



# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

[gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



**1. Ücret Yönetimi Tanımı**

**2. Ücret Yönetimi**

**3. Ücret Yönetiminde Amaç ve Politikalar**

**4. Ücret Yapısının Oluşturulması**

**5. Ücret Yapısı Türleri**

**6. Ücret Sistemleri**



# 1. ÜCRET YÖNETİMİ TANIMI

**Ücret, üretim faktörlerinden “emeğin fiyatı, bedeli (karşılığı)” olarak tanımlanır.**

**Ücret, “yapılan veya yapılacak bir iş ya da hizmet karşılığında, işgörene farklı şekillerde sağlanabilen ve para cinsinden ifade edilebilen tüm maddî kazançlardır.”**

# 1. ÜCRET YÖNETİMİ TANIMI



**Parasal(nominal) Ücret-Gerçek(Reel) Ücret:** Parasal ücret, ücretin geçerli para cinsinden tutarını ifade eder. 1000 TL, 2000 ABD doları gibi. Gerçek ücretse, parasal ücretin “satın alma gücü”nü ifade eder. Gerçek ücret, parasal ücret artışları ile fiyat (enflasyon) artışları oranlanarak bulunur. Fiyat artışları ile ücret artışları aynı oranda ise, gerçek ücret değişmez.

**Asgari Ücret:** Asgarî ücret(AÜ), emekçinin (ve ailesinin) geçimini asgarî seviyede de olsa karşılamaya yetecek ve belirli bir piyasa veya ortamda verilebilecek en düşük ücret seviyesini ifade eder. Minimum-en az ücret de denilen bu ücretin uygulandığı yerde, daha düşük ücret uygulanamaz. Asgari ücretler; (1)Yasayla, (2)Toplu iş sözleşmesiyle, (3)Sosyal taraf temsilcilerinden oluşan bir kurulca tespit edilebilir.

## 2. ÜCRET YÖNETİMİ



**Ücret yönetimi, işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesi ve ödenmesiyle ilgili plânlama, örgütleme, yürütme ve kontrol faaliyetlerini içeren bir süreçtir.**

**“Ücretlendirme” olarak da adlandırılan bu süreç, ücret yönetimi sisteminin kurulması(plânlama ve örgütleme), uygulanması(yürütme), güncellenmesi(kontrol) şeklinde de tanımlanabilir.**



## 2. ÜCRET YÖNETİMİ

**Stratejik ücret yönetimi (SÜY), “stratejik insan kaynakları yönetimi” (SİKY)’nin bir uzantısı olup, kısaca, ücretlemeye dair işlerin stratejik bir yaklaşımla ele alınmasını ve yürütülmesini ifade eder.**

**Bir işletmenin rekâbet üstünlüğünün onun işgörenlerine bağlı olduğu anlayışına dayanan SİKY, işletme performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak için İKY ile örgütün stratejik amaç ve hedeflerinin birbirine bağlanmasını ve uyumlaştırılmasını ifade eder.**

**Bu doğrultuda, “yeni ücret”(new pay) anlayışını yansıtan stratejik ücret yönetimi de işletme stratejileri ile ücret yönetimi arasında bağ ve uyum olmasını vurgular.**



## 2. ÜCRET YÖNETİMİ

**SÜY'de, örgütün rekabet üstünlüğü kazanması ve sürdürmesine yardım edecek ücretleme kararları üzerinde odaklaşılır ve bazı konular ön plâna çıkar:**

- İşletme içi eşitlikten çok piyasaya uyuma daha fazla önem verilmesi,
- Birey veya takım performansına bağlı değişken ücretlerin artan rolü,
- Bireysel başarıların tanınması ve ödüllendirilmesine verilen önemin artması,
- Geleneksel (dar dereceli) ücret yapıları yerine geniş band yapısı,
- Odağı işten bireye çeviren yetkinliğe dayalı ücretleme



# 3. ÜCRET YÖNETİMİNDE AMAÇ VE POLİTİKALAR

## Ücret yönetiminin amaçları:

- Örgütün ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte işgörenleri işletmeye çekmek,
- Bu işgörenlerin tatmin ve bağlılığını sağlamak (elde tutmak),
- İşgörenleri motive ederek performanslarını korumak ve artırmak,
- Ücret maliyetlerini kontrol etmek,
- Yasal, çevresel vb. gereklere uymak,
- Böylece, ücretleme yoluyla örgütün başarısına ve rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlamak.





# 3. ÜCRET YÖNETİMİNDE AMAÇ VE POLİTİKALAR

Ücret politikaları:

Politikalar, amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl davranacağımızı belirleyen ilkelerdir.

Ücret politikaları, ücret yönetimi sürecinde karar verici ve uygulamacılara yol gösterirler.

Örneğin, “yüksek ücret politikası”, işletmedeki ücret seviyelerinin “piyasa ortalamalarının üzerinde olması”nı, ücret tespit ve artışlarında buna uygun davranılmasını öngörür.

## 4. ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI



ÜYS'nin temel bileşenlerinden biri olan ücret yapıları, temel ücret düzey ve farklılıklarının nasıl olacağını gösterir. Ücret yapıları, genellikle “temel ücret veya maaş” düzeylerinin belirlenmesiyle ilgilidir.

Ücret yapıları, geleneksel ve yaygın olarak iş değerlemesine dayalı olarak oluşturulur. İşe dayalı yapılarda ücretler, üstlenilen işin değerine göre farklılaşır.

Bununla birlikte son yıllarda “kişiyeye dayalı yapılar” diye adlandırılan “beceriye” ve “yetkinliklere dayalı ücret yapıları” da gündeme gelmiştir.



## 4. ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI

Ücret yapısı, üç temel konuda verilecek kararlara göre oluşturulur:

- Ücret farklılıkları için esas alınacak ölçütün ne olacağı,
- Ücret derece veya düzey/kademe sayısının ne olacağı,
- Düzeyler arasında ve içinde ücret farklılıklarının ne kadar ve nasıl olacağı.



## 5. ÜCRET YAPISI TÜRLERİ

Ücret yapısı, temelde, ücret politikası doğrusu ile iş yapısı ve ücret düzeyleri veya aralıklarının bileşkesidir. Buna göre, politika doğrusu odak alınarak düzenlenecek ücret yapısını oluşturan “iş yapısı” ve “ücret düzeyleri” konusunda ikişer seçeneğimiz vardır:

**İş yapısında, işler**

**(a) tek tek mi yoksa**

**(b) gruplandırarak mı sıralanacaktır? Her bir iş düzeyine**

**(c) tek bir ücret düzeyi mi, yoksa**

**(d) Ücret aralığı mı öngörülecektir?**



## 5. ÜCRET YAPISI TÜRLERİ

**Bu sorulara verilecek cevaplara göre, dört temel ücret yapısı ortaya çıkar:**

- Nokta ücretleme (spot rate): Farklı değerdeki her bir işe ayrı ve tek bir ücret düzeyi**
- Tekil iş ücret aralıkları (individual job range): Farklı değerdeki her işe ayrı ücret aralığı**
- Basamak tipi ücret yapısı: Her iş grubu için tek bir ücret haddi(seviyesi)**
- Braket, alan veya band tipi ücret yapıları: Her iş grubu için farklı ücret aralıkları**



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

**Ücret sistemleri (pay systems), bireysel ücretlerin hesaplanması ve ödenmesine ilişkin plânlardır.**

**Ücret sistemleri ücretlerin belirlenmesi, hesaplanması ve ödenmesine dair plânlardır. Ücret sistemleri bir veya birden fazla bileşenin hesaplanması ve ödenmesiyle ilgili planlar şeklinde olabilir.**

**Bununla birlikte, ücret sistemleri denilince ilk akla gelen doğrudan ücretler'le ilgili planlardır. Uygulamada “bordrolama“ diye adlandırılan faaliyetler, aslında ücret sistemlerinin uygulanmasıyla ilgilidir.**



# 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

## 1. Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

- Geleneksel Zaman Ücret Sistemi
- Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret
- Değişken Günlük Ücret

## 2. Teşvikli/Özendirici Ücret Sistemleri

- Parçabaşı/Akord Ücret Sistemleri
  - o Para/Parçabaşı Akordu
  - o Zaman Akordu Ücret Sistemi
- Primli Ücret Sistemleri
  - o Tek/Çok Faktörlü Primli Ücret Sistemleri
  - o Birey-Grup-Örgüt Performansına Dayalı Primli Ücret Sistemleri



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

**Zamana Dayalı Ücret Sistemleri:** Zamana dayalı ücret sistemlerinin temel özelliği, ücretlerin hesaplanmasında esas alınan temel faktörün işgörenlerin “çalışma zamanı (süresi)” olmasıdır.

### **Zamana Dayalı Ücret Sisteminin Yararları**

- Anlaşılması, anlatılması ve uygulanması kolay, basit bir sistemdir.
- Sistemin kurulması ve uygulanması az maliyetlidir.
- İşgören ile işverenler arasında anlaşmazlığa neden olacak bir sorun kaynağı oluşturmaz.
- İşgörenlere ücret güvencesi ve düzenli bir ücret geliri sağlar.





## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

- Çalışma hızını artırmadığı için kalite, israf, yıpranma ve güvenlik sorunlarına yol açmaz.
- Temel ücretlerin iş değerlemesine göre belirlenmesi ve etkin performans denetiminin sağlanması durumunda, tatmin edici sonuçlar verebilir.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

### Zamana Dayalı Ücret Sisteminin Sakıncaları

- Bu sistemde, işgörenlerin verimlilik ve performansı hesaba katılmaz. Bu nedenle, adil olmayan ve işgücü maliyetleri ile denetim giderlerini artıran bir sistemdir.
- Performansın dikkate alınmaması ve farklı performans gösterenlere aynı ücretin verilmesi; özellikle yüksek performans gösteren işgörenlerin tatmin, motivasyon ve performansını da olumsuz etkiler.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

- Performansı özendirici olmaması, işgücü maliyetlerini artırır, işletmenin performansını ve rekabet gücünü de olumsuz etkiler.
- Özellikle yüksek performanslı işgörenler ile işveren arasında sorun ve çatışmalara neden olabilir.
- Tatmin, bağlılık ve motivasyon sorunları nedeniyle, devamsızlık ve işgücü devri artar.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

### Özendirici Ücret Sistemleri

Özendirici (teşvikli) ücret sistemleri, ücret hesabında işgörenin performansının dikkate alındığı sistemlerdir. Başka bir deyişle, özendirici sistemler; ücret paketinde performansa dayalı “değişken ücret”in ve diğer bileşenlerin yer aldığı sistemlerdir.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

### Primli Ücret Sistemleri

Primli ücret sistemleri, genellikle garanti edilmiş belirli bir kök ücretin karşılığı olan performans seviyesini aşanlara, kök ücret yanında “prim” diye adlandırılan ve işgörenlerin performansına göre değişen ilâve bir ödemenin yapılmasını öngören teşvikli sistemlerdir.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

### Primli Ücret Sistemlerinin Yararları

- Performansı çok yönlü olarak teşvik etme ve ödüllendirme imkânı sağlar, bu nedenle uygulama alanı oldukça geniştir.
- İşgörenlerin tatmin, motivasyon ve performanslarını olumlu şekilde etkiler.
- Performans artışı nedeniyle birim maliyetler düşer, işletmenin rekabet gücü artar.
- Gözetim ve denetim ihtiyacını ve giderlerini azaltır.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

### Primli Ücret Sisteminin Sakıncaları

- Özellikle çok faktörlü ve grup temelli sistemlerin geliştirilmesi ve uygulanması; uzmanlık ve titiz çalışma gerektirir.
- Sistem iyi tasarılanmadığı ve işgörenlere açıkça anlatılamadığında, şikâyet ve memnuniyetsizlikler ortaya çıkabilir.
- Tek faktörlü sistemlerde bir konuda performans gelişirken diğer konularda performans düşüklüğü yaşanabilir.



## 6. ÜCRET SİSTEMLERİ

- **Birey performansına dayalı sistemler, kişiler arası yardımlaşma ve işbirliğini ve grup performansını olumsuz etkileyebilir.**
- **Grup ve Örgüt performansına dayalı sistemler; bazı üyelerin kaytarmasına ve işyükünün kişiler arasında dengesiz şekilde dağılmasına yol açabilir.**
- **Teşvik düzeyinin yüksek olması; yorgunluk, yıpranma, kaza, arıza ve israfı artırabilir.**
- **Düşük performanslılarla ilgili sorunlar ortaya çıkabilir.**



The image features a dynamic, multi-colored background of smoke or ink. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, and yellow, to green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER