşılaştırılır ve ölçekteki ilgili konuma yerleştirilirler. Anahtar iş olmayan işler değerlendirildikçe bu işler de karşılaştırılabilecek işler haline dönüşür.¹¹²

Tablo 6: Faktör Karşılaştırma Ölçeği

FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA ÖLÇEĞİ					
TL	FAKTÖRLER				
	BECERİ	ZİHİNSEL ÇABA	BEDENSEL ÇABA	SORUMLULUK	ÇALIŞMA KOŞULLARI
8,50	İşl. Elekt.				
8,00			Montaj İşçi.		Meydancılık
7,50		İşl. Elekt.			
7,00	Tornacılık				Montaj İşçi.
6,50					
6,00	Marangoz	Marangoz	Meydancılık		
5,50		Tornacılık			
5,00					
4,50					
4,00		Montaj İşçi.			
3,50	Montaj İşçi.				
3,00					
2,50					
2,00		Meydancılık			
1,50			İşl. Elekt.		
1,00	Meydancılık				

Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.115

¹¹¹ a.e.

¹¹² a.e.

2.4.2.1.1.4 Puan Yöntemi

Puan yönteminde işler, belirlenen sorumluluk, beceri, çaba, iş koşulları gibi faktörlerin ayrı ayrı puanlanmasıyla değerlendirilir.¹¹³ Bu yöntem, kullanılacak tüm faktörlerin işin bütününe oluşturacağı varsayımıyla oluşturulmuştur.¹¹⁴ Puan yönteminde kullanılan faktörle 3 ila 25 arasında değişmekle beraber birçok planla 10 civarında faktör kullanıldığı gözlemlenmektedir. Son yıllarda işletmelerde yaşanan gereksinimler doğrultusunda işlerin içeri değişerek beceri ve yetkinlik ağırlıklı işlerin sayısı artmıştır. Bu doğrultuda puan yönteminde kullanılan faktörler de değişim göstererek beceri ve yetkinlik ağırlıklı olmaya başlamıştır.¹¹⁵

Puan yöntemi daha detaylı ve sayısal bir değerlendirmeye imkân sağladığı için hem dünya da hem de ülkemizde en çok kullanılan iş değerlendirme yöntemi olarak kabul edilebilir.¹¹⁶

Puan yöntemi kapsamında işler değerlendirilirken aşağıdaki adımlar izlenebilir;¹¹⁷

a. İşlerin analiz edilmesi;

İşlerin analiz edilmesi her iş değerlendirme modelinde olduğu gibi puan yönteminde de öncelikli olarak gerçekleştirilmesi gereken uygulamadır.¹¹⁸ İleriki aşamalarda oluşturulacak faktörlere bağlı olarak işlerde incelenmesi gereken unsurlar değişiklik gösterebileceği için tüm işlerin aynı anda analiz edilmesi gerekmemektedir. Benzer bir bakış açısıyla iş analizi çıktıları olmadan da faktörlerin oluşturulması sağlıklı bir işlem olarak görülmemektedir. Bu bakımdan öncelikli olarak anahtar işlerin

¹¹³ Gürbüz, **a.g.e.**, s.278

¹¹⁴ Michael Armstrong **v.d.**, **Job Evaluation**, London, Kogan Page, 2003, s.12

¹¹⁵ Acar, **a.g.e.**, s.116

¹¹⁶ Dessler, **a.g.e.**, s.363

¹¹⁷ Milkovich, **a.g.e.**, s.144

¹¹⁸ **a.e.**

analiz edilmesi ve bu doğrultuda faktörlerin oluşturulması uygun bir yol olarak gösterilebilir.¹¹⁹

b. Kullanılacak faktörlerin belirlenmesi;

Faktörlerin belirlenmesi puan yönteminin temel odağı olarak kabul edilebilir. Bu faktörler, işlerin işletmeye hangi noktada daha fazla değer kattığını ifade eder. Diğer bir değişle işin, işletmenin amaçları ve stratejisini en çok etkileyen parçası olarak tanımlanabilir.¹²⁰ Faktörler açık, ayrımcılık içermeyen ve işin sadece bir boyutunu ölçmesini hedefleyecek şekilde belirlenmelidir.¹²¹ Bu yöntemde faktör sayısı genellikle 4 ila 12 arasında olmaktadır.¹²²

Puan yönteminde faktörler ana ve alt faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Faktörlerin belirlenmesi ve ağırlıklandırılması kısımlarında bu iki kademeli yapı kullanılmaktadır. Çoğunlukla kullanılan ana faktörler, faktör karşılaştırma yönteminde de olduğu gibi, bilgi-beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir. Ana faktörler seçildikten sonra alt faktörlerin de seçilmesi gerekmektedir. Alt faktörlerin seçimi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.¹²³

- Faktörler tüm işlerde kullanılabilecek şekilde seçilmelidir.
- Faktörler işletmenin stratejisi ve değerleriyle uyumlu olmalıdır.
- İşin değerinin belirlenmesi açısından önem taşımayan faktörler belirlenmemelidir.
- Faktör sayısı en verimli olacak şekilde planlanmalıdır.
- Faktörler farklı derecelere ayrılabilmesi ve açık bir şekilde tanımlanabilmesidir.

¹¹⁹ Acar, **a.g.e.**, s.118

¹²⁰ Milkovich, **a.g.e.**, s.144

¹²¹ Acar, **a.g.e.**, s.118

¹²² Armstrong, 2003, **a.g.e.**, s.12

¹²³ Acar, **a.g.e.**, s.120

- Faktörler arası geçişim olmamalı, her faktör işin belirli bir kısmını ölçmelidir.
- Faktörler iş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecinden etkilenecek tüm kesimlerce kabul edilir olmalıdır.

c. Faktörlerin ölçeklendirilmesi;

Belirlenen faktörler bu aşamada derecelere ayrılır. Dereceler her bir alt faktörün geçerlilik ve gereklilik düzeylerini ifade eder.¹²⁴ Derece sayısı çoğunlukla 4 ila 8 arasında olmaktadır. Dereceler arası farkın birbirine yakın tutulması değerlendirmenin sağlığı açısından önerilmektedir.¹²⁵ Dereceler arasındaki mesafeler aritmetik artış şeklinde planlanabileceği gibi geometrik artışla da planlanabilir.¹²⁶

Tablo 7: İş Deneyimi Faktörüne Asit Faktör ve Derece Tanımları

FAKTÖR	DERECELER				
İŞ DENEYİMİ	1	2	3	4	5
İşi gereğince yapabilmek için gerekli olan aynı ya da benzer işlerde çalışma süresi	Deneyim gerektirmeyen veya 3 aya kadar iş deneyimiyle Yapılabilecek işler	3 aydan 1 yıla kadar deneyim gerektiren işler	1-3 yıl deneyim gerektiren işler	3-5 yıl deneyim gerektiren işler	5 yıldan fazla deneyim gerektiren işler

Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.121

d. Faktörlerin önem sırasına göre ağırlıklandırılması ve işlerin puanlanması;

Faktörler belirlendikten sonra her bir faktör için atanacak ağırlık değeri belirlenebilir. Faktör ağırlıkları ilgili faktörün toplam iş içerisindeki önem

¹²⁴ a.e., s.121

¹²⁵ Milkovich, a.g.e., s.144

¹²⁶ Armstrong, 2003, a.g.e., s.13

derecesini temsil etmektedir. Faktörlere verilen ağırlıklar, genelde tüm faktörlerin toplamı 100'e eşit olacak şekilde dağıtılır. Sonrasında her faktörün derecesi ve ağırlığı çarpılarak faktörün puanı elde edilir. İşi oluşturan tüm faktör puanları toplandığında işin toplam puanı elde edilmiş olur.¹²⁷ Puan yönteminde faktörlere verilecek ağırlıklar işlere ve işletmelere göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin bedensel çalışmanın yoğun olduğu işlerde çalışma koşullarının ağırlığı daha fazla olacak şekilde puanlandırılırken yönetsel işlerde sorumluluk, zihinsel çaba gibi faktörlerin daha yüksek şekilde ağırlıklandırılması uygun olacaktır. Tüm bunlara karşın neredeyse tüm uygulamalarda "beceri" faktörü en ağırlıklı olacak şekilde planlanmaktadır.¹²⁸

e. İşlerin sıralanması ve kademelendirilmesi;

Değerlendirme sonucunda her işin karşılığı olan birer puan elde edilir. Değerlendirilen tüm işler bu puanlara göre sıralandıktan sonra işlerin büyüklük bakımından hiyerarşisi elde edilmiş olur. Son adım olarak işler, ileriki adımlarda bahsedeceğimiz braket tipi ücret yapılarında kullanılmak üzere, puanlarına göre kamelere bölünür. İşler kademelendirildiğinde aynı kademe kalan işlerin değeri de aynı olarak kabul edilir. Kademe yapısı, işleri piyasa ücret araştırmaları doğrultusunda diğer işletmelerin aynı işler karşılığında uyguladıkları ücretlerle kıyaslamak için kullanışlı bir yöntemdir.¹²⁹

¹²⁷ Milkovich, **a.g.e.**, s.144

¹²⁸ Acar, **a.g.e.**, s.123

¹²⁹ Armstrong, 2003, **a.g.e.**, s.14

Tablo 8: Puan Yöntemiyle İş Değerleme Formu

İş/Görev: Kitap Mağazası Yöneticisi

☒ Yönetim İşleri
☐ Teknik İşler

Ücretlenebilir Faktörler	Derece	x	Ağırlık	=	Toplam				
	1	2	3	4	5				
Beceri: (%40)									
Zihinsel				X			%20		80
Deneyim			X				%20		60
Çaba: (%30)									
Fiziksel		X					%15		30
Zihinsel				X			%15		60
Sorumluluk: (%20)									
Hata Etkisi				X			%10		40
Yaratıcılık			X				%10		30
Çalışma Koşulları: (%20)									
Çevre	X						%5		5
Tehlikeler	X						%5		5

2.4.2.1.2 İş Değerleme Şemalarının Tasarım Prensipleri

İşverenler, işletme stratejileri ve uygulamaları doğrultusunda yukarıda bahsedilen iş değerlendirme yöntemlerinden bir veya birkaçını kullanabilirler. İşletme için seçilen yöntemin en doğru şekilde uygulanması işverenler tarafından öncelik haline getirilmesi ve sürecin güvenliği sağlanmalıdır. Bu kapsamda eşit işler için eşit ücret uygulanmasını sağlayacak adil bir iş değerlendirme şemasının tasarlanmasında ve uygulanmasında aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir.¹³⁰

- Uygun faktörleri belirlemek için kullanılacak yöntem, ele alınacak işlerin ve bu işlerden beklentilerin analizine dayanmalıdır.

¹³⁰ Armstrong, 2007, **a.g.e.**, s.141-142

- b. Şema, iş büyüklüğünü tarafsız olarak belirlenmesine imkân sağlamalıdır.
- c. Kullanılacak faktörler işlerin tamamını kapsamalı; ırk, din, yaş, cinsiyet gibi ayrıştırıcı faktörler kullanılmamalıdır.
- d. Şema, genel faktörlerinin kullanılmasıyla gerçekleştirilen değerlendirmenin yanı sıra farklı işleri karşılaştırabilmeye de imkân tanımalıdır.
- e. Faktörler net bir biçimde tanımlanmalı, ayrıştırılmalı, tekrar eden veya benzeşen ifadelerden kaçınılmalıdır.
- f. Seviyeler dikkatli bir şekilde tanımlanmalı ve kademelendirilmelidir.

2.4.2.2 İşletme Dışı Eşitliğin Sağlanması: Piyasa Ücret Araştırması ve Ücret Politikaları

Dış eşitlik, bir işletmede belirli bir iş için sağlanan ücretin piyasadaki diğer işletmelerde aynı veya benzer işler için sağlanan ücrete benzer olmasını ifade eder.¹³¹

İş değerlendirme yöntemleriyle işletme içerisinde değerlendirilen işler, piyasadaki rakip işletmelerin bu işler için sağladıkları ücret ile kıyaslanır ve işletme içerisindeki ücret yapısının önemli bir kısmını oluşturur.¹³²

İşletmeler piyasadaki diğer işletmelerin uyguladığı ücretlerle ilgili verilere farklı yollarla ulaşabilirler. İşletmeler için bu bilgiye ulaşmanın en genel yolu piyasa ücret araştırmalarıdır. Piyasa ücret araştırmaları, araştırma kurum ve kuruluşları, özel işletmeler, istatistik kurumları gibi farklı kuruluşlar tarafından gerçekleştirilip işletmelere genellikle satın alma yoluyla servis edilir.¹³³

Piyasa ücret araştırmaları karmaşık bir istatistiki süreç içermektedir. İşletmelerdeki ücret yönetimi sorumluları doğrudan araştırma sonucu olarak ortaya çıkan veriyi kullanmaktadır. Bu bakımdan işletme yetkilileri, ücret araştırmalarını gerçekleştiren sorumluların yorumlamalarına ve güvenilirliğine doğrudan bağlıdırlar.

¹³¹ Dessler, **a.g.e.**, s.353

¹³² Şahin, **a.g.e.**, s.144

¹³³ Hamdi Serdar Şardan, **Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, s.103

Araştırma sorumlularının araştırma sonucuna olan bu etkileri nedeniyle hassas ve dikkatli davranmaları çok önem taşımaktadır. Mevcuttaki bu durum bazı işletmelerin kendi iş ağılarıyla kendi ücret araştırmalarını gerçekleştirmeye itmiştir.¹³⁴

2.4.3 İşletmedeki Mevcut Ücret Yapısının İncelenmesi

Ücret yapısının oluşturulması sürecinde iş değerlemesi ve beceri-yetkinlik analizlerinin tamamlanmasının ardından yapının oluşum aşamasına geçilebilir. Bu sürece kadar izlenen tüm adımlar yapının temellerini oluşturduğu ve sonuçlarını etkileyeceği için tüm süreçlerin güvenli bir biçimde yürütülmüş olduğundan emin olmak önem taşımaktadır.

İşe dayalı oluşturulan ücret sistemlerinin uzun yıllar boyunca uygulamada olmasına karşın kişiye dayalı ücret sistemleri yakın tarihte uygulanmaya başlanmış ve henüz herkesçe kabul gören bir sistem ortaya konulamamıştır. Bu iki sistem her ne kadar farklı durumları değerlendirerek sonuca gitse de iş yapısının oluşturulması aşamasında her iki sistemin süreçleri de birbirine benzemektedir.¹³⁵

Ücret yapısının oluşturulmasında önemli adımlardan biri de işletmedeki mevcut ücret yapısının analiz edilmesidir. Mevcut ücret yapısının incelenmesi, iş değerlemesi sonucu ortaya çıkan puanlarla bu işlere verilen ücretlerin karşılaştırılması ve nasıl bir dağılım gösterdiğinin belirlenmesine yönelik yapılmaktadır. Bu işlem için aşağıdaki adımlar izlenebilir;¹³⁶

- a. İşlerin mevcuttaki ortalama ücret sevipleri belirlenir.
- b. İş değerlemesinden çıkan sonuçlar düzenlenir.
- c. Dikey eksene değerlendirilen işlerin karşılığında verilen ücretler, yatay eksene değerlendirilen işlerin puanları gelecek şekilde ücret dağılım grafiği hazırlanır.

¹³⁴ Poels, **a.g.e.**, s.191

¹³⁵ Acar, **a.g.e.**, s.205

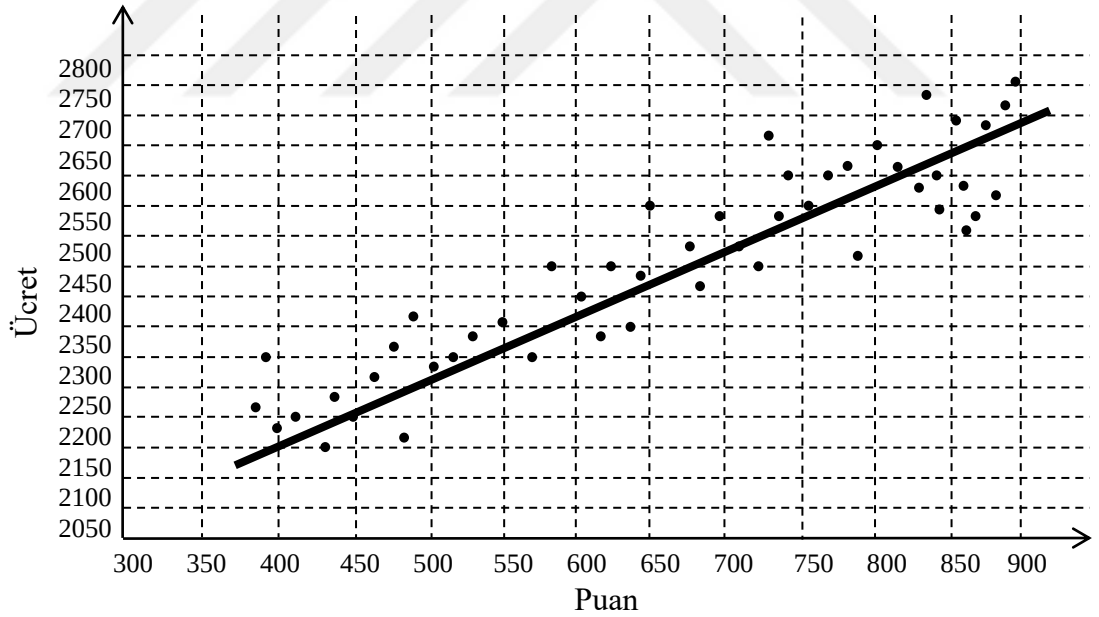
¹³⁶ **a.e.**, s.207

- d. Mevcut işlerin grafikteki noktasal yerleri belirlenir ve noktaların dağılıma göre mevcut ücret doğrusu çizilir.

2.4.3.1 Mevcut İşletme Doğrusunun Çizilmesi

Gerçekleştirilen iş değerlemesinin ardından işler, işlerin puanları ve bu işlere verilen ücretler mevcut ücret grafiğinde kullanılmak üzere listelenmelidir. Mevcut işletme grafiği, işletmedeki iş ve ücret dağılımının ne seviyede olduğunu görsel olarak yansıtmaktadır. Oluşan doğru etrafındaki işler doğruya ne kadar yakınsa o kadar adil bir dağılımdan söz etmek mümkündür. Grafikteki işlerin doğrunun altında olması bu işlere değerinden daha az ücret verildiğini, doğrunun üzerinde olması ise değerinin üzerinde bir ücret verildiğini açıklamaktadır.

Şekil 5: Ücret Puan Dağılımı



Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.208

2.4.3.2 Piyasa Ücret Araştırmasının Temin Edilmesi

Piyasa ücret araştırmaları, işletmelerde yeni ücret yapısının oluşturulmasında zorunlu bir eleman olmamasına karşın işletmelerin diğer işletmeler karşısındaki ücret dengesini kurabilmesi ve diğer işletmelerle emek sermayesi anlamında rekabet edebilecek bir strateji oluşturabilmesi için önem taşımaktadır. İşletmeler piyasa ücret araştırmalarını araştırma kuruluşlarından satın alabilecekleri gibi kendileri de ücret araştırması yapabilmektedir.¹³⁷

İşletmeler piyasa ücret araştırmalarını genellikle satın alma yoluyla ücret araştırmalarını gerçekleştiren işletmelerden temin ederler. İşletmelerin hem veri güvenilirliğini teyit etmek hem de daha kapsamlı bir araştırma elde etmek adına birkaç farklı kaynaktan veri alması da piyasada gözlenen uygulamalardandır.

Piyasa ücret araştırmaları yoğun istatistiki veri içeren çalışmalardır. Ücret araştırmalarında sıklıkla kullanılan terimler şu şekildedir;

- **Ortalama (Mean):** Araştırmaya dahil edilen tüm ücretlerin aritmetik ortalamasını temsil etmektedir. Veri içerisinde genel dağılımın çok altında veya çok üzerinde kalan ücretler araştırma sonucunda ortalama ücreti kullanacak yetkilileri yanıltma riski taşımaktadır. Bu riski azaltmak adına bazı araştırma işletmeleri analizlerinde en düşük ve en yüksek birkaç veriyi kapsam dışı bırakmaktadır.¹³⁸
- **Mod (Mode):** Araştırma verisi içerisinde en çok tekrar eden ücreti temsil etmektedir.¹³⁹
- **Medyan (Median):** Toplam ücretler küçükten büyüğe sıralandığında sıralamanın orta noktasındaki ücret değerini ifade eder. Medyan,

¹³⁷ John Shields, **Managing Employee Performance and Reward**, New York, Cambridge University Press, 2007, s.270

¹³⁸ Armstrong, 2007, **a.g.e.**, s.660

¹³⁹ **a.e.**, s.661

düzensiz dağılım olan durumlarda üzerindeki ve altındaki değerlerden en az etkilenen birimdir. Bu nedenle araştırmanın merkezdeki ücreti tespit etmek ve kullanmak isteyen yetkililerin en çok tercih ettiği değerdir.¹⁴⁰

- **Çeyrek (Quartile):** Ücret araştırması kapsamında kullanılan toplam ücret sayısı 4'e bölünerek bir çeyrek değerleri elde edilir. Ücret yönetimi çerçevesinde ücretler küçükten büyüğe doğru sıralandığında toplam ücret sayısının $\frac{1}{4}$ 'ncü noktasına karşılık gelen değer "alt çeyrek", $\frac{3}{4}$ 'üncü noktasına karşılık gelen değer ise "üst çeyrek" değerini oluşturur.¹⁴¹
- **İş Ailesi (Job Family):** Aynı iş alanında bulunan işleri kümelemek ve diğer işlerden ayırmak için kullanılır.¹⁴² Örneğin, muhasebe ve finans alanlarındaki işler aynı iş ailesi altında gruplandırılabilir. Benzer şekilde insan kaynakları kapsamındaki işe alım ve eğitim ile ilgili işler "insan kaynakları iş ailesi" altında kümelendirilebilir. İş aileleri işverenlerin bilişim teknolojileri birimlerindeki işler gibi ileri düzeyde uzmanlık gerektiren, bu nedenle işgücü piyasasında rekabeti yüksek olan işlerde daha doğru bir piyasa karşılaştırması yapmasına olanak sağlamaktadır.
- **Karşılaştırma Oranı (Comparison Ratio):** Bir işin ücretinin piyasadaki benzer işlerin medyan değerine olan oranını tanımlamak için kullanılır.¹⁴³ İşverenler karşılaştırma oranıyla işletmedeki mevcut işler için belirlenen ücretlerin piyasanın ne kadar üzerinde veya ne kadar altında olduğunu tespit edebilirler.

¹⁴⁰ a.e.

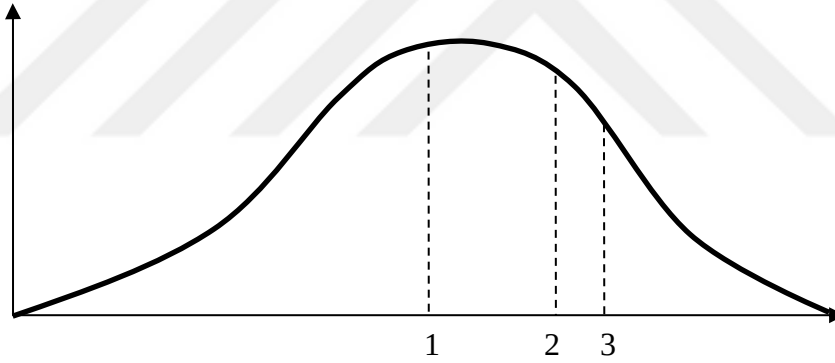
¹⁴¹ a.e., s.662

¹⁴² Grossary of Terms, (Çevrimiçi), www.auburn.edu/administration/human_resources/compensation/ccp/glossary.pdf, 01.05.2019

¹⁴³ HMS Grossary of Key Compensation Terms, (Çevrimiçi), <https://hms.harvard.edu/sites/default/files/assets/Sites/HR/files/HMS%20Glossary%20of%20Key%20Compensation%20Terms.pdf>,

- **Ücret Kademesi (Salary Grade):** İş değerleri birbirine yakın olan işlerin gruplandırılmasıyla oluşur.¹⁴⁴ Ücret araştırmaları sonucu alınacak verinin işletme içerisindeki işlerle daha pratik bir şekilde karşılaştırılmasına destek olur.
- **Ücret Aralığı (Salary Range):** Bir iş veya iş grubu için piyasadaki en düşük ücret ve en yüksek ücretin oluşturduğu aralığı ifade etmektedir.¹⁴⁵

Şekil 6: Ücret Aralığı Lognormal Dağılım



Kaynak: Michael Armstrong ve Helen Murlis, **Reward Management**, London, Kogan Page, 5th Ed., 2007, s.660

2.4.4 İşletmenin Yeni Ücret Politikası Doğrusunun Çizilmesi

Yeni ücret politikası doğrusu, işletmenin mevcut ücret doğrusu ve piyasa ücret araştırmaları sonucunda temin edilen verilerin birleştirilmesiyle oluşturulur. Aynı grafik içerisine yerleştirilen veriler karşılaştırılarak işletmenin piyasaya göre konumu belirlenir. İşletme doğrusu piyasa doğrusunun üzerindeyse piyasaya oranla daha yüksek ücret, altındaysa daha düşük ücret, aynı seviyedeysse piyasa düzeyinde

¹⁴⁴ HMS Grossary, **a.g.e.**,

¹⁴⁵ **a.e.**,

Ücretlendirme yaptığını gösteri.¹⁴⁶ İşletmeler tarafından genelde tercih edilen durum mevcut ücret doğrusuyla piyasa ücret doğrusunun aynı seviyede olmasıdır. Bu sayede işletme ücret yapısı piyasadaki rakiplerle rekabet etme düzeyinde olacak ve dış eşitlik sağlanmış olacaktır.¹⁴⁷

İç eşitliği ve dış eşitliği gözeterek bir ücret yapısı meydana getirmek isteyen işletmeler, mevcut işletme ücret doğrusu ve piyasa ücret doğrusunu karşılaştırdıktan sonra belirlenen politika doğrultusunda yeni ücret doğrusunu çizebilir ve sonucunda ücret aralıklarını belirleyebilirler.¹⁴⁸

nceki konularda da bahsedildiği gibi işletmeler ücret yönetimini iki temel amaç doğrultusunda gerçekteştirirler. Bu amaçlardan ilki işletmeler için en temel kaynak olan işgücünü yani iş görenleri işletme içerisinde tutabilmektir. Bunu gerçekteştirebilmek için de ücret yapısında iç ve dış adalet gözetilmelidir. Diğer bir amaç ise işletmeler için oldukça büyük bir maliyet kalemi olan ücretleri işletme adına katlanılabilir bir seviyede tatmaktır. cret yönetiminin iki ucunu temsil eden bu amaçlar kapsamında işletmeler farklı politikalar izleyebilirler.

a. Piyasanın altında cretlendirme;

Bir işletmede ücretlerin piyasa doğrusunun altında konumlandırması işletmenin işgörenlere piyasadaki ortalamasının daha altında bir ücret sunması anlamına gelmektedir. Bu durum işletmedeki mevcut işgörenlerin veya işgücü piyasasındaki potansiyel işgörenlerin rakip işletmeleri tercih etme ihtimalini arttıracak ve işletmenin iş gücü piyasasında rekabetini zorlaştıracaktır.

İşletmelerin cretleri piyasa ücretlerinin altında konumlandırmayı tercih etmesinin birçok nedeni olabilir. Personel bulma konusunda problem yaşamayan, potansiyel işgörenlere ulaşmakta ve onları etkilemekte piyasaya göre avantajlı konumda olan işletmeler, işletmedeki belirli bir

¹⁴⁶ Milkovich, **a.g.e.**, s.282

¹⁴⁷ Acar, **a.g.e.**, s.217

¹⁴⁸ **a.e.**

işin toplam işletmeye katkısı diğer işletmelere oranlara çok daha az olan işletmeler, piyasada sendikaların varlığı gibi durumlar bu nedenlere örnek gösterilebilir.¹⁴⁹

b. Piyasa düzeyinde ücretlendirme;

Piyasa düzeyinde ücretlendirme, işletmelerin mevcut ücretlerini piyasadaki diğer işletmelerle aynı düzeyde tutmasını ifade eder. İşletmeler çoğunlukla kullandığı bu politikayla dış eşitliği sağlamayı işgörenleri işletmede tutundurmayı ve motive etmeyi hedeflemektedirler.¹⁵⁰ İşletme içerisindeki ücretlerin piyasa düzeyinde olması işgörenler tarafından adaletli bir uygulama olarak algılandığından işgörenlerin daha arzu edilen iş davranışlar sergilemesine destek olmaktadır.¹⁵¹

c. Piyasanın üzerinde ücretlendirme;

İşletmeler işgörelere piyasanın üzerinde ücret vermeyi de tercih edebilirler. Bu tercihin dayanağı genellikle piyasadaki en donanımlı ve başarılı işgöreleri işletmeye çekebilmek ve işgörelere tarafından katılan değeri arttırabilmektir.¹⁵²

2.4.5 Yeni Ücret Yapısının Tasarlanması

Yeni ücret yapısı oluşturulurken dikkat edilmesi gereken unsurlardan şu şekilde bahsedilebilir;¹⁵³

- İşim kademesi, puanı ve gerektirdiği becerilerin sıralaması
- İşlerin konumlandırılacağı hedef ücret.

¹⁴⁹ Laura Potolese Dias, "Beginning Management of Human Resources", (Çevrimiçi) www.2012books.lardbucket.org/books/beginning-management-of-human-resources/, 2012, s.190, 12.04.2019

¹⁵⁰ Kent Romanoff, Ken Boehm ve Edward Benson, "Pay Equity: Internal and External Considerations" **Compensation & Benefits Review**, 18(6), ss. 17-25, 1986, s.17

¹⁵¹ Çakır, **a.g.e.**, s.XXVII

¹⁵² Dias, **a.g.e.**, s.190

¹⁵³ Acar, **a.g.e.**, s.220

- Ücret kademelerinin başlangıç ve bitiş noktaları arasındaki fark.
- Kademeler arası geçiş ilişkisi.
- İşletmedeki yapıların çeşitliliği.

Yeni ücret yapısı oluşturulurken farklı yöntemler kullanılabilir. Ücret düzeyleri bakımından incelendiğinde ücret yapıları “tek ücret haddi” ve “ücret aralıkları” olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Piyasada çoğunlukla kullanılan yöntemler incelendiğinde tek ücret modeli kapsamında nokta ücretleme ve tekil iş ücret aralıkları, toplu ücretleme kapsamında ise basamak tipi ücretleme ve braket tipi ücretlendirme olmak üzere dört farklı yöntem öne çıkmaktadır.¹⁵⁴

2.4.5.1 Nokta Ücretleme

Nokta ücretlemede farklı değerdeki her iş için tek bir ücret belirlenmiştir. İşler için verilen ücretlerin gelişiminde belirlenmiş bir kapsam bulunmamaktadır. Genellikle üst düzey yöneticilerde veya hiyerarşinin tam tersinde bulunan işçi veya satış asistanı gibi rollerde karşılaşılmaktadır.¹⁵⁵

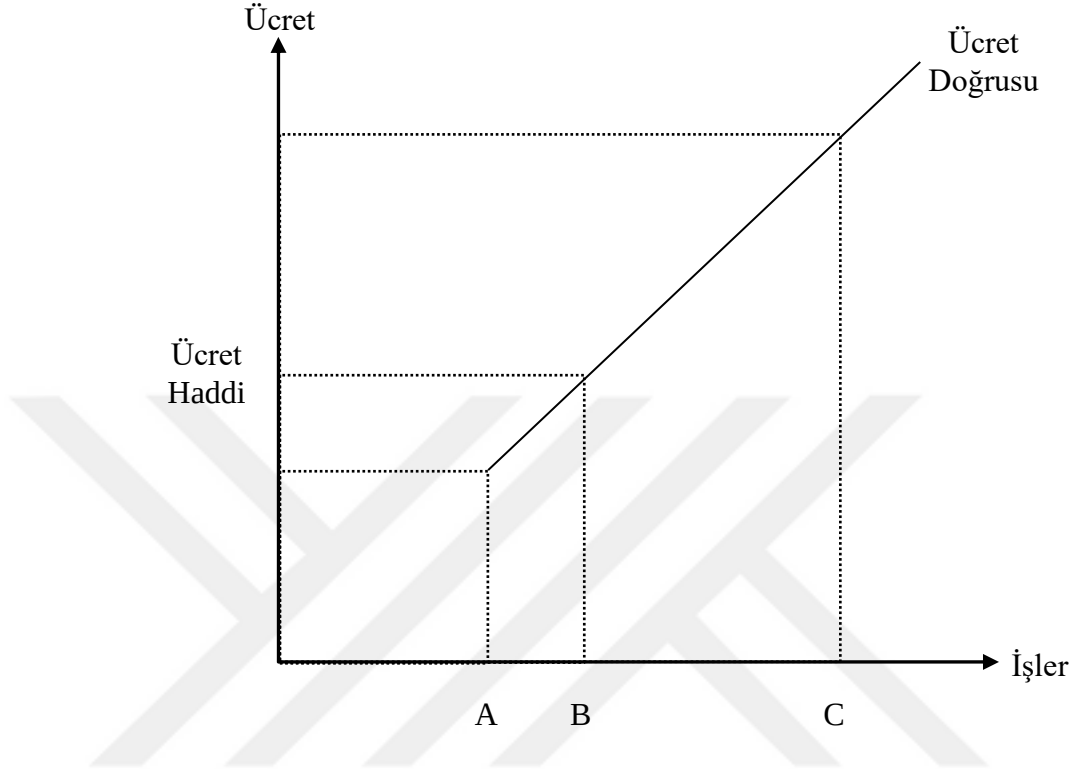
Bu yöntemde işgörenler ücretlerini işverenlerle birebir olarak görüşebilirler, işverenler de ücretlere bireysel olarak karar verebilirler. Bu durum işverenlere ücret paketlerini bireysel olarak yönetebilme imkânı vermektedir. Ancak küçük çaplı işletmelerde nokta ücretleme yöntemi kullanışlı olurken işletmenin çapı ve kapsamı büyüdüğünde nokta yönteminin uygulanması zorlaşmaktadır.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice**, London, Kogan Page Limited, 3rd Ed., 2010, s.291

¹⁵⁵ Barry Cusway, **The Employer's Handbook**, London, Kogan Page, 2002, s.95

¹⁵⁶ a.e.

Şekil 7: Her İşe Tek Ücret Haddi (Nokta Ücretleme)



Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.224

2.4.5.2 Tekil İş Ücret Aralıkları

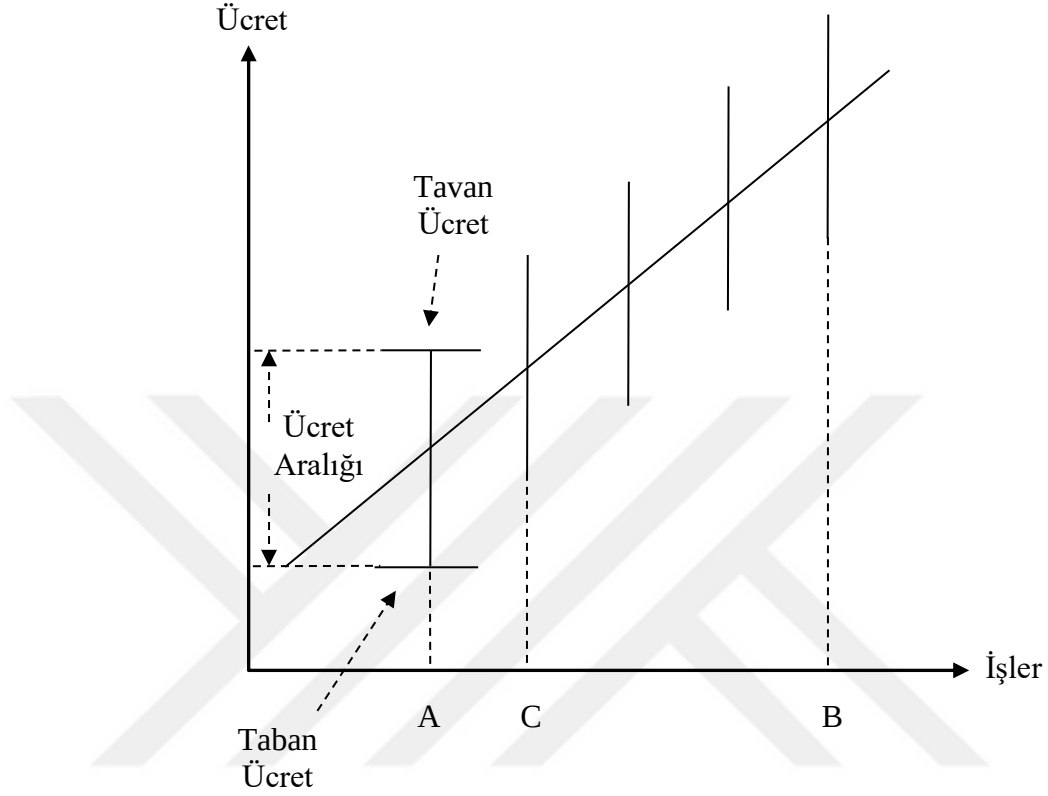
Tekil iş ücret aralıkları nokta ücretlendirmeye genel anlamda benzerlik göstermesine rağmen iş karşılığında ücretin belirlenme noktasında ayrılmaktadır. Tekil iş ücret aralıklarında her iş değeri için ayrı ücret yerine ayrı ücret aralığı belirlenir.¹⁵⁷ Sonuç olarak nokta ücretlendirmenin aksine aynı değere sahip işleri yapan işgörenler belirlenen ücret aralığı içerisinde farklı ücretle ücretlendirilebilirler.

Tekil iş ücret aralıkları bazı işler için sınırlayıcı olabilmektedir. Örneğin kıdemli yönetim pozisyonları için gerek duyulan esnekliği sağlayamamakta ve işverenleri farklı yapılara yönlendirmektedir.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Özçelik, 2018, **a.g.e.**, s.411

¹⁵⁸ Armstrong, 2010, **a.g.e.**, s.322

Şekil 8: Her Bir Ücret İçin Ücret Aralıkları İçeren Yapı



Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.225

2.4.5.3 Braket Tipi Ücret Yapısı

Braket tipi ücret yapısı ücret sistemleri içerisinde en çok kullanılan yöntemdir. İşler değerlendirildikten sonra belirli puan aralığındaki işler iş grupları altında toplanır. Beceri, yetkinlik, kıdem, performans gibi farklı etkenlerle ücret bantları oluşturulur. Oluşturulan bantların taban ve tavan değerlerine riayet ederek işgörenlerin ücretleri belirlenir. Bu yöntemle işgörenler beceri, yetkinlik, performans gibi etkenlerle birlikte bant içerisinde aşağı ve yuları hareket edebilirler.¹⁵⁹

Braket tipi yapılarda iş veya iş grupları için piyasa orta noktası referans alınır ve bu referans noktasıyla ilişkili olarak işgörenlerin ücretleri belirlenir. İşgörenlerin

¹⁵⁹ Gürbüz, a.g.e., s.286

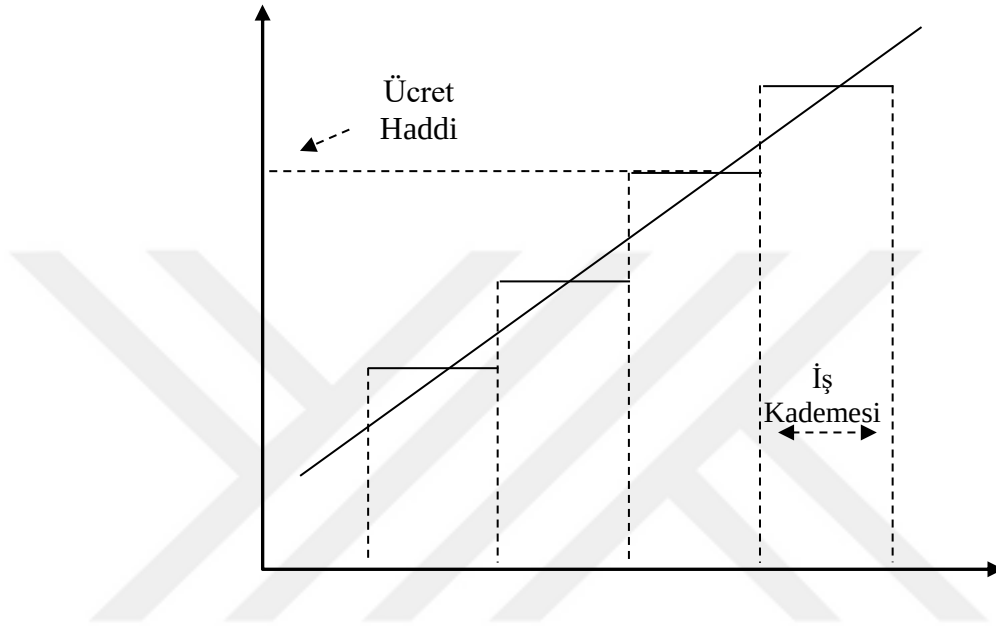
2.4.5.4 Basamak Tipi Ücret Yapısı

Basamak tipi ücret yapılarında belirli bir iş grubu içerisinde bulunan tüm işlere eşit ücret öngörüldüğünden grup içerisinde değeri birbirinden farklı olan işler arasında adaletsiz bir uygulama ortaya çıktığı görülmektedir. Diğer taraftan ücretteki

58

sabitlik işgörenleri performans, beceri, deneyim gibi unsurlarla ayırmaya olanak sağlamamaktadır.¹⁶¹

Şekil 10: Basamak Tipi Ücret Yapısı



Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.227

2.4.5.5 Geniş Bant Ücret Yapısı

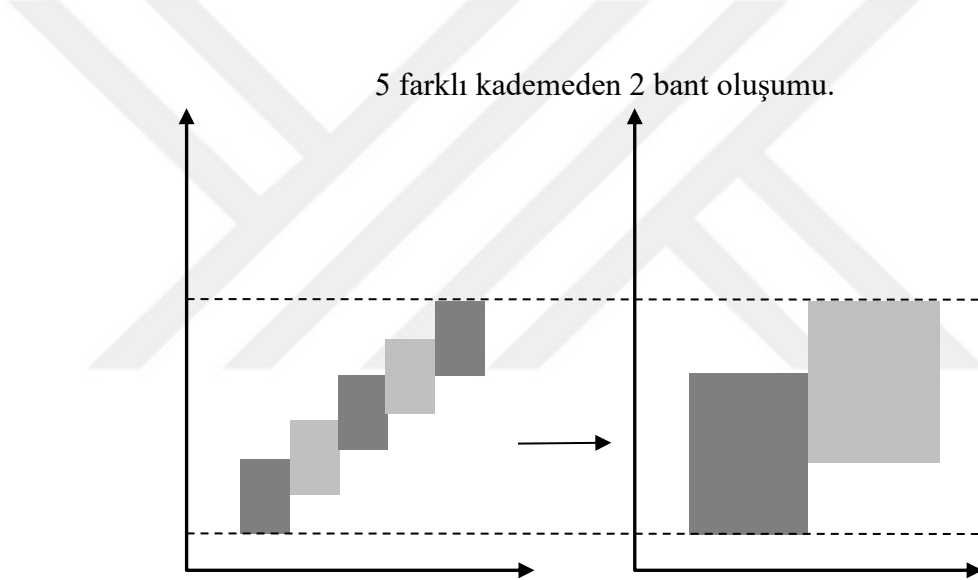
Temel olarak kabul edilen ücret yapıları yaklaşık kırk yıl önce tasarlanmış ve kullanılmaya başlanmıştır. Bu yapıların tasarlandığı dönemdeki işletmelerin ihtiyaçları ve uygulamalarıyla günümüz işletmelerin ihtiyaçları ve uygulamaları karşılaştırıldığında, geçen sürede bu unsurların farklılaştığı gözlemlenmektedir. Önceki işletmeler daha durağan ve daha merkeziyetçi yapıya sahip olduklarından ücret yönetimi çerçevesinde esneklik ihtiyacı hissetmemektedir ve bu durum işletmelerde tüm hatlarıyla belirlenmiş hiyerarşik ücret yapılarını kullanışlı hale getirmektedir. Ancak günümüzde işletmeler daha geniş coğrafyalarda faaliyet gösteren, hızlı hareket eden ve bu bakımdan esnek yöntemlere ihtiyaç duyan işletmeler haline gelmişlerdir. Geniş bant ücret yapısı, günümüz işletmelerinin

¹⁶¹ Acar, a.g.e., s.227

dinamiklerine daha uygun bir yöntem ortaya koymak amacıyla tasarlanmış ve birçok işletme tarafından uygulanmaya başlanmıştır.¹⁶²

Geniş bant ücret yapısı, en fazla 4-5 braketin birleştirilmesi sonucu oluşan ücret yapılarını tanımlar. Bu bakımdan braket tipi ücret yapılarının bir türevi olarak kabul edilebilir.¹⁶³ Bu modeldeki bir bandın içerisinde çok fazla sayıda farklı iş bulunduğundan genellikle orta noktaya ihtiyaç duyulmaz ve orta nokta üzerinden hareket edilmez.¹⁶⁴

Şekil 11: Kademelerden Bant Oluşumu



Kaynak: George Milkovich, Jerry Newman ve Barry Gerhart, **Compensation**, New York, McGraw-Hill, 11th Ed., 2014, s.285

Geniş bant yapısına sıklıkla orta nokta veya farklı bir referans noktası eklenerek geleneksel yöntemlere benzeyen alanlar oluşturulur.¹⁶⁵

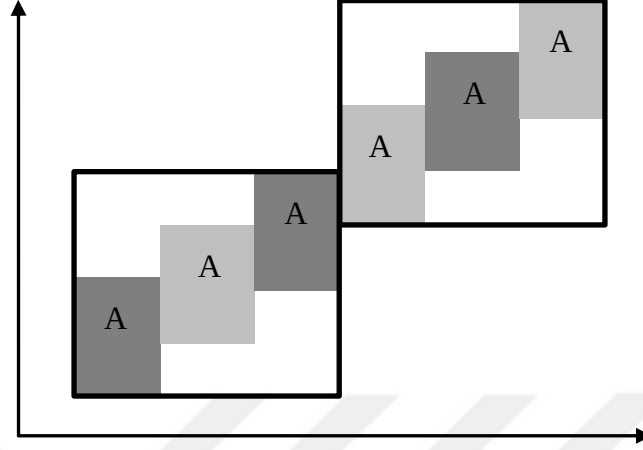
¹⁶² Kenan S. Abosch, "The Promise of Broadbanding" **Compensation and Benefits Review**, 27(1), ss. 54-58, 1995, s.54

¹⁶³ James F. Reda, Stewart Reifler ve Michael L. Stevens, **Compensation Committee Handbook**, New Jersey, John Wiley & Sons, 4th Ed., 2014, s.638

¹⁶⁴ Milkovich, **a.g.e.**, s.285

¹⁶⁵ Armstrong, 2010, **a.g.e.**, s.303

Şekil 12: Bölgelere Ayrılmış Geniş Bant Yapısı



Kaynak: Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*, London, Kogan Kage Limited, 3rd Ed., 2010, s.303

Geniş bant yapısı işverenlere işgörenlerin kariyerlerinde yatay yönlü hareketleri de yönetebilme imkânı verir. Ayrıca bu yöntemle oluşan kademelerin aralığı daha geniş olduğundan yetkinlik ve performans bazlı ücret yönetimini daha yoğun bir biçimde destekler niteliktedir.¹⁶⁶

2.4.6 Mevcut Ücretlerin Yeni Yapıya Uyarlanması

Ücret yapısının kurulmasının ardından mevcut işlerin yeni yapıya göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Düzenleme işlemi kullanılacak yöntem, belirlenen seviyedeki işlerin karşılığında verilmesi gereken ücretin üzerinde olan ücretler azaltılarak hedeflenen ücrete çekilmeli, altında olan ücretler ise yükseltilerek hedeflenen ücrete getirilmelidir.¹⁶⁷ Ancak iş hukuku gereğince işveren tarafından işgörelere sağlanan ücret belirli şartlar sağlanmadan geri yönlü hareket edememekte yani düşürülememektedir.¹⁶⁸ Bu kısıt çerçevesinde ücreti olması gereken seviyenin

¹⁶⁶ Reda, **a.g.e.** s.638

¹⁶⁷ Acar, **a.g.e.**, s.247

¹⁶⁸ Şahin Çil, "Fazla Çalışma Ücretinin Temel Ücret İçinde Ödenmesi Uygulaması" **Journal of Istanbul University Law Faculty**, 74(0), ss.269-312, 2016, s.270

üzerinde olan işgörenler için ücret uyarlamasında izlenebilecek yollar şu şekilde sıralanabilir;¹⁶⁹

- Olması gereken düzeyin üzerinde ücret alan işgörelere öngörülen aralığa gelinceye kadar ücret artışı yapılmaz veya piyasa artışının daha altında bir artış yapılarak zaman içerisinde öngörülen aralığa gelmesi beklenir.
- Ücreti belirlenen düzeyin üzerinde olan iş görenler terfi ettirilerek işlerinin büyüklüğü arttırılır. Terfi sırasında ücret artışı verilmeyerek veya terfinin iş büyüklüğüne etkisinden daha az ücret artışı verilerek işgörelerin istenilen aralıkta olması sağlanır.
- İşin yanlış değerlendirilme durumu söz konusuysa iş yeniden değerlendirilerek uygun banda veya brakete getirilerek düzeltilir.
- Yüksek ücretli işgörel için herhangi bir işlem yapılmayarak uygulamanın dışında bırakılır ve harici olarak yönetilir.

Ücreti olması gereken seviyenin altında olan işgörelerin ücretlerini arttırmak için kanuni bir engel bulunmamaktadır. İşgörel bu durumda ücretleri derhal olması gereken seviyeye çekebilir veya kademeli olarak ortalama artışın üzerinde bir ücret artışı gerçekleştirerek zaman içerisinde olması gereken seviyeye gelmesini sağlayabilirler. İşletmelerde ücreti olması gerekene yakın olan işgörelde derhal yükseltme tercih edilirken, olması gereken seviyeyle mevcut ücret arasında daha fazla fark bulunan işgörel için zaman içerisinde sağlanacak artışlarla seviyeye çekmek tercih edilmektedir.¹⁷⁰

2.4.7 Ücretlerin Bireyselleştirilmesi

Önceki konularda da bahsedildiği gibi işe dayalı bir yapıda belirlenen ücret işin nitelikleriyle paralel olarak ilerlemektedir. Nokta tipi veya basamak tipi yapılarda ücret kişilerden tamamen bağımsız, doğrudan işle ilgili olarak belirlenirken braket veya kademe tipi yapılarda ücretler belirli bir taban ve tavan aralığında herhangi bir seviyeye konumlandırılabilir. Bu durumda aynı ücret

¹⁶⁹ Acar, **a.g.e.**, s.247

¹⁷⁰ **a.e.**, s.248

aralığı içerisinde kalan iş ve işgörenlerin ücretlerinin ne şekilde farklılaşacağı belirlenmesi gereken farklı bir konu haline gelmektedir.

Aynı braket veya kademe içerisindeki işgören ücretlerinin nasıl farklılaşacağının tespiti için işletmeler genellikle kıdem, performans ve beceri unsurlarını göz önünde bulundururlar.¹⁷¹

2.4.7.1 Kıdeme Göre Ücret Artışı

Kıdeme göre ücret artışında işgörenlerin işletmede çalıştıkları yıl önem taşımaktadır. İşveren tarafından belirlenen kıdem aralıklarına göre basamaklar belirlenir. Bir üst kıdem aralığına ulaşan işgörenlerin ücretleri ilgili aralığa göre artırılır.¹⁷²

Kıdeme göre ücret artış yöntemi, başarının göz ardı edilmesinden ve esnek bir yapı olmamasından dolayı eleştirilmektedir. Bu olumsuzluğu azaltmak için bazı kıdem bazlı uygulamalarda yetersiz görülen işgörelere ücret artışı uygulanmayarak bir kısım performans ve liyakat unsurları eklenmiştir.¹⁷³

Bu modelle işletmeler tüm iş yaşamları boyunca aynı işletmede çalışmayı hedefleyen işgörelerin tutundurulmasını sağlayabilirler. Bu sayede işverenler işgücü deviniminden doğan maliyetin önüne geçme imkânı elde ederler.¹⁷⁴

2.4.7.2 Performansa Göre Ücret Artışı

Performansa göre ücretlendirmede işgörelere sergiledikleri performansa göre daha yüksek veya daha düşük ücret artışı alır ve performanslarıyla ilintili olarak bant içerisindeki konumları belirlenir.¹⁷⁵ Bu sistemde işverenler, işlere katkısı daha

¹⁷¹ a.e., s.250

¹⁷² Özçelik, 2018, a.g.e., s.430

¹⁷³ a.e., s.431

¹⁷⁴ Alberto Bayo-Moriones, Jose E. Galdon-Sanchez ve Maia Güell, "Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data" **Research in Labor Economics**, Yayın No:1321, Bonn, 2004, s.5

¹⁷⁵ Dessler, a.g.e., s.396

yüksek olan işgörenleri motive etme ve işletmede tutundurma amacı güderler. Aynı zamanda işgörenlerin algılarında adil ücret kavramı da pekişmiş olur.¹⁷⁶

Ücret artış oranına performans unsuru dahil edildiğinde ortaya çıkan yapı bir matris tablosuyla yönetilebilir.¹⁷⁷ Performans matrisinin faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür;¹⁷⁸

- Ücret yapısı içerisinde konumlandırma yapılacağında şans ve ayrımcılık faktörleri en aza indirilir.
- Performansa dayalı olma ve eşitlik unsurları aynı zamanda ele alınır ve yapı içerisinde sağlanır.
- Esnek bir yapı oluşturulmasını sağlar. Yapı bütçe kısıtlarında yapılması gereken revizelerde, ücret-performans arasındaki dağılımın değiştirilmesi gerektiği durumlarda kolaylık sağlar.
- Yapı performans kriterlerinin kolaylıkla değiştirilebilmesiyle işgörenlerin doğrudan işletme hedeflerine yönelebilmesine destek olur.
- Yapı sayesinde bütçe kontrolü doğa bir şekilde kolaylıklar yapılabilir.
- Yapı adaleti ve eşitliği olumsuz yönde etkileyebilecek ayrımcılık içeren değerlendirmelere kapalı, büyük çoğunlukla otonom şekilde işleyebilen bir sistemdir.

Performans matrisi kurulurken dikkat edilmesi gereken 4 unsurdan bahsedilebilir;¹⁷⁹

- Performansı yetersiz olan işgörelere ücret artışı sağlanıp sağlanmayacağı.

¹⁷⁶ Erdem, **a.g.e.**, s.82

¹⁷⁷ Peter Richardson ve Steven Thomas, "Using an Equity/Performance Matrix to Address Salary Compression/Inversion and Performance Pay Issues" **Administrative Issues Journal**, 3(1), ss. 20-33, 2013, s.20

¹⁷⁸ **a.e.**, s.30

¹⁷⁹ Acar, **a.g.e.**, s.252

- Orta düzey performans sergileyen işgörenler için ne kadar ücret artışı sağlanacağı.
- Yüksek performans sergileyen işgörenler için ne kadar ücret artışı sağlanacağı.
- Performans düzeyleri arasındaki ücret artış farkının ne kadar olacağı.

Tablo 9: Performansa Dayalı Ücret Artış Matrisi

Yapı İçindeki Konumu	Performans Değerleme Sonucu				
	Yetersiz	Zayıf	Orta	İyi	Pekiye
4. Çeyrek	%0	%0	%4	%5	%6
3. Çeyrek	%0	%0	%5	%6	%7
2. Çeyrek	%0	%0	%6	%7	%8
1. Çeyrek	%0	%2	%7	%8	%9
Taban Altı	%0	%3	%8	%9	%10

Kaynak: Ahmet C. Acar, *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007, s.252

2.4.7.3 Beceri ve Yetkinliğe Göre Ücret Artışı

Yetkinlik, işgörenlerin performans sergilemesini sağlayan ölçülebilir ve gözlenebilir davranışlar anlamına gelmektedir. Beceriye dayalı ücret artışında işverenler, işgörenlerin performansa oluşturabilecek özelliklerine, yani beceri ve yetkinliklerine göre ücretlere karar vermektedir.¹⁸⁰

Beceri ve yetkinliğe dayalı ücret artışı daha çok kişiye dayalı ücret yapılarında görülmektedir. Ancak işe dayalı braket tipi yapıların içerisinde işgörenleri farklılaştırmak için de kullanılabilir. Beceri ve yetkinlikleri belirlemede belgelendirme, eğitim ve iş performansı belirleyici unsurlar

¹⁸⁰ Dessler, a.g.e., s.376

olmaktadır.¹⁸¹ Yabancı dil sertifikası gibi veya iş için gerekli olan bir bilgisayar programını eğitiminin tamamlanması gibi durumlar bu duruma örnek gösterilebilir.

2.4.7.4 Karma Yöntemle Ücret Artışı

Karma yöntem, ücret yapısında artışları etkileyecek kriterlerden birkaçını kullanmayı ifade eder. Bu kriterler iki şekilde kullanılabilir; ilk olarak bireysel artışlar birden fazla kritere bağlanarak yapılabilir, ikincil olarak ücret yapısının farklı bölümlerinde farklı yöntemler kullanılabilir. İkincil yöntemde işverenler; ücret yapısını iki parçaya ayırıp alt braketleri kıdeme, üst braketleri başarıya göre yönetebilir veya her bir braketin alt kısımlarını kıdeme üst kısımlarını başarıya göre yönetebilirler. Piyasada genellikle enflasyon ve performans olmak üzere iki kriter kullanılmaktadır.¹⁸²

2.4.8 Ücret İletişimi

Ücret iletişimi genel anlamıyla ücret sürecinin ve sonuçlarının işgörenlere açıklanıp açıklanmayacağını, eğer açıklanacaksa; nasıl, ne zaman, hangi şartlar altında ve hangi kapsamda açıklanacağını ifade eden süreçtir.¹⁸³ Önceki konularda bahsedildiği gibi ücret yönetiminin amaçlarında birisi de iç ve dış adaleti sağlamak ve işgörenlerin adalet algılarını olumlu bir noktaya çekmektir. Olumlu bir adalet algısına sahip olan işgörenlerde işletmeye olan bağlılık ve beraberinde işe sağlanan katkı artmaktadır.¹⁸⁴ Bu bakımdan işgörenlerin uyguladıkları adil yöntemin ve sonuçlarının işgörenlerde de adil bir şekilde algılanmasını sağlamak amacıyla uygun bir biçimde duyurulması yerinde bir davranış olacaktır.

Adil bir ücret yönetimi uygulayan işletmelerin ücretleri belirlerken izledikleri yolu işgörenlerden gizli tutmasının bir yararı olmayacağı gibi işgörenler arasında

¹⁸¹ Acar, **a.g.e.**, s.254

¹⁸² **a.e.**, s.255

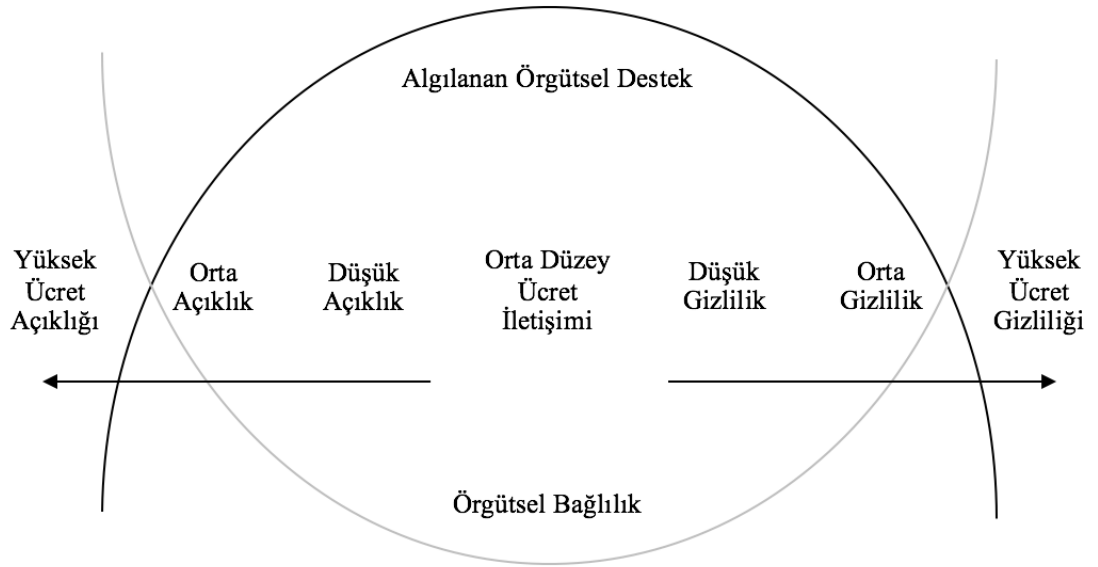
¹⁸³ Shelly Marasi ve Rebecca J. Bennett, "Pay communication: Where do we go from here?" **Human Resource Management Review**, 26(1), 50-58, 2016, s.2

¹⁸⁴ Moises Balassiano ve Denise Salles, "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute" **Brazilian Administration Review**, 9(3), ss. 268-286, 2012, s.270

spekülasyonlar oluşturabilir ve işgörenlerin işletmeye tutundurulmasını zorlaştırabilir.¹⁸⁵

İşletmeler ve işgörenler ücret iletişimde farklı seviyelerde şeffaflık sergileyebilirler. Şeffaflık seviyesi optimum seviyedeysen işletmelere avantaj sağlayacağı gibi çok düşük veya çok düşük olduğunda dezavantaj olabilmektedir. Ücret gizliliğinin birçok işgören tarafından hassas ve kişisel bir konu olarak değerlendirilmesi ve gizli tutulması yönünde olan eğilimleri uç noktalarda oluşabilecek dezavantajlara örnek gösterilebilir.¹⁸⁶

Şekil 13: Ücret İletişiminin Boyutları



Kaynak: "Pay communication: Where do we go from here?" **Human Resource Management Review**, 26(1), ss. 50-58, 2016, s.6

¹⁸⁵ Sambhav Rakyan, "Communicating Remuneration to Your Employees", (Çevrimiçi), www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/catalyst/2015/communicating-remuneration-to-employees, 2015, 12.04.2019

¹⁸⁶ Shields, 2012, **a.g.e.**, s.81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASINA YÖNELİK BİR ÖRNEK OLAY

3.1 Örnek Olay Kavramı

Örnek olay, gerçek yaşam ortamı içinde bir konu veya olguya derinlemesine inceleyen bir araştırma biçimidir. Örnek olay incelemesinde “olay” bir kişiyi, bir grubu, bir işletmeyi, bir birliği, bir değişim sürecini, bir etkinliği vb. birçok kavramı temsil edebilmektedir. Çalışılacak olayın seçilmesi ve çalışmanın sınırlarının belirlenmesi, bir örnek olay çalışmasının tanımlanmasında kilit bir faktördür. Örnek olayın dinamikleri bir kez tanımlandıktan sonra, araştırılan konu hakkında sistematik bir şekilde veri toplamak için uygulamalar gerçekleştirilebilmektedir.¹⁸⁷

Örnek olay yöntemi vaka çalışması (case study) olarak da isimlendirilmektedir. Bir vakanın gerçek hayat ortamında veya bağlamında incelenmesi, bu araştırma yöntemini diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olmaktadır. Örnek olay yöntemiyle diğer araştırma yöntemleri karşılaştırıldığında, gerçek yaşamı ve ilişkileri yansıtmak üzerine hazırlanmış diğer yöntemler toplanacak verinin değişken sayısı ile sınırlı kalmaktadır. Ancak örnek olay yönteminde bu tür kesin sınırlar ve değişkenler arası kesin ilişkiler yoktur. Bu tür durumlar için örnek olay yöntemi en elverişli yöntemlerden biri olurken aynı zamanda araştırmacının konuya ileri düzeyde hakimiyetini gerektirmektedir.¹⁸⁸

3.2 Araştırmanın Konusu, Amacı ve Kapsamı

Bu uygulama, insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan ücret yönetimini ve teorik kısımda bahsedilen ücret yönetimi süreçlerinin işletmelerdeki işleyişini konu edinmektedir.

¹⁸⁷ Saunders, **a.g.e.**, s.184

¹⁸⁸ **a.e.**, s.185

Uygulamanın amacı, orta büyüklükteki bir perakende işletmesinin mevcut ücret yapısını incelemek, bu yapıdaki geliştirilmesi gereken noktaları tespit etmek, işletme için uygun olabilecek ücret yapılarını değerlendirmek ve uygun olduğuna karar verilen ücret yapısını işletme kapsamında oluşturmak olacaktır. Ayrıca ücret yönetimi yazınında belirtilen teorik bilgiler, uygulamanın kapsamında olan araştırma, analiz ve geliştirme süreçlerinde gözlemlenecek ve bu bilgilerin uygulamayla olan benzerlikleri ortaya konulacaktır.

Bu uygulamayla, uygulamanın gerçekleştirileceği işletmenin yanı sıra perakende sektöründe veya farklı sektörlerde benzer işleyişle faaliyet gösteren işletmelerin de ücret yönetimi süreçlerine katkı sağlanması hedeflenmektedir.

3.3 Araştırmada Kullanılacak Verilerin Toplanması

Halihazırda faaliyet gösteren bir işletme için sürdürülebilir bir ücret yapısı tasarlayabilmek ve uygulamaya koyabilmek için öncelikle işletmenin genel işleyişi, hedefleri ve işletmedeki mevcut işlerin yapısı hakkında bilgi sahibi olmak önem taşımaktadır. Uygulama öncesinde bu konularda bilgi toplamak, bu bilgileri analiz etmek ve araştırmanın çıktılarına göre işletmenin ihtiyacını belirlemek çalışmanın hedeflerine ulaşması konusunda öncelikli süreçler olarak belirtilebilir. Bu doğrultuda, gerçekleştirilecek uygulamada gerekli verilerin toplanabilmesi için işletme içerisinde bir araştırma gerçekleştirmek sürecin ilk adım olarak planlanmıştır.

3.3.1 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Uygulama Alanı

Uygulamanın ve araştırmanın gerçekleştirildiği işletme Türkiye’de de faaliyet gösteren yabancı uyruklu bir hazır giyim perakende işletmesidir. Araştırma kapsamında seçilecek işletmeye karar verilirken işletmenin perakende sektöründe yer alan farklı işlerin büyük çoğunluğunu bünyesinde bulundurmasına, sektördeki diğer perakende işletmelerinin büyük çoğunluğunu temsil edebilecek düzeyde bir büyüklüğe sahip olmasına ve ücret yönetim süreçlerinde iyileştirme amacı güden bir işletme olmasına önem verilmiştir.

Değerlendirilen işletmenin Türkiye'nin farklı bölgelerinde bulunan satış ve depolama amaçlı işyerlerindeki ve İstanbul'da bulunan genel merkezindeki tüm işler, işgörenler ve işgörenlerin mevcut ücretleri araştırmanın uygulama alanını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında hem işgörenlerden hem de işveren vekillerinden mülakat yöntemiyle toplanan niteliksel bilgilerin geçerli, güvenilir ve gerçeği yansıtan bilgiler olduğu kabul edilmektedir.

Bu yazında, araştırma ve uygulamanın gerçekleştirildiği perakende işletmesinin işletmeye ait özel bilgilerin gizli tutulması talebi doğrultusunda işletmeyle ilgili özel bilgilere yer verilmemiştir. Söz konusu işletmenin ismi bundan sonra “XYZ Perakende İşletmesi” olarak anılacaktır.

3.3.2 Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Gerçekleştirilecek örnek olayın niteliği gereği öncelikle örnek olayın yapılacağı işletmeyle ilgili bir takım veri ve bilgilerin toplanması gerekmektedir. Bu kapsamdaki veri ve bilgileri toplamak amacıyla keşfedici araştırma niteliğinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Keşfedici araştırma, açık uçlu sorularla araştırılacak konuda genel bilgiler edinmeyi ve mevcut durumu anlamayı hedefleyen bir araştırma yöntemidir.¹⁸⁹ Bu tanım doğrultusunda araştırma sonucunda elde edilmesi beklenen, işletmenin genel yapısı, işletmedeki mevcut işler ve bu işlerin nitelikleri gibi çıktılar göz önünde bulundurulduğunda mülakat yöntemi, araştırma sonucunda elde edilmesi beklenen verileri sağlamak adına uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiş ve araştırmacı tarafından bu yöntemin kullanılmasına karar verilmiştir.

Uygulamada kullanılacak verilerin toplanması amacıyla işletme içerisinde çeşitli mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların gerçekleştirildiği kaynaklar ve amaçlar şu şekilde tanımlanabilir;

İnsan Kaynakları Müdürü: İşletmenin genel yapısını ve hedeflerini tespit etmeye yönelik yapılan mülakatta İnsan Kaynakları Müdürüne işletmeyle ilgili

¹⁸⁹ Mark Saunders - Philip Lewis - Adrian Thornhill, **Research Methods for Business Students**, Harlow, Pearson Education, 7th Ed., 2016, s.174

sorular yöneltmiş ve kişi tarafında verilen cevaplar araştırmacı tarafından not edilmiştir.

Ücret ve Yan Haklar Uzmanı: XYZ Perakende İşletmesi'nin mevcut ücret yönetimi uygulamaları, işletmenin organizasyon yapısıyla ve işletmedeki mevcut işlerle ilgili sorular Ücret ve Yan Haklar uzmanına yöneltmiş ve alınan bilgiler araştırmacı tarafından not edilmiştir. Mevcut işlerle ilgili Ücret ve Yan Haklar Uzmanından alınan bilgiler ayrıca iş analizlerinde de kullanılmıştır.

Çeşitli İşgörenler: Mevcut işleri analiz etmek için belirli işgörenlerle ve bu işgörenlerin yöneticileriyle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlarda işlerin nitelikleriyle ilgili bilgiler toplanmıştır ve sağlanan bilgiler iş analizlerinde kullanılmak üzere not edilmiştir.

3.3.3 Araştırmanın Bulguları ve Örnek Olaya Hazırlık

XYZ Perakende İşletmesi kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucunda işletmenin genel yapısı, hedefleri, işletmedeki mevcut işler, mevcuttaki ücret yönetimi uygulamaları ve sistemli bir ücret yapısından beklentileriyle ilgili bilgiler elde edilmiş ve örnek olayda kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

3.3.3.1 XYZ Perakende İşletmesi'nin Genel Yapısı

XYZ Perakende İşletmesi dünyada birçok ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir işletmedir. Ana merkezi Avrupa'da bulunan ve Türkiye pazarında 2006 yılında giriş yapan işletme Türkiye'deki faaliyetlerine ilk olarak diğer ülkelerdeki işyerlerine ürün tedarik etmek adına üretim yaparak başlamış ve kısa bir süre sonra da Türkiye pazarında mağazalaşma yoluna gitmiştir. Günümüzde merkezi İstanbul'da bulunan ve 13 şehirde 35 mağazayla faaliyet gösteren XYZ Perakende İşletmesi'nin Ankara'da ve İstanbul'da da 2 adet depo işyeri bulunmaktadır.

XYZ Perakende İşletmesi'nin temel birimlerine göre işgören sayıları aşağıdaki gibidir;

- Genel müdürlükte toplam işgören sayısı: 250
- Mağazalarda toplam işgören sayısı: 2500
- Depolarda toplam işgören sayısı: 65

XYZ Perakende İşletmesi yatay bir organizasyon yapısına sahiptir ve bu yapı doğrultusunda mevcuttaki iş yapılarının geniş olduğu söylenebilir.

3.3.3.2 XYZ Perakende İşletmesi'nin Hedefleri

XYZ Perakende İşletmesi'nin gelecek 10 yıldaki hedefleri arasında operasyon büyüklüğünü 3 katına çıkararak Türkiye'deki pazar payının %15'ine hâkim olmak, işgören ve süreç verimliliğini arttırarak üretim ve tedarik maliyetlerini azaltmak, müşterilerinin moda algısını yakından takip ederek müşteri beklentisi doğrultusunda doğru ürünleri üretmek bulunmaktadır.

İşletmenin Türkiye'deki faaliyetlerinin hedeflendiği gibi büyümesi durumunda birçok alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında da mevcut işlerin daha kapsamlı ve karmaşık bir hal alması beklenmektedir. XYZ Perakende İşletmesi bu yaklaşımla farklı birimlerinde uygulamaya başladığı dönüşümü insan kaynaklarının önemli süreçlerinden olan “Ücret Yönetimi” alanında da uygulamak istemektedir.

3.3.3.3 XYZ Perakende İşletmesi'nin Mevcut Ücret Yönetimi Uygulamaları

XYZ Perakende İşletmesi yeni giriş yaptığı pazarlarda pazar dinamiklerine uygun süreçler geliştirmekte ve işletmenin kültürünü ülkenin kültürüyle bağdaştırmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşımla işletme yeni girdiği ülkelerdeki uygulamaların kurgulanmasını yerel yönetim kuruluna bırakmakta ve ülkenin kültürüne uygun sistemler geliştirilebilmesinin önünü açmaktadır. XYZ Perakende İşletmesi Türkiye pazarına giriş yaptığında işletme merkezindeki mevcut uygulamalar arasından kültürler arası farklılık gösterebilecek konuları belirlemiş ve

bu konularla ilgili yerel çözümler üreterek daha çevik bir faaliyet yapısı oluşturmuştur.

Ücret yönetimi açısından bakıldığında XYZ Perakende İşletmesi'nin merkezindeki dinamikler ile Türkiye pazarındaki dinamikler arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. İşsizlik ve enflasyon oranları, nitelikli işgücü pazarı, yasal ücret kısıtları ve uygulamaları gibi konular bu farklılıklara örnek gösterilmektedir. Bu doğrultuda XYZ Perakende İşletmesi ücret yönetimini işletme merkezinde bağımsız bir şekilde tasarlama ve yürütme kararı almıştır. İşletme Türkiye pazarındaki faaliyetlerine başladığı dönemde hem faaliyet alanı hem de işgören sayısı bakımından küçük ölçekli bir işletme statüsünde kabul edilmiş ve ücret yönetimi de bu doğrultuda yapılmıştır. Küçük işletmelerin birçoğunda olduğu gibi XYZ Perakende İşletmesi'nin de ilk faaliyet yıllarında karar merkezinde yer alan yöneticiler işgörenleri bireysel olarak tanıma, gözlemlleme ve değerlendirme imkanına sahip olmaktaydı. Bu bakımdan ücretlere ve ücret artışlarına karar verirken kalitatif nitelikte, gözleme dayanan bir bireysel değerlendirmeye kişiler değerlendirilmekte ve ücret artışları gerçekleştirilmekteydi. Nitekim işletmenin Türkiye pazarında büyümesi ve personel sayısının artmasıyla birlikte bireysel değerlendirmelerin ücret süreçlerinin yönetiminde yeterli olmamaya başladığı görüldü. Bu noktada XYZ Perakende İşletmesi işgören ücretlerini işgörenlerin kıdem seviyelerine ve yıllık hedef bazlı performans değerlendirme yöntemine göre ücretlendirmeye başladı.

XYZ Perakende İşletmesi'ndeki mevcut yapıda yöneticiler her ocak ayında kendilerine bağlı olan işgörenlerin yıllık bazda ölçülebilir hedeflerini planlamakta ve yıl sonunda gerçekleşen durumla planlanan hedefleri karşılaştırmaktadırlar. Değerlendirme sonucunda yöneticiler ortalama altı, ortalama ve ortalama üstü olmak üzere üç farklı sonuca varabilmektedir. Değerlendirme sürecinin paralelinde İnsan Kaynakları yetkilileri piyasa ücret araştırmaları gerçekleştiren bağımsız bir kuruluştan piyasa ücret verilerini temin etmekte, kıdem ve iş ailesi bazında verileri analiz etmektedir. İşletme yönetiminin belirlediği genel ücret artış oranı

doğrultusunda performans verileri ve piyasa verileri değerlendirilmekte ve bireysel ücret artışları belirlenmektedir.

XYZ Perakende İşletme'nde mevcuttaki ücret yönetimi sürecinde yetersiz olarak değerlendirilen konular aşağıdaki gibidir;

- Ücret düzeyleri belirlenirken iş büyüklükleri değerlendirilmemektedir.
- Ücretlendirme standart bir performans değerlendirme sonucuna göre yapılmamaktadır.
- Piyasa ücret verileri mevcuttaki işlerin büyüklükleriyle eşleştirilmemekte, yalnızca işgörenlerin kıdemleriyle eşleştirilmektedir.

3.3.3.4 XYZ Perakende İşletmesi'nin Sistemli Bir Ücret Yapısından Beklentileri

XYZ Perakende İşletmesi'nin mevcut durumdaki ücret yönetimi süreçleri karmaşık bir organizasyon yapısını sistematik bir biçimde yönetmek için yeterli görülmemekle beraber işgörelere yapılan işletme için anketlerde işgörelerin ücretlerini diğer işgörelere göre adil bulmadığı algısı gözlemlenmektedir. Aynı zamanda iş gücü devinimi oranları ve işten ayrılan işgörelere yapılan çıkış mülakatlarından elde edilen bilgilere göre işgörelerin daha yüksek ücretlerle rakip işletmelere yöneldiği gözlemlenmiştir.

XYZ Perakende İşletmesi'nin kurum kültürü gereği farklı yöntemlerle işgörelarini yeni sorumluluklar almaya teşvik etmekte, işgörelerdeki yetkilendirme ve özerklik düzeyini yükseltmektedir. Beraberinde işgöreların başarıları doğrultusunda fark edilmesini, ödüllendirilmesini sağlamak ve neticesinde yeni sorumluluklar almaya teşvik etmek için çalışmalar yürütmektedir. Bu kültürün bir sonucu olarak XYZ Perakende İşletmesi'ndeki iş genişliklerinin yüksek olduğu ve işletmenin oldukça yatay bir organizasyon yapısına sahip olduğu görülmektedir.

Gerçekleştirilen mülakatlardan elde edilen verilerle yapılan değerlendirmeler sonucunda XYZ Perakende İşletmesi için tasarlanacak ücret yapısının aşağıdaki dört konuya uygun olması gerektiği görüşüne varılmıştır;

- Karmaşık işlere ve süreçlere sahip bir işletme için elverişli olmalıdır.
- İşgörenlerde olumlu bir iç ve dış adalet algısı oluşturmalıdır.
- Yatay organizasyon yapıları için elverişli olmalıdır.
- Bireysel başarılar ödüllendirilebilmelidir.

3.4 XYZ Perakende İşletmesi'nde Uygulamanın Gerçekleştirilmesi

Araştırma sonrasında elde edilen veriler XYZ Perakende İşletmesi'nin ihtiyaçları doğrultusunda nasıl bir ücret yapısının işletme için daha verimli olabileceğiyle ilgili doğru karar almayı destekler niteliktedir. Uygulamaya öncelikle işletmedeki mevcut işlerin değerlendirilmesi için uygun olan iş değerlendirme yöntemine karar verilerek başlanmış, sonrasında işlerin değerlendirilmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sürecinde tüm işgörenler için iş karşılığında sağlanan ücretler ve iş değerlendirme sonucunda elde edilen iş puanları karşılaştırılarak işletmenin mevcut ücret durumu ortaya çıkarılmıştır. Bu aşama sonrasında yeni ücret yapısının nasıl olması gerektiğine karar verilmiş ve yeni ücret yapısı tasarlanmıştır. Dış adaleti sağlamak adına piyasa ücret araştırmaları gerçekleştiren özel bir kurumdan piyasa ücret araştırmaları temin edilmiştir. İşletmenin ücretleri bireyselleştirme isteği doğrultusunda işgörenlerin performansları dikkate alınmış ve bireysel ücret artış oranını belirleyebilmek adına performans dayalı ücret artış matrisi tasarlanmıştır. Matristeki değerlerin karşılıklarına göre her işgören için bireysel ücret artış oranları belirlenmiştir. Son aşama olarak yeni ücretlerin işgörelere duyurulmasıyla süreç tamamlanmış ve işverene bu ücret yapısının ileriki yıllarda sürdürülebilirliğini sağlamak adına bir rehber hazırlanmıştır.

3.4.1 İş Değerlendirmesinin Gerçekleştirilmesi

XYZ Perakende İşletmesi'nde iş değerlendirme sürecini gerçekleştirmek üzere Ücret ve Yan Haklar Uzmanı, İnsan Kaynakları Müdürü ve işletme dışından sürece dahil olan iki ücretlendirme uzmanından oluşan 4 kişilik bir kurul oluşturulmuş ve süreç bu kurulun kontrolünde tamamlanmıştır.

3.4.1.1 İş Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi

XYZ Perakende İşletmesi'nin farklı birimlerinde birçok farklı nitelikte iş yer almaktadır. Ayrıca işletme için mevcuttaki işlerin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve işlerin işgörenler tarafından geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bu bakımdan işletme, mevcuttaki işleri detaylı bir şekilde değerlendirmeyi hedeflemektedir.

İş değerlendirme yöntemleri göz önünde bulundurulduğunda sayısal yöntemler arasında yer alan puan yönteminin işletmenin istediği kapsamda sonuç verebilecek nitelikte bir yöntem olduğuna ve bu yöntemin kullanılmasına karar verilmiştir.

Diğer taraftan XYZ Perakende İşletmesi işleri hiyerarşik olarak yönetim düzeylerine göre gruplandırmayı ve işleri bu gruplar altında yönetmeyi hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda işler, sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinden olan sınıflandırma yöntemiyle yönetim düzeylerine göre sınıflandırılmıştır.

3.4.1.2 İş Analizlerinin ve İş Tanımlarının İncelenmesi

Bu süreçte kurul, işletmede daha önce gerçekleştirilmiş olan iş analizleri ve bu doğrultuda hazırlanan iş tanımlarını incelemiştir. İşletmede yer alan tüm işler için iş analizlerinin ve iş tanımlarının var olduğu ve iş değerlendirme süreçlerinde kullanıma uygun olduğu tespit edilmiştir. İnceleme süreçlerinde işlerin yöneticileriyle ve işgörenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bu görüşmelerde mevcuttaki işlerin kapsamının ve niteliğinin iş analizleriyle tutarlı olup olmadığı incelenmiştir.

İşletmedeki anahtar işler, ücret yapısından alınacak süreçlerde daha kritik bir rol oynadığı için kurul, anahtar rollerin incelemelerini daha detaylı gerçekleştirmiştir.

3.4.1.3 Faktörlerin Belirlenmesi ve Faktör Puan Ölçeğinin Hazırlanması

İşlerin değerlendirmesine başlamadan önce kullanılacak olan faktör puan yöntemi çerçevesinde ana ve alt faktörler belirlenmeli ve “Faktör Puan Ölçeği” hazırlanmalıdır. Bu doğrultuda kurul, işlerin tümünü kapsayacak nitelikte olan aşağıdaki faktörleri kullanmaya karar vermiştir;

Tablo 10: İş Değerleme Faktörleri

ANA FAKTÖRLER	ALT FAKTÖRLER
Bilgi Beceri	İş Bilgisi
	Yönetimsel Beceriler
	İletişimsel Beceriler
Sorumluluk	Mali Sorumluluk
	Hizmet Sorumluluğu
	Gözetim Sorumluluğu
	İş, Müşteri ve Temsil Sorumluluğu
Problem Çözme	İşin-Problemin Karmaşıklığı
	Problem Çözme Ortamı
Çaba	Zihinsel Çaba
	Bedensel Çaba

Belirlenen faktörlerin derecelendirilmesinin piyasada oldukça kabul gören aritmetik artış kullanılarak yapılmasına karar verilmiş ve böylece derecelendirmenin

faktörler arasında adil bir dağılım sağlayarak sistemin bütünlüğünün korunması gerçekleştirilmiştir.

Birçok iş değerlendirme sürecinde kullanılan “Çalışma Koşulları” faktörü kurul tarafından hazırlanan ölçeğe dahil edilmemiştir. Bu duruma gerekçe olarak işletme kapsamında yapılan işlerin çalışma koşulları boyutunda benzer durumda olduğu ve ayrıştırıcı bir etkiye sahip olmadığı gösterilmiştir.

3.4.1.4 İşlerin Değerlendirmesi ve Değerlendirme Sonuçları

XYZ Perakende İşletmesi içerisindeki işlerin nitelikleri göz önünde bulundurulduğunda mağaza operasyonları ve genel müdürlük işlerinin birbirinden ayrıldığı gözlemlenmektedir. Bu ayırmadan yola çıkarak faktör puan ölçeğinin de bu iki kısım için ayrıca hazırlanması düşünülmüş fakat değerlendirmeler sonucunda işletmenin kültürü gereği mağaza operasyonları alanında yönetimsel işlerde çalışan işgörenlerin genel müdürlükteki yönetimsel işlere rotasyonunun sıklıkla rastlanan bir durum olduğu görülmüş ve değerlendirme ölçeğinin mümkün olduğu kadar kapsayıcı olmasına, böylece tek bir ölçekle farklı gruptaki işlerin eşit bir şekilde değerlendirilmesine karar verilmiştir.

Kurul ölçekteki ana ve alt faktörleri belirledikten sonra faktörlerin ağırlıklandırılması işlemine geçmiştir. Bu aşamada işletmede işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için en gerekli faktör bilgi ve beceri sonrasında sırasıyla sorumluluk, problem çözme ve çaba olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda her bir faktörün ağırlığı belirlenmiş ve son durumda aşağıdaki ölçeğe ulaşılmıştır;

Tablo 11: Puan Ölçeği

ANA FAKTÖRLER	ALT FAKTÖRLER	Faktör Ağırlığı	Faktör Derecesi				
			1	2	3	4	5
Bilgi Beceri	İş Bilgisi ve Tecrübe	16					
	Yönetimsel Beceriler	12					
	İletişimsel Beceriler	10					
Sorumluluk	Mali Sorumluluk	10					
	Hizmet Sorumluluğu	8					
	Gözetim Sorumluluğu	9					
	İş, Müşteri ve Temsil Sorumluluğu	9					
Problem Çözme	İşin-Problemin Karmaşıklığı	9					
	Problem Çözme Ortamı	7					
Çaba	Zihinsel Çaba	6					
	Bedensel Çaba	4					
TOPLAM PUAN		100	1000				

XYZ Perakende İşletmesi'ndeki 73 farklı iş, hazırlanan ölçekle değerlendirmeye alınmış, işlerin puanları ve iş hiyerarşisi belirlenmiştir (Ek 3: İş Değerleme Sonuçları).

İşler değerlendirildikten sonra yeni ücret yapısında kullanılmak üzere işlerin sınıflandırılması işlemine geçilmiş ve işler yönetim düzeylerine göre aşağıdaki sınıflara ayrılmıştır (Ek 1: İş Sınıflandırma Tablosu);

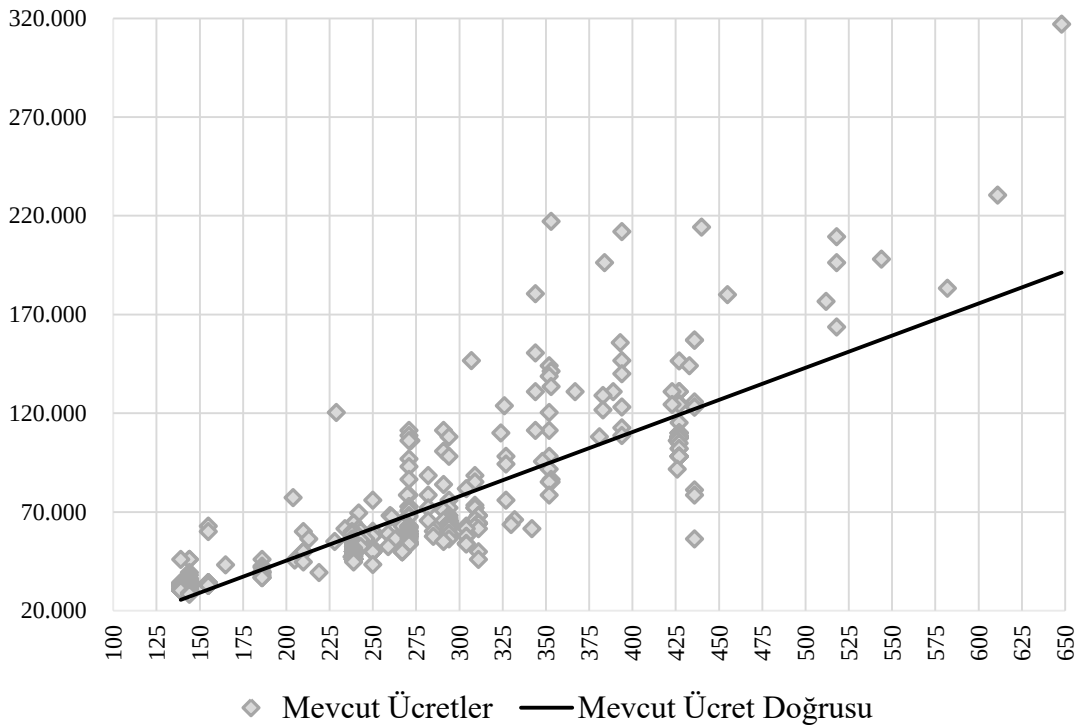
- Üst Yönetim İşleri
- Ara Düzey Yönetim İşleri
- Yönetim İçermeyen İşler

İşlerin sınıflandırılmasının amacı hiyerarşi düzeylerine göre işgörenleri gruplandırmaktır. XYZ Perakende İşletmesi’nde “Yönetim İçermeyen İşler” dahilindeki işlerde çalışan işgörenler her geçen yıl yetkinliklerinin gelişimiyle kendi iş grupları içerisinde ilerleyebilirler. Bu ilerleme sürecinde uygun pozisyon olmaması söz konusu olmamaktadır. Ancak işgörenlerin “Ara Düzey Yönetici” düzeyine çıkarak grup değiştirmeleri için iş grubunda uygun pozisyon boşluğunun bulunması gerekmektedir. “Ara Düzey Yönetim İşleri” ve “Üst Düzey Yönetim İşleri” arasındaki ilişki de aynı mantıkla açıklanmaktadır.

3.4.2 Mevcut Ücret Doğrusunun Çizilmesi

İş değerlendirme sonucunda alınan verilerle işletmedeki mevcut işler karşılığı verilen ücretler ve işlerin puanları karşılaştırılarak incelenmiş ve işletmenin mevcut ücret durumu analiz edilmiştir.

Şekil 14: XYZ Perakende İşletmesi Mevcut Ücret Doğrusu



İşletmenin mevcut ücret doğrusu incelendiğinde aynı puana sahip işlerin farklı düzeylerde ücretlendirildiği görülmüştür.

3.4.3 Piyasa Ücret Araştırmalarının Temin Edilmesi

XYZ Perakende İşletmesi işlerin puanları karşılığında sağlanacak ücretleri belirmemek için piyasa ücret araştırmalarından yararlanmıştır. Bu doğrultuda belirli bir puan karşılığı piyasada sağlanan ücret, işletme içerisindeki aynı puana sahip işler için hedef ücret olarak kabul edilmiş ve böylece dış adaletin sağlanması hedeflenmiştir.

Kurul piyasa ücret araştırmalarından yararlanırken rakip işletmelerin sağladığı ücretleri daha detaylı analiz edebilmek adına eş grup çalışması gerçekleştirmiş ve bu kapsamda XYZ Perakende İşletmesi'ne benzer niteliklere sahip 10 farklı rakip işletmeyi araştırmaya dahil etmiştir. Araştırma grubuna dahil edilen işletmeler şu kriterlere göre belirlenmiştir;

- Perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olması.
- Uluslararası bir işletme olması.
- Ortalama bir mağazada işgören sayısının 70 – 100 kişi arasında olması.

Piyasa araştırmaları incelenirken dikkate alınan bir diğer unsur ise işlerin mevcut oldukları iş aileleri olmuştur. Bazı durumlarda işlerin puanları eşit olsa dahi iş gücü piyasasında bu işler için yeterli sayıda uygun işgörenin bulunamaması veya işletmelerin belirli iş alanlarında daha rekabetçi olma isteği gibi nedenlerle işlerin ücretleri farklılaşabilmektedir. Bu noktada XYZ Perakende İşletmesi, işletme mevcudundaki işleri piyasadaki aynı aileye ait işlerle karşılaştırarak iş piyasası bazında bir adalet sağlamayı uygun görmüştür.

Kurul piyasa ücret araştırmalarını gerçekleştiren uzmanlarla beraber mevcuttaki işlerin analizlerine göre hangi iş ailesine dahil olması gerektiğini tespit etmiştir (Ek 2: İş Ailesi Listesi).

3.4.4 Yeni Ücret Yapısı

Piyasa ücret araştırtılmaları sağlandıktan sonra XYZ Perakende İşletmesi'nin dinamikleri ve hedefleri doğrultusundan bir ücret yapısı tasarlama aşamasına geçilmiştir.

3.4.4.1 Yeni Ücret Yapısına Karar Verilmesi

Önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi XYZ Perakende İşletmesi'nin organizasyon yapısı incelendiğinde işletmenin yatay bir yapıya sahip olduğu ve buna bağlı olarak genel anlamda işğörenlerin sahip oldukları iş genişliklerinin fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra, işletme kültüründe işler arası rotasyonun çokça kabul edilen ve teşvik edilen bir uygulama olduğu görölmüştür.

Bu bilgiler ışığında işletmenin daha esnek olabilecek bir yapıya ihtiyaı olduğu ve bu esnekliği geniş bant ücret yapısıyla sağlayabileceği düşünölmüş ve “Geniş Bant Ücret Yapısı” kullanılmasına karar verilmiştir.

3.4.4.2 Yeni Ücret Yapısının Uygulanması

Ücret yapısında kullanılmak üzere öncelikle işler puanlarına göre farklı kademelere ayrılmıştır. Kademelendirme işlemiyle birbirine çok yakın puana sahip olan işler aynı seviyede kabul edilerek ve ücret yönetimi bu doğrultuda yapılır. Bu sayede çok fazla olan farklı puan sayısı çok daha az miktarda kademeye indirgenebilmektedir ve daha basit bir yönetim imkânı sağlar. Kademelendirme sonucunda işlerin puanları aşağıdaki gibi kademelere ayrılmış ve sonraki süreçte kademe yapısıyla işlemler gerçekleştirilmiştir;

Tablo 12: XYZ Perakende İşletmesi Puan-Kademe Yapısı

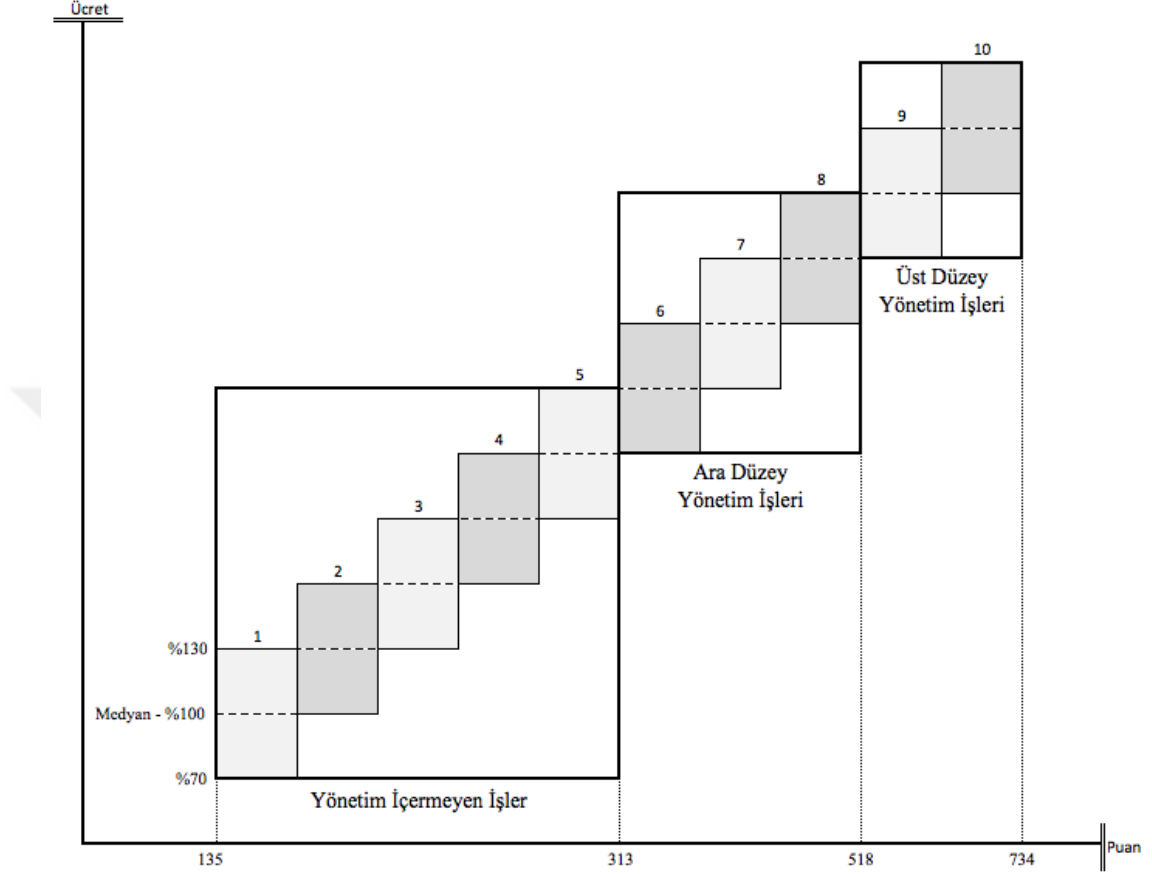
Kademe	En Düşük Puan	En Yüksek Puan
1	135	160
2	161	191
3	192	227
4	228	268
5	269	313
6	314	370
7	371	438
8	439	518
9	519	613
10	614	734

İşler kademelere göre ayrıldıktan sonra işlerin sınıflandırılmasında belirlenen kritere göre kademe yapıları da farklı sınıflara ayrılmıştır. Bu uygulamaya göre dağılım şu şekilde gerçekleşmiştir;

- 2. 3. 4. ve 5. kademedeki işler “Yönetim İçermeyen İşler”
- 6. 7. ve 8. kademedeki işler “Ara Düzey Yönetim İşleri”
- 9. ve 10. kademedeki işler “Üst Düzey Yönetim İşleri”

Bu aşamada işler yönetim düzeylerine göre sınıflandırılırken yalnız hiyerarşik yönetim değil aynı zamanda işlerin uzmanlık alanıyla ilgili farklı işleri de fonksiyonel olarak yöneten işler de “yönetim işleri” olarak kabul edilmiştir. İşletmedeki avukatların hukuki süreçlerle ilgili diğer işgörenleri ve yöneticileri yönetmesi bu duruma örnek gösterilebilir.

Şekil 15: XYZ Perakende İşletmesi Geniş Bant Ücret Yapısı



Yapının tasarımı oluşturulduktan sonra piyasa verileri yapıya eklenmiştir. Bu işlem yapılırken kurul işverenin politikası doğrultusunda piyasanın orta noktasını referans ücret olarak almıştır. Her kademenin orta noktasına denk gelen ücret 100% olarak kabul edilmiş ve bantlar içerisindeki braketler %70 – %130 aralığına konumlandırılmıştır. Braketleri oluşturmak için piyasada genellikle %80 – %120 aralığı kullanılsa da XYZ Perakende İşletmesi'nin yatay bir organizasyon olması ve daha geniş bir hareket alanına ihtiyaç duyması sebebiyle braketleri daha geniş tasarlamak uygun görülmüştür.

3.4.4.3 Ücret Yapısının Kişiselleştirilmesi

XYZ Perakende İşletmesi'nde yeni ücret yapısının kişiselleştirilmesi ve işgörenlerin aynı işi yapsalar dahi birbirlerinden farklılaşabilmesi istenmektedir. Bu

isteğin temelinde işgörenlerin işe kattıkları değer farkını tespit edip bu farkı ödüllendirmek, dolayısıyla bireysel gayretlerini ve motivasyonları yüksek tutmak yer almaktadır. İşletme bu amaç doğrultusunda işgörenlerin yıl içerisindeki performanslarını analiz ederek ücret artış sürecinde kullanılacak bir faktör haline getirmiştir.

XYZ Perakende İşletmesi'nde tüm işgörenler için haziran ve aralık aylarında hedef bazlı performans değerlendirme süreci gerçekleştirilmektedir. Uygulamaya göre her yılın başında kişisel bazda belirlenen hedefler haziran ayında ve aralık ayında kontrol edilir ve hedeflere ulaşılma oranları belirlenir. Bunun yanı sıra işgörenleri yöneticileri, doğrudan hizmet verdiği diğer işgörenler ve beraber çalıştığı diğer işgörenler belirlenen kriterler çerçevesinde değerlendirir. İşgörenlerin değerlendirmesinden alınan puanlar ve hedeflere ulaşılmasıyla sağlanan puanlar birleştirilerek yıllık bazda başarı puanı elde edilir. XYZ Perakende İşletmesinde yapılan değerlendirmeler sonucunda her işgören performansı doğrultusunda A, B, C, D ve E olmak üzere bir puan elde eder ve işgörenlerin yıllık performansı belirlenmiş olur.

Tablo 13: XYZ Perakende İşletmesi Performans Notu Cetveli

Performans Notu	Açıklama
A	Beklenenin Üzerinde Performans
B	
C	Beklenen Performans
D	
E	Beklenenin Altında Performans

3.4.5 Performansa Dayalı Ücret Artış Matrisinin Oluşturulması

Ücretlerin kişiselleştirilmesi için kullanılan performansa dayalı ücret matrisi, işgörenlerin performansına ve işgörenlerin ücretlerinin piyasadaki konumuna göre adil bir ücret artışı yapılmasını sağlamaktadır. Matrisin temelindeki mantık yüksek performansı olan ve piyasanın altında bir ücrete sahip olan işgörelere yüksek artış, düşük performansı olan ve piyasanın üzerinde ücrete sahip olan işgörelere düşük artış öngörerek tüm işgöreleri piyasanın orta noktasına yaklaştırmaktır.

Tablo 14: XYZ Perakende İşletmesi Performansa Dayalı Ücret Artış Matrisi

	Karşılaştırma Oranı (%)				
Performans	<70	70 – 90	90 – 110	110 – 130	>130
A	40,0%	33,8%	27,5%	21,3%	15,0%
B	32,5%	27,7%	22,8%	17,0%	11,3%
C	25,0%	21,6%	20,0%	12,8%	7,5%
D	17,5%	14,5%	11,6%	7,7%	3,8%
E	10,0%	7,5%	5,0%	2,5%	0,0%

Matrisin oluşum sürecinde aşağıdaki hususlar değerlendirilmiş ve matriste yer alacak oranlara bu doğrultuda karar verilmiştir;

- Genel Ücret Artışı:** Genel ücret artışı ortalama performans gösteren ve piyasanın orta noktasında bulunan kişiye sağlanacak ücreti temsil etmektedir. XYZ Perakende İşletmesi ortalama işgören için verilecek ücret artışını belirleyecek bu oranı enflasyon oranıyla eşit tutma kararı almış ve ortalamadaki işgörelerin alım gücünü aynı seviyede tutmayı hedeflemiştir.

b. Beklenenin Altındaki Performansa Yapılacak Artış: Beklenenin altındaki performans olarak tanımlanan kısım “E” performans notuna sahip olan işgörenlerdir. Bu işgörenler matris üzerinde en alt satırda yer almaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda kurul “E” performans notuna sahip kişilere en fazla %10 artış yapmaya, en az ise hiç artış yapamamaya karar vermiştir.

c. Beklenenin Üzerindeki Performansa Yapılacak Artışı: Beklenin üzerindeki performans olarak tanımlanan kısım “A” performans notuna sahip olan işgörenlerdir. Kurul, matrisin en üst satırında yer alan bu kişilere en az %15 en fazla %40 ücret artışı yapmayı öngörmüştür.

d. “A – %130” ve “E – %70” İlişkisinin Değerlendirilmesi: Matristeki artış oranları belirlenirken önemli noktalardan biri de “A” performans sergileyip piyasanın %130’unun üzerinde olan işgörenlerle “E” performans sergileyip piyasanın %70’inin altında olan işgörelere verilecek artış oranıdır. Bu iki nokta için belirlenen orana göre ücretlendirmede piyasa karşılaştırma oranının mı yoksa performansın mı daha önemli bir artış kriteri olacağı belirlenmektedir. Buna göre üç farklı durumdan bahsedilebilir;

- İki noktanın da genel ücret artışına eşit uzaklıkta tutulması durumunda iki kriterin de ücret artış oranına etkisi eşit olacaktır.
- “A – %130” noktasının genel ücret artışına olan uzaklığının daha az olması durumunda performans kriterinin artışa olan etkisi daha fazla olacaktır.
- “E – %70” noktasının genel ücret artışına olan uzaklığının daha az olması durumunda karşılaştırma oranının kriterinin artışa olan etkisi daha fazla olacaktır.

Kurul, performans kriterini daha ön planda konumlandırmak amacıyla ikinci seçenikle ilerlemeye karar vermiş ve bu doğrultuda “A – %130” noktasındaki artış oranını %15, “E – %70” noktasındaki artış oranını ise %10 olarak belirlemiştir.

3.4.6 Ücret Artışlarının Gerçekleştirilmesi ve Yeni Ücret Doğrusunun Çizilmesi

İş değerlendirmelerin tamamlanması ve yapının tasarlanması sonrasında bireysel ücret artışlarının gerçekleştirilmesi işlemine başlanmıştır. Bu işlem toplu bir şekilde yapılacağından öncelikle yapıda kullanılmak üzere işgören listesi hazırlanmıştır. İşgören listesindeki veriler şu sırayla toplanmıştır;

- Sicil Numarası
- Departman
- Pozisyon
- Mevcut Yıllık Ücret
- Performans Notu
- İş Ailesi
- İş Puanı
- Kademesi
- İş Ailesi ve Kademeye Göre Piyasa Ücret Medyanı

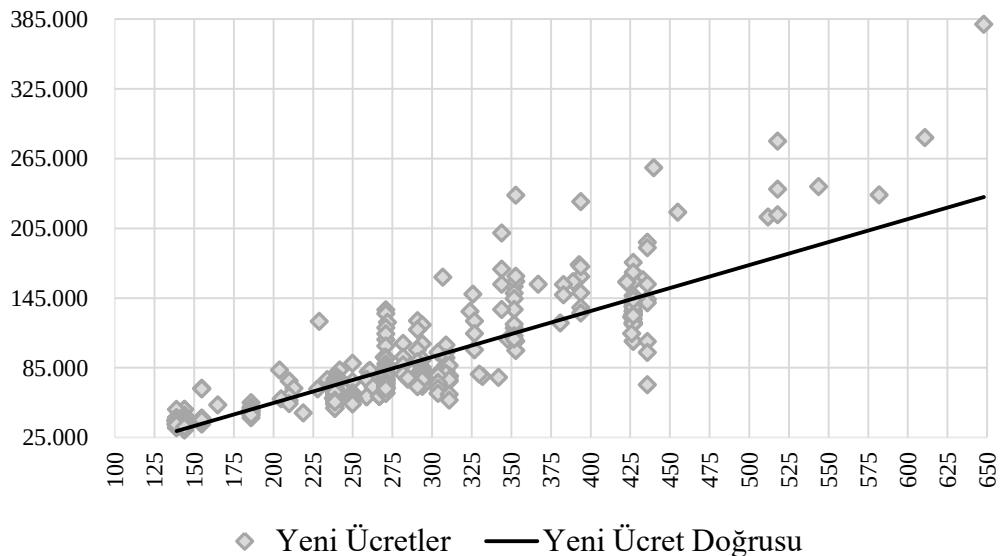
Hazırlanan işgören listesindeki yıllık ücretler, ilgili işin piyasa orta noktasındaki yıllık ücrete oranlanarak her işgören için “İşgören Bazlı Karşılaştırma Oranı” elde edilmiştir. Sonrasında işgörenlerin karşılaştırma oranları ve performans notları, hazırlanan matriste incelenmiş ve bu bilgilere karşılık gelen oran “Kişisel Ücret Artış Oranı” olarak kabul edilmiştir. Son adım olarak tespit edilen oran işgörenlerin mevcut ücretleriyle çarpılarak işgörenlerin yeni ücretler belirlenmiştir.

Bu yazın içerisinde de bahsedildiği gibi yeni ücret yapısını uygulayan işletmeler tarafından ücretleri yeni yapıya uyarlamada farklı yöntemler kullanılabilmektedir. XYZ Perakende İşletmesi, personel maliyetini hızlı bir şekilde yükseltecek olması nedeniyle piyasanın altında olan işgörenleri bir defada piyasaya

yükseltmek yerine ücretlerin matris içerisindeki doğal artış oranıyla zaman içerisinde piyasaya yükseltilmesini uygun görmüştür.

XYZ Perakende İşletmesi ücret artışlarının uygulanması sürecinde bazı istisnalar uygulamıştır. Buna göre “Kısmi Süreli Satış Asistanı” pozisyonunda çalışan işgörenler bu uygulamaya dahil edilmemiştir. İşletmenin izlediği politika kapsamında bu grupta yer alan işgörelere toplu olarak asgari ücret uygulanması yoluna gidilmiştir. Bu karar verilirken göz önünde bulundurulan gerekçe, işin niteliği ve piyasadaki hareketlilik gereği bu pozisyonda çalışan işgörelerin işten ayrılma eğilimin çok yüksek olduğu ve buna dayalı olarak bu pozisyondaki işgücü deviniminin %100’ün üzerinde olmasıdır. Bu oran her yıl mevcut işgörel sayısının dahi üzerinde işten çıkış olduğunu ve aynı oranda işe başlangıç olduğunu ifade etmektedir. Ücret artışlarının yılda bir defa gerçekleştirilmesi göz önünde bulundurulduğunda bu gruptaki işgörelerin neredeyse hiçbirinin bir yıllık performansını değerlendirmek ve doğrultuda ücret artışı gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır. Bu grupta çalışan ve işletmede çalışmaya devam eden sayıca çok az işgörelinin ise iç terfi yöntemiyle daha fazla tecrübe gerektiren pozisyonlara terfi ettirildikleri görülmüştür. Tüm değerlendirmeler tamamlandıktan sonra XYZ Perakende İşletmesi’nin yeni ücret doğrusu aşağıdaki gibi çizilmiştir;

Şekil 16: XYZ Perakende İşletmesi Yeni Ücret Doğrusu



Yeni ücret doğrusu ve doğru etrafında dağılan bireysel ücretler incelendiğinde işletmedeki ücretlerin yapı öncesi duruma göre birbirine yaklaştıkları gözlemlenmiştir. XYZ Perakende İşletmesi'nin ücretleri yapıya uyarlama sürecini yıllara yayma politikası doğrultusunda ilerleyen yıllarda aynı puana sahip bireysel ücretlerin birbirlerine daha da yaklaşması beklenmektedir.

3.4.7 Yeni Ücretlerin İşgörenlere Bildirilmesi

XYZ Perakende İşletmesi ücret yönetiminde şeffaflık politikası izlemektedir. Bu doğrultuda ücret artış sürecinin ve artış sonrası yeni ücretlerin işgörenlere uygun bir şekilde bildirilmesi önem taşımaktadır. İşletme içerisinde yapılan araştırmalarda ücret artış sürecinin nasıl gerçekleştiğiyle ilgili birtakım bilgilerin işgörenlere sağlanması işgörenlerdeki adalet algısı geliştirdiği ve sağlanan ücretten kaynaklanan memnuniyeti arttırdığı gözlemlenmiştir.

Bu doğrultuda yetkililer ücret artış sürecini özetler nitelikte bir doküman hazırlayarak işletmedeki tüm yöneticilerle paylaşmaktadır. Bu dokümanın beraberinde işletme için eğitimler düzenleyerek öncelikle yeni yöneticiler olmak üzere tüm yöneticilerin süreci anlaması sağlanır. Hazırlanan dokümanda şu bilgiler yer almaktadır;

- İş değerlendirme sürecinde kullanılan faktörler.
- Piyasa ücret araştırmalarının temin edildiği kuruluş ve bu kuruluş hakkında bazı bilgiler.
- Performans unsurunun ücret yapısına ve ücret artışlarına olan etkisi.
- İşletmenin hedeflediği piyasa konumu.
- Bireysel piyasa karşılaştırma oranı.

Eğitimde ve dokümanda sağlanan bilgilerle beraber yöneticiler kendilerine bağlı olarak çalışan işgörenlerle birebir toplantılar gerçekleştirerek süreci işgörenlere özetler. İşgörenler için süreçle ilgili işleyişin anlaşıldığından emin olunduktan sonra birinci yöneticiler tarafından işgörenlere yeni ücretini bildirir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerine baktığımız zaman sistemli bir şekilde gerçekleştirilen yönetim süreçlerinin işletmelerin öncelikli olarak sahip olması gereken özelliklerden olduğunu görmekteyiz. İnsan kaynakları ve ücret yönetimi süreçlerinin öneminden bahsederken de bu süreçlerin işletmeler için önemini göz ardı etmek mümkün olmamaktadır. İşletmelerin kendi coğrafyalarını aşır tüm dünyaya ulaşarak çok geniş kitleleri etkileyecek düzeyde işler yapması sistematik süreç yönetimleri olmadan mümkün olamamaktadır. Çalışmanın başından beri göz önünde bulundurduğumuz insan faktörü de bu işletmeler tarafından sistematik bir şekilde yönetilmesi gereken temel unsurlardandır.

Bu anlayış çerçevesinde incelenen ve ücret yönetimi süreçlerinde iyileşmeye giden XYZ Perakende İşletmesi de temel kaynağı olan insan kaynağını daha verimli bir şekilde yönetmeyi hedeflemiştir. İşletmenin Türkiye’de faaliyetlerinden başlamasından bu yana sistemli bir şekilde yönetilmeyen ücret süreçleri işletmenin büyümesiyle beraber bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda ücret yönetimi uygulamalarında iyileştirme süreçlerini başlatan işletme, öncelikli olarak bu süreci gerçekleştirecek olan kurulu oluşturmuş ve hedefleri doğrultusunda süreç geliştirmelerine başlamıştır.

Ücret yönetim süreçlerini incelemek ve XYZ Perakende İşletmesi’nin ihtiyaçları doğrultusunda atılacak adımlara karar vermek kurulun sorumluluğunda gerçekleştirilmiştir. İyileştirme sürecine işletme içerisinde incelemeler gerçekleştirerek başlayan kurul XYZ Perakende İşletmesi’ni detaylı bir şekilde analiz etmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda XYZ Perakende İşletmesi’nin günümüz organizasyonlarında sıkça rastlanan yatay organizasyon yapısına sahip olduğu görülmüştür. Bu yapı beraberinde işgörenlerin konumlandırılmasında ve işlerin şekillenmesinde de bazı değişikliklere sebep olmuştur. XYZ Perakende İşletmesi yatay organizasyon yapısı gereği işlerin sorumluluk alanlarını oldukça geniş tutmuş ve işgörenlerin iş genişliklerinin artmasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra işletme kültüründe de yatay organizasyon yapısını destekler nitelikte bazı unsurlara

rastlanmıştır. İşgörenlerin otonomi ve sorumluluk düzeylerinin yüksek olması bu kültürle ortaya çıkan unsurlar arasında gösterilebilir. Otonomi ve sorumluluk bilinci yüksek olan işgörenler, yöneticilerine daha az ihtiyaç duymakta ve sorumluluk alanlarında olan işleri eksiksiz yerine getirebilmektedir. Böylece yöneticilere bağlı olan işgören sayıları arttırılabilmekte ve işletme içerisinde yer alan hiyerarşi düzeyleri minimize edilmektedir.

Yatay organizasyon yapılarının temel dezavantajlarından bir tanesi kariyer yolundaki adımların daha kısıtlı olmasıdır. Bu tip organizasyonlarda daha az hiyerarşi seviyesi olduğundan dikine yükselme imkânı kısıtlı kalmaktadır. Böyle bir organizasyon yapısında işgörenler kariyerlerinde ilerleyebilmek için işletme içerisinde farklı alanlara geçişler yaparak bilgi birikimini ve yetkinliklerini arttırmaktadırlar. Bu gerçekler göz önünde bulundurulduğunda XYZ Perakende İşletmesi için tasarlanacak ücret yapısının işgörenlerin yatay hareketlerini de kolaylıkla yönetilebilecek düzeyde olması gerekmektedir.

Uygulama kapsamında kullanılmasına karar verilen geniş bant yapısı da işgörenlerin bulundukları alanı geniş tutarak yatay yönlü hareketlerde sistemli bir yapı oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. İşler sadece yönetim düzeylerine göre üç bölüme ayrılmış ve aynı bölüm içerisinde yer alan işgörenlerin işletmenin farklı bölümlerine ücret yönetimi kapsamında rahat bir şekilde geçirilesi sağlanmıştır. İşgörenler bu üç grubun her birinde, zaman içerisinde bilgi birikimlerini arttırarak, bireysel kademelerini yükseltebilmektedir. İşgörenler uygun pozisyon olması durumunda ve bireysel yetkinlik ve becerilerinin yeterli olması durumunda üst gruplara geçebilmekte ve kariyerlerini bu şekilde ilerletebilmektedir.

XYZ Perakende İşletmesi'nin beklentileri doğrultusunda tasarlanan ücret yapısına performans kriteri eklenmiş ve işgörenlerin ücret artışlarının performanslarına göre farklılaşması sağlanmıştır. Bu işlemle beraber işgörenlerin işletmeye olan bireysel katkılarının artırılması hedeflenmiştir.

Ücret artışlarının gerçekleşmesinin ardından işgörenlere ücret artışları gerekçeleri ve ücret yönetim sisteminin dinamikleriyle birlikte bildirilmiş ve iş görenlerdeki işletmeye karşı güven ve adalet algısının geliştirilmesi hedeflenmiştir.

XYZ Perakende İşletmesi'nde uygulanan yapının sağlıklı bir şekilde işlediği görülmüştür. Diğer yandan işgörenler üzerinde iki ayda bir yapılan araştırmaya göre işgörenlerin adil bir ücrete sahip oldukları yönündeki algıları iyileşme göstermiştir.

Sonraki süreçlerde sistemin devamlılığının sağlanması amacıyla güncellenmesi önem taşımaktadır. Öncelikle dikkat edilmesi gereken konuları değerlendirdiğimizde ilk olarak işletme içerisindeki kültürün ve organizasyon yapısının gidişatı gözlemlenmelidir. Zaman içerisinde hiyerarşinin artması veya işgören rotasyonların azalması bu yapıyı olumsuz yönde etkileyebilir. Diğer yandan piyasa ücret araştırmalarının her yıl takip edilmesi ücret artış sürecinde sisteme dahil edilmesi gerekmektedir.

XYZ Perakende İşletmesi'nde gerçekleştirilen uygulama benzer niteliklere sahip diğer işletmelerde de uygulanmaya uygundur. Yeni bir ücret yapısı kurmak veya mevcut yapıyı iyileştirmek isteye işletmeler bu yazında anlatılan süreçleri işleyerek işletme dinamiklerine göre gerekli aksiyonları alabilir ve işletmelerine en uygun ücret yapılarını tasarlayabilirler.

KAYNAKÇA

- Abosch, Kenan S.: "The Promise of Broadbanding" **Compensation and Benefits Review**, 27(1), ss. 54–58, 1995
- Acar, Ahmet C.: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007
- Alayoğlu, Nihat: **Stratejik Ücret Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerin Ücretlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005
- Armstrong, Michael v.d.: **Job Evaluation**, London, Kogan Page, 2003
- Armstrong, Michael, Helen Murlis: **Reward Management**, London, Kogan Page, 5th Ed., 2007
- Armstrong, Michael: **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice**, London, Kogan Kage Limited, 3rd Ed., 2010
- Armstrong, Michael, Angela Baron: **The Job Evaluation Handbook**, Wiltshire, The Cromwell Press, 1995
- Atchison, Thomas J., David W. Belcher, David J. Thomsen: "Job Evaluation", (Çevrimiçi), www.eri.com, 12.04.2019
- Balassiano, Moises, Denise Salles: "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute" **Brazilian Administration Review**, 9(3), ss. 268-286, 2012

Bayo-Moriones,
Alberto, Jose E.
Galdon-Sanchez,
Maia Güell: "Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation
Device? Evidence from Plant Level Data"
Research in Labor Economics, Yayın
No:1321, Bonn, 2004

Clifford, Zirra v.d.: "Impact of Fringe Benefits on Employee
Performance: A Study of Nasco Group, Jos
Plateau State" **International Journal of
Education and Social Science**, 6(1), ss. 25-
33, 2019

Cushway, Barry: **The Employer's Handbook**, London, Kogan
Page, 2002

Çakır, Özlem: "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki
Etkileri", **Kamu-İş**, (Çevrimiçi), [www.kamu-
is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf](http://www.kamu-is.org.tr/pdf/ucretadaletinin.pdf), 2006,
9.3.2019

Çelik, Nuri, Nurşen
Caniklioglu, Talat
Canbolat: **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul, Beta Basım,
28. Bs., 2015

Çil, Şahin: "Fazla Çalışma Ücretinin Temel Ücret İçinde
Ödenmesi Uygulaması" **Journal of Istanbul
University Law Faculty**, 74(0), ss. 269-312,
2016

Deb, Topomoy: **Compensation Management**, New Delhi,
Excel Books, 2009

DeCenzo, David A.,
Stephen P. Robbins,
Susan L. Verhulst: **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**,
çev. Canan Çetin, M. Lütfi Arslan, Ankara,
Nobel Akademik Yayıncılık, 12. Bs., 2017

- Dessler, Gary: **Human Resources Management**, New Jersey, Pearson Education, 13th Ed., 2013
- Dias, Laura Potolese: "Beginning Management of Human Resources", (Çevrimiçi) 2012books.lardbucket.org/books/beginning-management-of-human-resources/, 2012, 01.05. 2019
- Erdem, Ezgi: **İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007
- Frazier, Cheryl: "Gross Pay vs. Base Pay", (Çevrimiçi), www.smallbusiness.chron.com/gross-pay-vs-base-pay-31183.html, 10.02.2019
- Gelir İdaresi Başkanlığı: "Ücret kazançları Vergi Rehberi", (Çevrimiçi), www.gib.gov.tr/sites/default/files/fileadmin/beyannamerehberi/2008_Ucret_rehberi.html, 2008, 12.04.2019
- Gelir İdaresi Başkanlığı: "Gelir Vergisi Tarifesi 2019", (Çevrimiçi), www.gib.gov.tr/yardim-ve-kaynaklar/yararli-bilgiler/gelir-vergisi-tarifesi-2019, 20.04.2019
- Grossary of Terms: "Grossary of Terms", (Çevrimiçi), www.auburn.edu, 01.05.2019
- Gürbüz, Sait: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2. Bs., 2018
- HMS Grossary: "HMS Grossary of Key Compensation Terms", (Çevrimiçi), hms.harvard.edu, 01.05.2019
- Inc.com: "Variable Pay", (Çevrimiçi), www.inc.com/encyclopedia/variable-pay.html, 01.05.2019
- İş Kanunu: İş Kanunu, **T.C. Resmî Gazete**, 25134, 10.06.2003

İş Sağlığı ve
Güvenliği Kanunu:

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, **T.C. Resmî
Gazete**, 28339, 30.06.2012

Kâhya, Emin:

"Revising the Metal Industry Job Evaluation
System for Blue-Collar Jobs" **Compensation
& Benefits Review**, 38(6), ss. 49–63, 2006

Klarsfeld, Alain,
David B. Balkin,
Alain Roger:

"Pay policy variability within a French firm:
the case of skill-based pay in a process
technology context" **The Journal of High
Technology Management Research**, 14(1),
ss. 47-70, 2003

Lebib Yalkın:

"5510 Sayılı SSGSS Kanunuyla Primlere
Getirilen Düzenlemeler", (Çevrimiçi), [www.
lebibyalkin.com.tr/mevzuat/diger/makale/506-
sayili-ssknda-prime-tabi-olan-ve-olmayan-
kazanclar-ile-5510-sayili-ssgss-kanunuyla-
primlere-getirilen-duzenlemeler.html](http://www.lebibyalkin.com.tr/mevzuat/diger/makale/506-sayili-ssknda-prime-tabi-olan-ve-olmayan-kazanclar-ile-5510-sayili-ssgss-kanunuyla-primlere-getirilen-duzenlemeler.html),
15.04.2019

Long, Richard J.,
John L. Shields:

"Best practice or best fit? High involvement
management and base pay practices in
Canadian and Australian firms" **Asia Pacific
Journal of Human Resources**, 43(1), ss. 52-
75, 2005

Marasi, Shelly,
Rebecca J. Bennett:

"Pay communication: Where do we go from
here?" **Human Resource Management
Review**, 26(1), ss. 50-58, 2016

Martocchio, Joseph
J.:

Strategic Compensation, Harlow, Pearson
Education, 8th Ed., 2015

Mejia, Gomez, David
B. Balkin, Robert L.
Cardy:

Managing Human Resources, New Jersey,
Pearson Education, 7th Ed., 2012

Mejia, Gomez,
Pascual Berrone,
Monica F. Santos:

**Compensation and Organizational
Performance**, New York, Routledge, 2015

- Mejia, Gomez, Steve Werner: **Global Compensation**, New York, Routledge, 2008
- Milkovich, George, Jerry Newman, Barry Gerhart: **Compensation**, New York, McGraw-Hill, 11th Ed., 2014
- New Reward I: **New Reward I: Team, Skill and Competency Based Pay**, ed. by. Peter Reilly, Brighton, Institute for Employment Studies, 2003
- Norris, A. Mc. C.: "Job Evaluation" **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers**, 179(1), ss. 395-413, 1964
- OECD: "OECD Glossary of Statistical Terms", (Çevrimiçi), <https://stats.oecd.org/glossary/glossary.pdf>, 2008, 10.5.2019
- Özçelik, Ayşe O. v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım, 8. Bs., 2018
- Özçelik, Gaye, Murat Ferman: "Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context" **Human Resource Development Review**, 5(1), ss. 5-72, 2006
- Poels, Frans: **Job Evaluation and Remuneration Strategies**, London, Kogan Page, 1997
- Rakyan, Sambhav: "Communicating Remuneration to Your Employees" (Çevrimiçi), [www. towerswatson .com](http://www.towerswatson.com), 01.05.2019
- Reda, James F., Stewart Reifler, Michael L. Stevens: **Compensation Committee Handbook**, New Jersey, John Wiley & Sons, 4th Ed., 2014

Richardson, Peter,
Steven Thomas: "Using an Equity/Performance Matrix to Address Salary Compression/Inversion and Performance Pay Issues" **Administrative Issues Journal**, 3(1), ss. 20-33, 2013

Robbins, Stephen P.,
Timothy A. Judge: **Örgütsel Davranış**, çev. İnci Erdem, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Bs., 2015

ROIFORCIO "Compensation Management", (Çevrimiçi), <https://roi4cio.com/en/categories/category/compensation-management/>, 12.04.2019

Romanoff, Kent, Ken
Boehm, Edward
Benson: "Pay Equity: Internal and External Considerations" **Compensation & Benefits Review**, 18(6), ss. 17-25, 1986

Saunders, Mark,
Philip Lewis, Adrian
Thornhill: **Research Methods for Business Students**, Harlow, Pearson Education, 7th Ed., 2016

Sever, Erşan, Arif
İğdeli: "Asgari Ücret, İstihdam ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: BRICS-T Örneğinde Bir İnceleme", **Journal of Research in Entrepreneurship Innovation and Marketing**, 2(3), ss. 1-14, 2018

Shields, John v.d.: "Pay Perceptions and Their Relationships with Cooperation, Commitment, and Intent to Quit" **International Studies of Management & Organization**, 42(1), ss. 68-86, 2012

Shields, John: **Managing Employee Performance and Reward**, New York, Cambridge University Press, 2007

Şahin, Levent: "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi" **Kamu-İş**, 11(2), 2010

- Şardan, Hamdi
Serdar: **Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz**, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012
- Terpstra, David E.,
Andre L. Honoree: "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe" **Compensation & Benefits Review**, 35(6), ss. 67-74, 2003
- Time Staff: "A Brief History of Salt", (Çevrimiçi), time.com/3957460/a-brief-history-of-salt/, 1982, 12.04.1029
- Türk Dil Kurumu "Türk Dil Kurumu Sözlükleri", (Çevrimiçi), www.sozluk.gov.tr, 15.04.2019
- Uça, Ayşe Nazmiye: **Temel Bordro Hesaplamaları**, İstanbul, Ege Basım, 2015
- World at Work **The World at Work Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards**, New Jersey, John Wiley & Sons, 2007
- Yıldız, Ramazan Ö.,
Didem Özer Çaylan: "A Critical Approach to the Job Analysis Practices of Turkish Container Ports" **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 3(3), ss. 17-37, 2017
- Yükseler, Zafer: "Asgari Ücret Artışının Maliyet ve Etkileri", (Çevrimiçi), www.researchgate.net/publication/283727057_Asgari_ucret_artisinin_maliyet_ve_etkileri, 2015, 10.4.2019
- Zaim, Sabahaddin: "Türkiye'nin İktisadi Gelişmesinde Ücret Siyasetinin Önemi" **Journal of Social Policy Conferences**, 0(19), ss. 323-350, 1968

EKLER

Ek 1: İş Sınıflandırma Sonuçları

YÖNETİM İÇERMEYEN İŞLER	Depo Elemanı	İnsan Kaynakları Pazarlama Uzmanı
	Kasiyer	İşe Alım Uzmanı
	Satış Asistanı	Müşteri İlişkileri Kalite Sorumlusu
	Müşteri İlişkileri Sorumlusu	Nakit Yönetimi Sorumlusu
	Sekreter	Reyon Tasarımı Sorumlusu
	İnsan Kaynakları Asistanı	Sosyal Medya Uzmanı
	Muhasebe Asistanı	Dijital Pazarlama Uzmanı
	Ofis Asistanı	Satın Alma Uzmanı
	Tedarik Zinciri Analisti	Eğitim ve Gelişim Uzmanı
	Teknisyen	Finansal Kontrolör
	Bilişim Teknolojileri Uzmanı	Finansal Proje Sorumlusu
	Bordro Uzmanı	Gümrük ve Mevzuat Uzmanı
	Çevirmen	Kasa Müdürü
	Çevrimiçi Pazarlama Sorumlusu	Lojistik Uzmanı
	Departman Müdürü	Muhasebe ve Vergi Uzmanı
	Depo Kalite Sorumlusu	Müşteri Tedarik Sorumlusu
	Depo Takım Yöneticisi	Operasyon Müdürü
	Direkt Pazarlama Uzmanı	Pazarlama Uzmanı
	Genel Müdür Asistanı	Tedarik Zinciri Uzmanı
	Görsel Tasarım Uzmanı	Ücret Ve Yan Haklar Uzmanı
	İç Mimar	Üretim Uzmanı
ARA DÜZEY YÖNETİM İŞLERİ	Avukat	E-Ticaret Müdürü
	Gümrük ve Mevzuat Müdürü	Finansal Kontrol Müdürü
	Hazinedar	İletişim Müdürü
	İnşaat Projeleri Uzmanı	Kasa Operasyonları Müdürü
	İş Geliştirme Uzmanı	Mağaza Müdürü
	Lojistik Müdürü	Marka Müdürü
	Müşteri Tedarik Müdürü	Muhasebe ve Vergi Müdürü
	Tedarik Zinciri Müdürü	Müşteri İlişkileri Müdürü
	Üretim Kalite Müdürü	Perakende Operasyonları Müdürü
	Web Tasarımcısı	Üretim Müdürü
	Yazılımcı	Bilişim Teknolojileri Müdürü
	Bakım Müdürü	İdari İşler Müdürü
	Depo Müdürü	İnsan Kaynakları Müdürü
ÜST DÜZEY YÖNETİM İŞLERİ	Bölge Müdürü	
	Finans Direktörü	
	İş Geliştirme Direktörü	
	Pazarlama Direktörü	
	Genel Müdür	

Ek 2: İş Ailesi Listesi

Lojistik İşleri
Perakende İşleri
Müşteri İlişkileri İşleri
İdari İşler
Finans İşleri
Bilgi Teknolojileri İşleri
İnsan Kaynakları İşleri
Tasarım İşleri
Kalite Yönetimi İşleri
Üretim İşleri
Pazarlama İşleri
Proje Yönetimi İşleri
Üst Düzey Yönetim İşleri
Hukuk İşleri

EK 3: İş Değerleme Sonuçları

İş	Puan
Genel Müdür	733
Finans Direktörü	611
Pazarlama Direktörü	582
İş Geliştirme Direktörü	544
Bölge Müdürü	518
Bilişim Teknolojileri Müdürü	512
İnsan Kaynakları Direktörü	455
İdari İşler Müdürü	440
Marka Müdürü	436
Depo Müdürü	433
Mağaza Müdürü	427
Bakım Müdürü	426
İletişim Müdürü	426
Perakende Operasyonları Müdürü	423
Üretim Müdürü	394
E-Ticaret Müdürü	393
Muhasebe ve Vergi Müdürü	389
Finansal Kontrol Müdürü	384
Kasa Operasyonları Müdürü	383
Müşteri İlişkileri Müdürü	381
Müşteri Tedarik Müdürü	367
İş Geliştirme Uzmanı	353
Tedarik Zinciri Müdürü	352
Gümrük ve Mevzuat Müdürü	348
İnşaat Projeleri Uzmanı	344
Web Tasarımcısı	342
Yazılımcı	332
Hazinedar	330
Avukat	327
Üretim Kalite Müdürü	326
Lojistik Müdürü	324
Kasa Müdürü	311
Finansal Kontrolör	309
Muhasebe ve Vergi Uzmanı	309
Eğitim ve Gelişim Uzmanı	307
Gümrük ve Mevzuat Uzmanı	304

Ücret Ve Yan Haklar Uzmanı	304
Operasyon Müdürü	294
Pazarlama Uzmanı	294
Müşteri Tedarik Sorumlusu	291
Lojistik Uzmanı	285
Finansal Proje Sorumlusu	282
Dolaylı Satın Alma Uzmanı	272
Üretim Uzmanı	271
Tedarik Zinciri Uzmanı	271
Dijital Pazarlama Uzmanı	270
Depo Takım Yöneticisi	267
Çevirmen	263
Genel Müdür Asistanı	261
Depo Kalite Sorumlusu	260
İşe Alım Uzmanı	259
Müşteri İlişkileri Kalite Sorumlusu	251
Reyon Tasarımı Sorumlusu	250
İç Mimar	250
Nakit Yönetimi Sorumlusu	250
Direkt Pazarlama Uzmanı	246
Görsel Tasarım Uzmanı	243
Bilişim Teknolojileri Uzmanı	242
Departman Müdürü	239
Çevrimiçi Pazarlama Sorumlusu	238
Sosyal Medya Uzmanı	234
İnsan Kaynakları Pazarlama Uzmanı	229
Bordro Uzmanı	228
Teknisyen	219
Tedarik Zinciri Analisti	213
Muhasebe Asistanı	210
İnsan Kaynakları Asistanı	205
Ofis Asistanı	204
Müşteri İlişkileri Sorumlusu	186
Sekreter	165
Depo Elemanı	155
Satış Asistanı	144
Kasiyer	139