

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRETLENDİRME FONKSİYONUNUN ANALİZİ

Arş.Gör.Levent ŞAHİN

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

### ÖZET

*Geçmişteki uygulamalarına bakıldığında, kayıt tutuculuktan öteye geçemediği görülen Personel Yönetimi kavramı, yerini günümüzde işletmelerin en önemli stratejik alanlarından biri haline gelen İnsan Kaynakları Yönetimi'ne bırakmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli fonksiyonlarından biri kuşkusuz ki, çalışanların tek gelir kaynağını oluşturan "ücret"e ilişkin düzenlemelerin ve sistemlerin oluşturulmasıdır. Günümüzdeki uygulamalar incelendiğinde, işletmelerin ve özellikle de büyük ölçekli organizasyonların, kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaştığı ve daha çok performansa dayalı ücret sistemlerini tercih ettiği görülmektedir. Performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, bireysel performanslar baz alınarak kurulabileceği gibi, grup ya da işletme performansına dayalı olarak da oluşturulabilmektedir. Bu tercih, karar vericilerin, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin oluşturulacağı organizasyonun yapısı, özellikleri ve gerekliliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesinden sonra yapılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Ücret, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Sistemleri, Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.

### ANALYSIS OF COMPENSATION FUNCTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

#### ABSTRACT

*The concept of Personnel Management, consisting mainly book keeping activities in the past, has turned into Human Resources Management, one of the most strategic areas of contemporary*

*businesses. One of the vital functions of Human Resources Management is certainly forming regulations and systems relating to wages which are the sole income of employees. When the current applications of businesses examined it is seen that businesses and especially large-scale businesses tend to move away from seniority-based wage systems to performance based wage systems. Performance based wage systems can be established either by taking into consideration the individual performance or the group or the business performance. This preference is made following the analysis of decision makers relating to the structure, characteristics and requirements of the organization where the performance based wage system is planned.*

**Key Words:** Human Resource Management, Wage, Wage Systems in Human Resource Management, Performance Based Wage Systems.

## **GİRİŞ**

Dünyada, özellikle 1980'li yıllardan itibaren etkisini daha fazla hissettirmeye başlayan küreselleşme sürecinin acımasız rekabet ortamını doğurması, gelişen teknolojilerin varlığı, sürekli değişen iş ilişkileri ve işgücünün değişen nitelikleri, işletmelerin personel departmanlarını etkilemiş ve yöneticileri, rekabet avantajı sağlamada çalışanlarını daha etkin kullanmaya, onların verimliliklerini olabildiğince artırmaya yönelik önlemler almaya zorlamıştır. Artık, bu alanda bir değişim ve dönüşüm süreci kaçınılmaz hale gelmiştir. Her ne kadar başlarda bu değişimi kavramsal olarak ifade etmek konusunda bir takım sıkıntılar ve görüş ayrılıkları yaşanmış olsa da, daha sonra gerek uygulamanın gerekse de akademisyenlerin geniş kabulü ile önemli ve stratejik bir ilgi alanı olan “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)” kavramı üzerinde hem fikir olunmuştur.

Nitelikli çalışana işletmeye çekme, bunları işletmede tutabilme, motivasyonlarını artırma ve sonuçta işletmenin performansını yükseltme bakımından ücret, hem çalışan hem de işletme açısından önem verilen konuların başında gelmektedir. İşletmeler, kendi yapısal ve finansal özellikleri, izledikleri insan kaynakları politikası, piyasadaki cari ücret düzeyi gibi niteliklerine göre esnek ve farklılaşan ücret sistemlerine sahiptirler. Son yıllardaki uygulamalar incelendiğinde, işletmelerin insan kaynakları departmanlarının, ücretlendirme fonksiyonlarını yerine getirirken, kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşarak, daha esnek bir yapıya sahip olan performansa dayalı ücret modellerini tercih ettikleri görülmektedir.

Bu çalışmada, öncelikle İKY'nin yaşadığı değişim ve dönüşüm sürecinden bahsedilecektir. Kısa bir şekilde personel ve insan kaynakları perspektifleri ortaya konacak ve bu bağlamda İKY'nin temel fonksiyonları hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra, İKY'nin en önemli fonksiyonlarının başında gelen ve bu çalışmanın da belkemiğini oluşturan “ücret” olgusuna değinilecektir. Bu çerçevede, ücretin hem farklı açılardan hem de ilgili olduğu kişi ve alanlar bakımından değerlendirilmesi yapılacak ve ücret oluşumunu etkileyen faktörler belirtilecektir. Ayrıca, geçmişten günümüze işletme stratejilerinde önemli yer tutan ücretlendirme sistemleri sistematik olarak verilecektir. Son olarak, tüm bu bilgiler ışığında, İKY'de ücretlendirme fonksiyonuna ilişkin tespitler ortaya konacaktır.

## **1. GEÇİRDİĞİ EVRİM SONRASINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Son yıllarda İKY'de meydana gelen yoğun değişiklikler ve gelişmeler; “insan” faktörünün “tüketilmesi gereken bir unsur” değil; “geliştirilmesi gereken bir değer” olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. İşletmeler içerisindeki en önemli kaynağın insan olduğu düşüncesi, bir klişe olmaktan çıkmış ve işletme yönetimleri için stratejik anlamlar ifade etmeye başlamıştır. Yönetimler, artık bir işletmedeki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkına varmışlardır. Bir işletmede gerekli olan tüm teçhizat ve donanım sağlanmış olsa dahi, insanoğlu faaliyete geçmediği sürece, hiçbir şey gerçekleşemeyecektir.

İKY'nin oluşumu tarihsel perspektiften incelendiğinde, bilimsel yönetim yaklaşımıyla başlayan yönetim felsefesinin günümüzde modern İKY aşamasına ulaştığı görülmektedir. Sanayi devrimi sonucu değişen ve gelişen toplum yapıları ve buna bağlı olarak dönüşüm gösteren işletme yapıları, zamanla Personel Yönetimi (PY) kavramını benimsemeye başlamış; insan unsurunun giderek önem kazanması ve eğitilip geliştirilmesi gereken bir değer olduğunun anlaşılması sonucunda ise, bugünün modern İKY kavram ve uygulamaları oluşmuştur. Bugünkü anlamıyla İKY, yüzyıl öncesinin PY kavramından oldukça farklıdır.

### **1.1. Personelden İnsan Kaynakları Perspektifine**

İKY, önceleri yalnızca PY kavramı yerine kullanılan ve işlevsel olarak da fazla farklılıklar yaratamayan deyimsel bir değişiklikten ibaretti. Ancak özellikle 1980'li yıllar itibarıyla dünyada yaşanan hızlı

değişim ve dönüşüm sürecinin yaratmış olduğu yoğun rekabet ortamı, “insan” unsurunun rekabet avantajı elde etmede en önemli unsur olarak ön plana çıkmasını sağlamıştır. İKY, klasik PY anlayışından farklı olarak çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde çalışanların katılımına başvuran, ve müşteriye odaklanan modern bir anlayışı ortaya çıkarmıştır.

PY'nin iş hayatında kullanılmasında 19.yy'da gelişen *bilimsel yönetim yaklaşımı* önemli bir rol oynamıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımıyla fabrika üretimi daha rasyonel bir hale getirilerek yetersiz olan verimliliğin artırılmasına çalışılmıştır. Klasik işletmecilik anlayışının ilk bakışta dikkat çeken temel özellikleri; katı hiyerarşik bir organizasyon içinde insanın kişiliğinin ihmal edilmesi, tek düze insan ilişkileri ve tek boyutlu iletişimdir. Bilimsel yönetim yaklaşımının babası olarak kabul edilen Frederick W. Taylor'a göre; “İnsan içinde bulunduğu organizasyonda yalnızca finansal dürtülerle hareket eden bir varlıktır”. Bu bağlamda, çalışanların temel motivasyon kaynağı da dışsal ödüller ve cezalandırmalar oluşturmaktadır.<sup>1</sup>

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim biliminin temelini oluşturmasının yanında, özellikle “insan” unsuru açısından önemli yetersizlikleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında en önemli sayılabilecek hususlar; bilimsel yönetimin işin insan unsuru yerine değişim mühendisliği üzerinde yoğunlaşması, çalışanı sosyal ve psikolojik açımlarını göze almadan yalnızca işe uyum sağlaması gereken bir makine olarak değerlendirmesi ve çalışanı verilen direktifleri yerine getiren bir üretim aracı olarak görmesidir.<sup>2</sup>

Klasik yönetim düşüncesinden sonra, 1930-1950 yılları arasında kendine literatürde geniş yer bulan *davranışsal yaklaşım*, insan davranışlarının esas alınarak çalışanların işletmelerde nasıl güdüleneceğinin üzerinde durulduğu bir dönemi temsil etmiştir.<sup>3</sup> Özellikle 1930'lu yıllarda büyük yankı uyandıran Hawthorne araştırmaları, klasik anlayışın verimlilik olayını açıklamada yetersizliğini ortaya çıkararak, bu konuda söz konusu anlayışın göremediği ya da dikkate almadığı faktörlerin önemini ortaya koymuştur. Hawthorne deneyleri-

<sup>1</sup> Recep Seymen, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimine”, Prof.Dr.Metin Kutsal'a Armağan, TÜHİS Yayın No. 25, Ankara, 1998, s. 590.

<sup>2</sup> Ahmet Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Prof.Dr.Metin Kutsal'a Armağan, TÜHİS Yayın No. 25, Ankara, 1998, s. 575.

<sup>3</sup> F. Gül Çetinel, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (Prof.Dr.Doğan Bayar'ın Anısına Armağan), Cilt: 19, Sayı: 1-2, 2003, s. 191.

nin ortaya çıkardığı sonuçlara göre, kişinin verimliliği; kişinin yaptığı işten tatmin olmasına (job satisfaction), onun fiziksel ihtiyaçlarının yanında psikolojik ihtiyaçlarının (ego needs) da giderilmesine bağlıdır.<sup>4</sup>

1950'li yıllardan sonra insan unsuru hakkında ortaya çıkan bu gelişmeler 1980'li yıllara kadar sürekli bir gelişme ve sentez dönemi olarak oluşum göstermiş ve PY kavramı, işletmelerde iyice oturmaya başlamıştır. Özellikle II.Dünya Savaşı'ndan sonra genel istihdam düzeyinin yükselme trendine girmesi ve bu trendi sürekli olarak devam ettirmesi sonucu işgücü zor bulunur hale gelmiştir. Bu gelişmelerin paralelinde sendikalaşma faaliyetleri de artış eğilimine girmiştir. Söz konusu dönemin ortaya koyduğu en önemli eğilim, işletmede çalışan bireyin işletme için sadece bir maliyet unsuru değil, diğer kaynaklar gibi bulunup geliştirilmesi ve etkinliğinin artırılması gereken, bireysel başarısı işletmenin tüm başarısını etkileyen bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, personel müdürü ya da uzmanların ilgi alanlarında da farklılaşmalar su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Çalışanların yönetim adına dosyalanması ve rütbe kazanmalarından ziyade, yönetim faaliyetlerinin bir araya getirilmesi yönünde değişimler meydana gelmiştir. Rutin işler alt kademedeki çalışanlara yüklenerek, gelecekte işlerin devredileceği uzmanlık alanındaki kişilerden çekirdek kadrolar yetiştirmek esas alınmaya başlanmıştır.<sup>5</sup>

PY, uzun yıllar işletmelerin temel fonksiyonları arasında başrolü oynamış ve 1980'li yıllardan sonra yerini İKY disiplini ve stratejisine bırakmaya başlamıştır. İnsan unsurunun işletmeler için ne denli önemli olduğunun anlaşılmasının yanı sıra, PY'nin daha çok büro işlerini ilgilendirebilecek kayıt tutuculuk süreciyle bağlantılı olması,<sup>6</sup> 1980'ler sonrası gelişen ve değişen dünya şartlarına uyum sağlamada önemli sıkıntılar meydana getirmeye başlamıştır. Tüm bu gelişmeler, hem kavramsal hem de mental olarak bir değişimi gerekli kılmıştır.

Gerek teknolojik, gerekse de kavramsal açıdan meydana gelmesi beklenen değişikliklerin çok daha büyük oranlarda gerçekleşmiş olması, özellikle İK fonksiyonunun karmaşıklaşmasına ve işletme içindeki rolünün artmasına neden olmuştur. İşletmelerin son 20-25 yıllık periyod içerisinde İK'ye bu denli yönelmelerinin en önemli

<sup>4</sup> Seymen, a.g.e., s. 590.

<sup>5</sup> Oya Erdil, "Personelden İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifine", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, 1996, s. 61-62. & Toker Dereli, Personel Yönetimi, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988, s. 22-53.

<sup>6</sup> Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Human Resource Management, 6th Edition, McGraw-Hill Inc., USA, 2000, p. 3.

sebeplerinden biri de insanı tanımada ve onun işe yönelmesi ve yönetilmesindeki tutum ve davranışlardaki temel değişikliklerdir.<sup>7</sup> Meydana gelen tüm bu değişikliklere uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, rekabet ortamında kaliteyi arttırabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için artık çalışanların ekip çalışmasına yatkın, esnek çalışma özelliklerine, öğrenme ve analitik düşünme becerisine sahip olmaları gerekmektedir. İşte bu noktada İKY, önemli rol oynamakta ve kişileri güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, işe uyum sağlama, işi zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemleri ortaya çıkarmakta ve uygulamaya koymaktadır.<sup>8</sup>

Daha önce de ifade edildiği üzere, İKY'nin yeni açılımlar ve stratejiler ortaya koyan bir yönetim felsefesi olup olmadığına dair tartışmalar devam etmektedir. İKY modelinin nasıl görülmesi gerekliliği, bu modelin geleneksel PY modelinden nasıl ayrıldığı, stratejik İKY'nin, PY literatüründen bir kopuş mu ifade ettiği ya da İKY'nin aynı örgütsel davranış kavramlarını farklı bir şekilde mi savunduğu konuları bu tartışmaların ana temasını oluşturmaktadır<sup>9</sup>. Tokol'a<sup>10</sup> göre İKY, işletme stratejilerinin belirlenip uygulanmasında ve denetlenmesinde birtakım işlevleri üstlenmekte iken; PY, bireysel birtakım işlemlerin yerine getirmeden öteye gidememektedir. Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar Tablo 1'de sunulmuştur.

---

<sup>7</sup> Türkan Arğon, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine "İnsan" Faktörü", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2003-1, Sayı: 1, 2003, s. 29-30.

<sup>8</sup> Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, s. 147.

<sup>9</sup> Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi", Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Milenyum Armağanı Özel Sayısı, 2001, s. 143.

<sup>10</sup> Aysen Tokol, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Vıpaş Yayınları, Bursa, 2001, s. 209.

Tablo 1: Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

BOYUT	PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Kullanılan terim	Personel Yönetimi açısından	İnsan kaynaklarının yönetimi açısından
İnsana bakış	İnsana üretim açısından bakar.	İşe ve üretime insan açısından bakar.
İş ve üretim	İş ve üretim araçlarından biri	Üretimin "olmazsa olmaz" ögesi
Bireyin yaşamını algılama	Bireyin yaşamı parçalıdır (iş ve özel).	Yaşam bir bütündür. İş bu yaşamın bir dilimidir.
Denetleme- değerlendirme	Dıştan kontrol, iş standartları- performans ölçütleri, hatayı bulmak- ayıklamak.	İç kontrol-grup rehberliği, hatayı önleme ve yönlendirme
Hizmet anlayışı ve hedefi	İnsan işletme içindir.	İşletme(ler) insan içindir.
İnsanın konumu	Varolan konumunda bir durumdur.	İşleyen bir süreçtir.
Güdüleme araçları	Tensel (maddi) ödül yoğunluklu	Tinsel (manevi) ödüller yoğunluklu
Disiplin	Katı ve cezalandırıcı	Önemlemeye yönelik
Gelişme-yetiştirme	Gerektiğinde mesleki hizmet içi eğitim	Kesintisiz işbaşı ve iş dışında geliştirme
Yönetim biçimi	Tek yönlü ve yaptırıcı	Katılımcı ve işbirliği anlayışı
Vizyon-misyon	İşletme ve birey farklı hedeflere odaklanır.	İşletme ve birey hedefe birlikte odaklanır.
Yetki-sorumluluk	Dar ve kendi alanı ile ilgilidir.	İşletmenin tüm eylemleri ile ilgili olarak sorumlu ve yetkilidir.
Yapısal model	Dikey	Yatay ve dikey bütünleştirilmiş
İletişim	Yukarıdan aşağıya emir, aşağıdan yukarıya arz	İnformal boyutu ağırlıklı, hızlı, akıcı, çok yönlü
Bireyin işe yaklaşımı	Araççı (işin geçiminin bir aracı olarak görmek)	İşin sosyal boyutta başka insanlara yönelik bir etkinlik olduğuna inanır.
Verimlilik ölçütü	Performans	Performans, geri bildirim ile ulaşabileceği başarı
İnsan davranışı	İşletme içi etkileşimlerin sonucudur.	Zaman olarak tüm yaşantısının, mekansal olarak yaşanmış ve yaşanan tüm çevre ile etkileşimi sonucu
Birey hakkında karar verirken	Ne bildiği, ne yapabildiği önemlidir.	Kapasitesi, ne yapabileceği önemlidir.
Seçme-yerleştirme	İşe göre (işin gereklerine uygun) adam.	Adama göre (bireyin yeterliliklerine-özelliklerine göre) iş
Geliştirme	Bireyin işe uygun yeteneklerinin geliştirilmesi	Bireyin bütün olarak geliştirilmesi
Yönetim biçimi (stili)	Klasik yönetim (Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları)	Çağdaş yönetim (Sistem, T, Durumsallık, Kaos, Kuantum kuram ve yaklaşımları)
İşletme yapısındaki yeri	Orta yönetim düzeyi	Üst düzey yönetime en yakın yerde
İşlev ve işlemler	Rutin ve belge toplamaya yönelik	İnsanla ilgili her boyutta
Faydanın hedefi ve kapsamı	Dar, işçi ve işveren çıkarları ile sınırlı	Bütün toplum- toplumsal fayda
İlgi alanı	İşletme içi ilişkiler ve işlemler	Sistemin tümünü ve sınırlarını kapsayan etkinlikler, süreçler
Değişim niteliği	Uzun süre durağan, gecikmeli değişim	Çevre sistemleri izleyerek hızlı değişim
İş planlama biçimi	İşbölümü ve görev tanımı esastır.	Grup ve takım çalışması ve iç etkileşim esastır.
İşletme havası (iklimi)	Genellikle ılık, ilişkiler bireysel, hiyerarşik ve katı	İşletme kültürünü yenilemeye yönelik ve katılımcı
Sonuncu hedef	Verimlilik, kar	Bireyin mutluluğu ve toplumsal gönenc
Karar süreci	Üst yönetimce alınan kararlar alınır.	Karar alınması sürecinde üst yönetime veri sağlar, öneri sunar.
İnsan ilişkileri	Çatışmacı, uzlaşmaz, güvensiz, rekabetçi, doyumsuz	Uzlaşmacı, işbirliğine yatkın, grup ve takım çalışmasına gönüllü
Planlama	Planlar üst yönetimce oluşturulur.	Stratejik planlamada etkili rol almak
Kapsam	Bireyin işe girdiği andan sistemden çıkıncaya kadar	Çevre sistemlerinden işletme kapisına gelip sistemden çıktıktan sonrası da

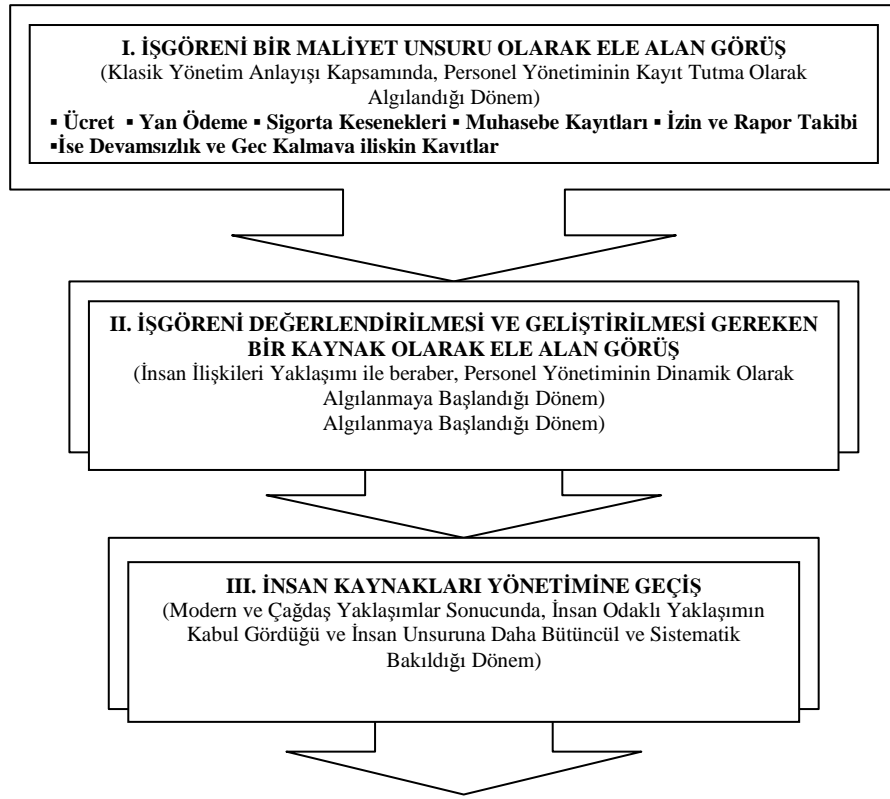
**Kaynak:** Aytaç Açıklan, İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, 3.Basım, PagemA Yayınevi, Ankara, 2002, s. 43-45.

Bugün gelinen noktada, İKY ile ilgilenen birçok yazar/uzman ve İK yöneticileri, şirket başarısında ya da başarısızlığında İK'nın oynadığı

rolün kritikliğinin farkına varmışlardır. İK alanında yazılmış olan birçok kitabın da belirttiği gibi işletme için en uygun olan İKY uygulanmadığı müddetçe, rekabet avantajı elde etme sürecinde etkili olan unsurlardan; yüksek verimliliğe, kar oranlarına ve başarıya ulaşmak imkansız olacaktır.<sup>11</sup>

Bütün bu bilgiler ışığında İKY kavramının geçirdiği evrim şekil yardımıyla aşağıda gösterilmiştir.

**Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçirdiği Evrim**



**Kaynak:** Necati Akbay, "Dünyada ve Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı", İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı-Selçuk Üniversitesi, Konya, 2-3 Mayıs 2000, s. 67.

<sup>11</sup> Patrick M. Wright, Gerald R. Ferris, "Human Resource Management: Past, Perfect, and Future", **Human Resource Management Perspectives, Context, Functions and Outcomes Articles Book**, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, p. 4.



## 1.2. İKY'nin Fonksiyonları

Günümüz işletmeleri açısından stratejik önemi giderek artan İKY'nin sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesi şüphesiz ki fonksiyonlarının doğru bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir elemanın işyerine dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği zaman zarfında karşı karşıya kaldığı İK uygulamalarına İnsan Kaynakları Fonksiyonları” denmektedir. İKY'nin fonksiyonlarının sınıflandırılması konusunda farklı yorumlar bulunmakla beraber genelde aynı noktaların dikkati çekilmektedir. İKY'nin fonksiyonlarının sınıflandırılması şu şekilde yapılabilir:<sup>12</sup>

- *İK Planlaması, İşe Alma ve Seçme*
  - Stratejik İKP
  - İşe alma
  - Seçme
- *İK Gelişimi*
  - Eğitim ve geliştirme
  - Kariyer planlaması ve geliştirilmesi
  - Performans değerlendirme
- *Ücret Yönetimi, Tazminat Konuları ve Yararlar*
  - Ücretlendirme
  - Tazminatlar
  - Yararlar ve diğer tazminat konuları
- *Güvenlik ve Sağlık*
  - İşyeri çevresinde güvenlik ve sağlık
- *Çalışanlar ve Çalışma İlişkileri*
  - Sendikaların değerlendirilmesi
  - Emek-yönetim ilişkileri
  - Çalışanlar arasındaki ilişkiler

İK departmanları, söz konusu fonksiyonları yerine getirdiğinde temelde aşağıdaki üç amaca ulaşmış olacaktır:<sup>13</sup>

- İşletmeye iyi eğitilmiş, kalifiye elemanların kazandırılması,
- İşletme içinde çalışanların etkinliğinin maksimize edilmesi,
- Ücret politikası, sosyal yardımlar ve iş tatmini yoluyla çalışanların ihtiyaçlarının karşılanarak memnuniyetlerinin sağlanması.

<sup>12</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, Human Resource Management, 7th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1999, p. 5-9.

<sup>13</sup> Louis E. Boone, David L. Kurtz, Contemporary Business, 8th Edition, The Dryden Press, Orlando, 1996, p. 221.

## 2. İKY'DE ÜCRETLENDİRME

Bir işletmenin faaliyetleri sürecinde, bir yandan, karlılığın arttırılması, işletmenin devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçlar gerçekleştirilirken, diğer yandan bazı bireysel amaçlar da söz konusu olmaktadır. Bireysel amaçların başında ise, çalışanın işletmeye yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret gelmektedir.

Ücret konusu, uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla, hem mikro hem de makro ölçekte çok önemli etkileri olan bir konuyu teşkil etmektedir. Bu nedenle, gerek emeklerini ortaya koyan çalışanlar açısından, gerekse de bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Bununla birlikte, ücret konusu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir.

Her çalışan, bağlı olduğu kuruma yetenekleri, bilgisi, becerisiyle birlikte belirli katkılarda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret ister. İşletmeler de kişiye bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacağı bir ortam sağlar. Aynı zamanda kar ederek çalışanlara başarılarına göre ücret vermek durumundadır. Bunun yanında, rekabet düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde ise işletmeler, hiç kuşkusuz istediği çalışana elde tutabilmek için daha yüksek ücret ödemek durumunda kalmaktadırlar.

Ücret konusu, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur. Bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir unsur iken; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse de milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir göstere olarak çok yönlü önem arz eder.

İşletmelerde ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir İKY fonksiyonudur. Çünkü, bireyi işletmeye çekebilmek, devamlılığını sağlayabilmek ve verimli çalışmaya güdeleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi, maliyetler açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi, çalışan ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmalıdır.

### 2.1. Farklı Açılardan Ücret Kavramının Değerlendirilmesi

Klasik ekonomik görüş, ücretin serbest ekonomi ve rekabet koşulları içinde ve fiyat kuramı ilkeleri doğrultusunda oluşabileceği savunmaktadır. Günümüzde ise sosyal siyaset ve işletme ekonomisi, ücret kavramına daha farklı yaklaşmaktadır. Geçmiş birikimlerin doğal sonucu olarak daha da açıklığa kavuşan ücretin anlamı içinde bir maliyet ögesinden bahsedilmiştir. Bu noktada vurgulanması gereken, bu maliyet kavramının çoğu kez insan kavramı ile bağlantılı olarak ve toplumların ekonomik, sosyal, kültürel düzeyleri ile orantılı biçimde değiştiğidir. Ücret konusunda ele alınan ölçütlerin çoğu bu maliyet kavramına ilişkin olarak düşünülmeyle birlikte, ücret kuramlarında “emeğin gücü” söz konusu olmuştur ve bu güç ekonomik, nesnel ve duygusal olabilmektedir.<sup>14</sup>

Ücretin tanımlarını farklı şekillerde yapmak mümkündür. Bir tanıma göre ücret; işletmelerde istihdam edilen işçilerin emeği karşılığında yapılan ödeme iken başka bir tanıma göre, işçinin iş gücünü işverenin emrine tahsis etmesinin karşılığında ödenen bir bedeldir.<sup>15</sup> Genel olarak kullanılan tanımına göre ise ücret; “düşünsel ve-veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve-veya nakdi değer”dir.<sup>16</sup>

Ücret kavramı; farklı bilim dalları, ilgili kişilere ve alanlarına göre farklı şekillerde değerlendirilebilir. Ekonomik açıdan ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedel<sup>17</sup> iken; hukuksal açıdan, “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar”dır.<sup>18</sup> İşletmeler yani bir diğer ifadeyle işverenler için ücret, maliyetleri etkileyen bir unsur olarak ön plana çıkarken; çalışanlar açısından ise, kendilerinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yaşamlarını devam ettirmelerini sağlamasının yanında, işletme içerisinde statü ve saygınlık kazandıran bir etkidir.<sup>19</sup>

### 2.2. Ücretin İlgili Olduğu Kişi ve Alanlar Açısından Önemi

Ücretin çok yönlü bir kavram olması, bu kavramın ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkilemesini sağlamakta-

<sup>14</sup> İsmail D. Ataay, İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 251.

<sup>15</sup> Hüseyin Akyıldız, Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No. 11, Isparta, 2001, s. 33.

<sup>16</sup> Serap Benligiray, Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1462, Eskişehir, 2003, s.1.

<sup>17</sup> Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.bs., Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003, s. 152.

<sup>18</sup> 4857 Sayılı İş Kanunu, md. 32.

<sup>19</sup> B. Edwin Flippo, Personnel Management, McGraw-Hill Inc., New York, 1984, p. 281.

dır. Bu bağlamda, ücret unsurunun çalışanlar, işverenler, sendikalar ve bir bütün olarak toplum açısından öneminin belirtilmesi son derece önemlidir.

Çalışanlar açısından ücret; ekonomik, psikolojik ve gelişme bakımından önemli etkilerde bulunmaktadır. Günümüz toplumlarında bireylerin para ve ücret sözcüklerinden aynı şeyi anladıklarını söylemek çok yanlış olmayacaktır. Çünkü, insanlar artık yetişme çağlarından itibaren “para” gereksinimi ile her an yüz yüze kalmaktadırlar. Günümüz toplumunda, para elde etmenin yolu bir işte çalışmak ve bunun karşılığında bir kazanç elde etmektir. Ekonomistler, bireylerin paraya niçin fazla değer verdikleri sorusuna yanıt olarak paranın değişim gücünü gösterirler. Para, arzulanan herhangi bir mal veya hizmet ile değiştirilebilir. Çoğu zaman insan için bir işletmede çalışma; gıda, giysi, ev, kira, mobilya, araba, tatil ve sayısız mal ve hizmetlere dönüştürülecek ekonomik kaynakları elde etme yoludur. Ayrıca, bireylerin maddi istekleri sonsuzdur ve bunların uzun süreli olarak tatmini oldukça zor ve karmaşık bir süreci temsil etmektedir.<sup>20</sup>

Ücretin çalışanlar açısından bir diğer anlam ve önemi, psikolojik açıdan oluşmaktadır. Ücret ve diğer ödemeler, başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar. Örnek olarak, bir masa başı memurunun ücret zammı aldığı anda, ücretinde meydana gelen artışı çabalarının fark edilmesi olarak görmesine neden olabilir. Bu sayede, söz konusu memur, işi açısından bir başarı duygusuna ulaşabilir. Bu içsel tatmin, onun için parayla satın alabileceğinden daha fazla birşey ifade etmektedir. Bunun tam aksi bir durum yani yeterli ücret gelirinin yokluğu, onun tatminsizliğe ulaşmasını sağlayabilir.<sup>21</sup> Öte yandan, ücret gelirinin bir kişinin diğerlerine göre sosyal sıralamasını ortaya koyan statüyü sembolize etmesinden dolayı, bir çalışanın temel maddi ihtiyaçları tatmin edilse bile, ücret ve diğer ödemeler çok kere kendisi için önem arz eder. Bu sebepten dolayı, insanlar kendi ücretlerini sosyal yapıda hangi konumda olduklarını belirlemek için karşılaştırmaya tabi tutarlar. Ücret geliri, ödüllendirilmiş bireye sosyal statü ve önem kazandırır. Çalışanın içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi sembollerle ölçülebilir.

Ücret gelirinin çalışanlar açısından bir diğer özelliği ise, çalışanların performansları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulduklarını ölçmenin bir aracı olmasıdır. Beklenti kuramına göre; bireyler, daha büyük çabanın daha fazla gelir sağladığını

<sup>20</sup> Ataay, **a.g.e.**, s. 256.

<sup>21</sup> Bayraktaroğlu, **a.g.e.**, s. 152.

görürlerse, ücret gelirlerini artırmak için daha fazla performans gösterirler. Bununla birlikte, bir kişiyi daha fazla üretmeye motive eden ücret gelirinin miktarı ve türü, başka bir çalışanı motive etmeyebilir.<sup>22</sup>

İşverenler açısından ücret, bir mal ya da hizmetin üretiminde, maliyet kalemi içinde yer almaktadır. Her şeyden önce işletmenin ürettiğinden sağladığı gelire ödediği ücret arasında organik bir bağ bulunmaktadır. İşverenin ücret politikası, ödenen ücretle yeter sayıda ve aranan nitelikte eleman bulabilmeyi ve onların görevlerindeki devamlılıklarını sağlayabilecek nitelikte olmalıdır. Ücret, hem çalışmayı özendirmeli, hem de yatırımları ve karı olumsuz yönde etkileyip işletmenin varlığını tehlikeye sokmamalıdır. Bütün bunları birbiriyle bağdaştırabilmek ise gerçektende çok zor bir iştir.<sup>23</sup>

Sendikalar açısından da ücretin önemi çok büyüktür. Bunun sebebi, çoğu durumda sendikaların başarılarının toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçüldüğüdür. Sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına önem verirler. Bunun yanında özellikle son yıllarda endüstri ilişkileri alanının dinamik bir yapıya sahip olması sonucu işçi-işveren ilişkilerindeki kavramların çoğu yeniden tanımlanmış ve yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu durumun en iyi örnekleri olarak “endüstriyel ilişkiler” yerine “istihdam ilişkileri”nin tartışılmaya başlanması ve “işgücü eğitimi”nin yerini “çalışanların gelişimi”ne bırakması gösterilebilir. Bu dönüşümler bağlamında sendikaların ücretlerle olan ilgilerini sadece toplu pazarlıklarda yüksek ücretleri elde etme çabalarıyla sınırlandırmak yetersiz olacaktır. Günümüzde sendikalar, ücret düzeyleri kadar eşitlik ve adalet ile birlikte çalışanların bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ya da performanslarına göre de ücretlendirilmeleriyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır.<sup>24</sup>

Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde, ücret düzeylerinin çok önemli bir yere sahip olduğu görülür. Çünkü bu olgu, toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardımcı olur. Yüksek ücret düzeyleri, bir yandan daha iyi eğitim kurumları, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmede daha büyük vergi gelirini mümkün kılarken; öte yandan çalışanların satın alma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda

<sup>22</sup> Dursun Bingöl, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. bs., Beta Yayınevi, İstanbul, 2003, s. 314.

<sup>23</sup> Doğan Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 200-201.

<sup>24</sup> Benligiray, a.g.e., s. 8-9. & İlker Parasız, Ücret Teorisi: Modern Yaklaşım, Ezgi Yayınevi, 1994, s. 54.

bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin milli gelirdeki payını gösterir. Çeşitli iş kollarına ve gelir gruplarına göre milli gelir incelendiğinde, yıllık ücret ödeme toplamı, ücret karşılığında çalışan insanların o toplumun geliri içinde ne oranda bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarır. Bağımlı çalışanların ücretleri toplamının milli gelir içindeki payının düşük olması, çalışma barışını olumsuz yönde etkilerken, toplam ücretlerdeki artış, genel verimlilik düzeyindeki artıştan daha fazla olursa ücretlerin enflasyonist etkisi ortaya çıkmaktadır.<sup>25</sup>

### **3. ÜCRET OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İşletmeler, çalışanlarının ücretlerini belirlerken pek çok faktörden etkilenirler. Bu faktörlerden bir kısmı, iş değerlemesi ve performans değerlemesinin uygulanması ya da motivasyonu sağlamak amacıyla yüksek ücret politikasının izlenmesi gibi işletme içinde izlenen politikalara bağlı olarak değişirken; diğer kısmı ise sendikalar, yasaların getirdiği yükümlülükler ve piyasa ücret düzeyindeki değişimler gibi işletmenin dış çevresinden kaynaklanan ve doğrudan kontrol edemediği ancak yakından izleyerek belirli önlemler alabildiği faktörlerdir.<sup>26</sup> Cascio,<sup>27</sup> ücretlendirmenin oluşum sürecini; iş analizlerinin yapılması, faktörlerin belirlenmesi, iş değerlemesi, iş gruplandırması, piyasa ücret araştırması, ücret yapısını oluşturma ve iş grubuna bağlı olarak işlerin ücretlendirilmesi faaliyetleri olarak sıralamaktadır.

Bu çalışmada ücret oluşumunu etkileyen faktörlerden en önemlileri arasında bulunan, iş değerlemesi, performans değerlemesi, toplu pazarlıklar, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, ücret araştırmaları, ücret yapısı ve yasalar değerlendirmeye alınmıştır.

*İş Değerleme*; bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Bu sayede işlerin önem sırasını belirleyen bir gruplama yapılarak, iş yapısı oluşturulmaktadır. Bir anlamda ücretlendirmenin temelini, işlerin içerik ve niteliğinin değerlendirilmesi anlamında gerçekleştiren iş değerleme sistemi oluşturmaktadır. İş değerlendirme sisteminin işletme içerisinde objektif bir şekilde kurulması, sağlıklı bir ücretlendirmenin gerçekleştirilmesi ve eşit işe eşit ücret uygulamasının gerçekleşmesini

<sup>25</sup> Bingöl, a.g.e., s. 315-316.

<sup>26</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. bs., Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 211.

<sup>27</sup> F. Wayne Cascio, Managing Human Resources, 5th Edition, McGraw-Hill Inc., USA, 1998, p. 396.

sağlamaktadır. Böylece rasyonel, etkili ve dengeli bir ücretleme gerçekleştirilecektir.<sup>28</sup>

*Performans Değerleme* yönteminin önemli bir amacı da ücretlendirmedir. Gerçekten de objektif ölçütlere dayanarak yapılan bir performans değerlemesi, çalışanların belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmeyi amaçlayan bir yöntem olarak kendine yer bulmaktadır. Bu yöntemde direkt olarak ücret-performans ilişkisinin kurulu olması, çalışanlar açısından ücret artışının etkin çalışma sonucu elde edileceğinin bir göstergesidir. Bu nedenle, performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak yapılması çok önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde yapılacak olan en ufak bir hata, yanlış ücret sisteminin kurulmasına yol açabilecektir.

*Toplu Pazarlık* sürecinde, çalışanlar ile ilgili birçok konu (sosyal ödemeler, ikramiye, kıdem tazminatı, işyeri disiplin süreci ve kuralları, iş süresi ve fazla mesai, izinler, işçi sağlığına ve iş güvenliğine ilişkin kurallar, sendika güvencesi, dinlenme süreleri vb.) görüşülmesine karşın en önemli hususu ücret oluşturmaktadır. Sendikaların geleneksel olarak toplu pazarlıklarda en önemli hedefleri temsil ettikleri çalışan grupları için ücret artışı elde etmektir. Bu nedenle, sendikalı personel çalıştıran işletmelerin ücret düzeyleri üzerinde toplu pazarlıkların önemli etkileri görülür. Ancak sendikalı personel çalıştırmayan işletmeler de bir sonuç olarak bu toplu pazarlıklardan etkilenirler. Çünkü bu işletmeler, aynı çalışan grubu için hareket etmektedirler.<sup>29</sup>

*İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi*, işletmelerdeki ücret düzeylerini çeşitli yönlerden etkilemektedir. İşgücü piyasasında talebin az, arzın ise çok olduğu durumlarda ücretler görece de olsa düşük kalmaktadır. Piyasada işgücüne olan talep arttığında ve bunun paralelinde işgücü arzının azaldığı durumlarda ücretler belirli bir artış göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, nitelikli ve az bulunan profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer çalışanlara oranla daha yüksek olmaktadır. Niteliksiz elemanların çok olduğu durumlarda bu tip çalışana ödenen ücretler de alt düzeye inmektedir. Bu sebeplerden dolayı işgücü piyasası, ücret oluşumunu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kendi özellikleri çerçevesinde ücret yapılarını oluşturmaya çalışan işletmeler, genellikle işgücü piyasasını incelemekte ve ona göre kararlar almaktadırlar. Bu perspek-

<sup>28</sup> Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme", Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 22-23.

<sup>29</sup> Benligiray, a.g.e., s. 21-22.

tiften bakıldığında işletmeler ya kendileriyle aynı iş kolunda olan işletmelerde ödenen ücretleri analiz etmekte ya da benzer iş kollarındaki ücretleri temel almaktadırlar.<sup>30</sup>

“Belirli bir coğrafik bölgede belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili olarak sistematik bilgi toplama süreci” olarak tanımlanan *Piyasa Ücret Araştırması*, ücret yapısının oluşumunda son derece önemli bir yer teşkil etmektedir. İş değerlemesi, işletme içi eşitliği sağlarken ücret araştırmaları, işletme dışı çevresel eşitliği sağlar. Bu sayede, işletmeler kalifiye çalışanı iş yerine çekebilecek ve işletmede kalmalarını sağlayacaktır.<sup>31</sup>

Ücret araştırmaları sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesiyle piyasada hakim ücretler hakkında sonuçlar çıkartılır. Çeşitli işletmelerden toplanan verilerin ortalaması veya aşırı uç değerler varsa ortancası dikkate alınarak piyasa ücretleri belirlenir ve yasal, ekonomik koşullar ile işletmenin hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda ücretlerde düzeltme yapılarak grafik üzerine işaretlenir ve piyasa ücret doğrusu çizilir. Aynı zamanda çizilen bu grafik üzerine işletmede ödenen ücret hadleri belirtilir. Böylelikle işletmenin ücret yapısıyla benzer diğer işletmelerin ücret yapısı karşılaştırılabilir. İşletmenin ücret verileri ile piyasa ücret araştırmasıyla elde edilen ücret verileri karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar saptanır. Bu karşılaştırma ve analizler tamamlandıktan sonra işletmenin ücret politikaları çeşitli yönlerden incelenir.<sup>32</sup>

Ücret araştırmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin yapması gereken, yürürlükteki ücretleri ile piyasa ücret araştırmaları sonuçlarını karşılaştırmak ve bazı stratejik kararlar almaktır. Söz konusu karar aşamasında belirleyici faktör genellikle, işletmenin ödeme gücü ve nitelikli elemana duyduğu ihtiyaçtır. Eğer ödeme gücü problem yaratmıyorsa ve işletme, nitelikli elemanları çekip, diğer işletmelerle rekabet etmek istiyorsa piyasa ücret düzeyinin üzerinde bir ücret politikası oluşturabilir. Şayet, işletmenin nitelikli eleman ihtiyacı fazla değilse ya da ödeme gücü yeterli değilse bu noktada işletme, ortalama ücret düzeyine denk veya altında bir ücret politikası izlemek durumunda olacaktır.<sup>33</sup> Bu da söz konusu işletmenin *Ücret Yapısını* ortaya koyacaktır.

<sup>30</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. bs., Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001, s. 331.

<sup>31</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 161.

<sup>32</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. bs., 2001, s. 249-251.

<sup>33</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 163-164.



Ücret oluşumunu etkileyen faktörlerden bir tanesi de *Yasalar*dır. Bir işletmede, işin önem derecesi ve o işi yapan kişinin vasıfları ne olursa olsun, çalışana asgari ücretin altında ödeme yapılamaz. Bununla birlikte, devlet gerekli gördüğü durumlarda ücretleri dondurma hakkına da sahiptir. Kısacası, devlet yasa koyma yoluyla ücretlere müdahale edebilmekte ve işletmeler de bu düzenlemelere uymak durumundadırlar.<sup>34</sup>

#### **4. GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ**

Ücret sistemleri, hem ücretlerin ödenme tarzına, hem ücret düzeyine ve hem de emek verimliliğine etkide bulunması bakımından büyük önem taşır. Bu nedenle, her işletmenin kendi bünyesine uygun ücret sistemini uygulaması gereklidir. Ücret sistemleri, çalışana emeğinin karşılığı olan ücretin ne miktarda ve hangi kriterlere göre ödeneceğini belirleyen kurallar bütünüdür. Ücretin hesaplanma ve ödenme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çok çeşitli kriterlere göre farklı şekillerde belirtilebilecek olan ücretlendirme sistemleri, bu çalışmada temel olarak, *Ana (Kök) Ücret Sistemleri* ve *Performansa Dayalı Ücret Sistemleri* olarak iki ana başlık halinde incelenecektir.

##### **4.1. Ana (Kök) Ücret Sistemleri**

Ana (kök) ücret sistemleri çalışana ödenecek miktarın önceden belirlenmiş zamana ve belli bir standarda veya iş miktarına göre hesaplanmasını öngörür. Başlıca ana ücret sistemleri *Zaman Temeline Dayalı Ücret Sistemleri*, *Parça Başı Ücret Sistemleri* ve *Götürü Ücret Sistemi* olarak üçe ayrılmaktadır.

Ülkemizde de en çok uygulama alanı bulan ücret sistemi, zaman temeline dayanan ve saat ücreti ya da gündelik biçimde karşılaşılan sistemdir. Bu sistemin esası, üretimin randımanına bakılmaksızın, her zaman birimi için çalışana belirli bir ücret ödenmesidir. Diğer bir ifadeyle, çalışana ödenecek ücret, çalışanın iş başında geçirdiği zamana bağlıdır. Bu zaman; saat, gün, hafta, ay ya da yıl olabilir. Bizim ülkemizde en eski ve yaygın olarak kullanılan ücret sistemi, günlük

<sup>34</sup> O. Gülrüh Gürbüz, *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*, Literatür Yayınları Yayın No. 87, İstanbul, 2002, s. 5.

ücret biçiminde işleyen zaman temeline dayalı ücret sistemidir. Ödeme yapılırken verim düzeyinin göz önünde bulundurulmaması, bu sistemin en belirgin özelliğini oluşturmaktadır. Bu sistemde zaman birimi başına ücret saptanırken, beklenen normal bir verim göz önünde bulundurulmaktadır. Öte yandan, üretimin teknik bakımdan belirli bir tempoya bağlı olduğu ve işçinin kendi çabasıyla bu tempoyu etkileyemeyeceği bir üretim düzeninde (örneğin yürüyen şerit sistemi) de zaman temelinden başka bir ücret sisteminin uygulanması çok zordur.<sup>35</sup>

Genellikle küçük işyerlerinde uygulanan parça başı ücret sistemi, bir ürün veya iş birimi için saptanan ücretin, üretilen iş birimi ile çarpılması biçiminde hesap edilir. Örneğin bir çalışanın 200 parça üretimde bulunması durumunda parça başına ücreti 10 TL ise hakedeceği ücret tutarı; 200 parça x 10 TL/parça= 2 000 TL olacaktır.

Bu sistemde çalışanın ücret geliri, üretilen miktar ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu nedenle, parça başı ücret sistemi, çalışanı fazla kazanç elde etme yönünde isteklendirir. Günümüzde kendisine her ne kadar fazla uygulama alanı bulamasa da parça başı ücret sistemi, gerçekte işletme için önemli avantajlara sahip bir plandır. Fason iş yapılan sektörlerde, yan sanayilerde ve özellikle küçük ve orta ölçekli kuruluşlarda uygulanan bu sistem, işletme esnekliğini sağlaması bakımından ayrıca dikkat çekmektedir.<sup>36</sup>

Parça başı ücret sisteminin yararları ve zararları şöyle sıralanabilir:<sup>37</sup>

*Yararları:*

- Üretim miktarıyla ödenen ücret arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Fazla üretmekle ücretinin artacağını bilen çalışanı, daha fazla üretmeye teşvik eder, buna bağlı olarak da verimlilik yükselir.
- Çalışma sırasında çalışanın kontrol edilmesine fazla gerek bulunmamaktadır.

<sup>35</sup> Rifat Üstün, Maliyet Muhasebesi: Tekdüzen Hesap Planı Uygulamalı, 5. bs., Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1996, s. 149-150.

<sup>36</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 169-170.

<sup>37</sup> Osman Altuğ, Maliyet Muhasebesi, 13. bs., Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 169.

*Zararları:*

- Fazla üretim yapılması, kullanılan makine ve teçhizatın daha çabuk yıpranmasına neden olur.
- Çalışanın daha fazla ücret elde etmek amacı ile kendisini zorlaması sonucu fizyolojik ve psikolojik sorunları artmakta ve hastalıklarla karşılaşmaktadır.
- Üretim kaynaklarında bir aksama ya da arıza olması sonucu çalışanın çalışmaması ve daha az üretimde bulunması ve alacağı ücretin düşmesi çalışan ve işveren arasında sorunlara neden olmaktadır.

Götürü ücret sisteminde ise, işletme içerisinde yerine getirilecek bir işin, bir veya birden fazla çalışan tarafından, önceden belirlenmiş bir ücret üzerinden yapılması söz konusudur. Burada, eğer iş zamanından önce bitirilirse, çalışana ücret dışında bir ödeme yapılmaz. Ancak, iş belirlenen süre içinde yapılmazsa çalışanın ücretinden kesinti yapılır. Bu sistemin en önemli sakıncası, çalışanın söz konusu işi, alacağı ücret değişmeyeceği için, hızlı bir şekilde tamamlamaya çalışırken, işin nitelik ve kalitesine dikkat etmemesi durumudur. Bununla birlikte, söz konusu işi belirlenen ölçütlere göre zamanından önce bitiren çalışanın ödüllendirilmemesi de sistemin diğer bir eksikliği oluşturmaktadır.<sup>38</sup>

#### **4.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri**

Yöneticiler; sanayi devriminin başlangıcından bu yana, çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için, ödüller, teşvikler ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Motivasyon ve ödüllendirme sistemleri, bir işletmede çalışanların davranışlarını şekillendirip, işletmenin çalışanlarından beklentilerini tanımlaması nedeniyle işletmelerin stratejik yönetiminde önemli yer tutmaktadır.<sup>39</sup> Stratejik İKY'nin günümüzde artan önemiyle birlikte, ödül sistemleri açısından da performansa dayalı ücret uygulaması ön plana çıkmaktadır. En genel tanımıyla performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Can, Akgün, Kavuncubaşı, a.g.e., s. 264.

<sup>39</sup> Selen Doğan, "Etkili Bir İnsan Kaynakları Politikasının Ortaya Konulmasında Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeri ve Önemi", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 4, 1998, s. 63.

<sup>40</sup> Ayşe Ünal, Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 3.

İşletmelerin performansa dayalı ücret sistemlerini tercih etme nedenlerinden bazıları şunlardır:<sup>41</sup>

- Uygun şartlar altında, performansa göre ödeme, istenilen davranışın sağlanması için çalışanları motive etmektedir.
- Başarıya endeksli kişilerin yaratılmasını ve işletme tarafından elde tutulmasını sağlamaktadır.
- Başarılı kişilerin performanslarını muhafaza edip geliştirmelerini sağlarken, düşük performansa sahip olanları da daha iyi olmaları için teşvik etmektedir.
- Eşitliği sağlayarak iş tatminini artırmaktadır.
- Ödüllendirmenin performansa bağımlı olduğu şeklinde net bir mesaj vererek, işletmede performansa yönelik bir kültürün geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir.
- Kişileri katkılarına göre değerlendirdiği için adil bir uygulamadır.

Performansa dayalı ücret sistemleri kendi içerisinde bir sınıflandırmaya tabi tutulursa, bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, grup performansına dayalı ücret sistemleri ve işletme performansına dayalı ücret sistemleri olarak üçlü bir yapılandırmaya sahip olduğu söylenebilir.

Bireysel performans, organizasyonun ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin nicel ve nitel tanımıdır. Grup performansı, grup içerisindeki bireylerin birlikte ulaştıkları başarı derecesidir. Örgütsel performans ise, işletmenin toplam performansını anlatmaktadır.<sup>42</sup>

Bireysel performans, güçlü bir motivasyon aracı olduğundan ücret belirlemede temel olarak alınabilir. Ancak yöneticilerin elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların katkısını belirlemede yetersiz olduğu durumlarda olumsuz sonuçlara yol açar. Ayrıca çalışanlar, performans ve ücretleri arasındaki bağlantıyı anlayamazlarsa bu sistemin

<sup>41</sup> Michael Beer vd., Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases, The Free Press, New York, 1985, p. 437.

<sup>42</sup> Serap Benligiray, "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, s. 17.

motivasyonel etkisi kaybolabilir. Grup ve işletme performansı ise, iş gücünün ortak bir hedef doğrultusunda işbirliğine yönlendirilebileceği zamanlarda etkili olmaktadır. Bireysel ve grup performans değerlendirme kriterleri uygun olarak kullanıldığında performansa dayalı ücret sisteminin etkililiği artmaktadır.<sup>43</sup>

#### 4.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde, bireysel performans ile ücret arasında ilişki kurulmaktadır ve ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Bu ücret sisteminde söz konusu olan nokta, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesidir.<sup>44</sup> Geçmişten günümüze bireysel performansa dayalı ücret sistemleri ile ilgili olarak kapsamlı bir araştırma yapıldığında çok farklı sistemlerin uygulanmış olduğu ve halihazırda uygulanmaya devam ettiği görülmektedir.

Özellikle klasik yönetim yaklaşımının benimsendiği yıllarda, Halsey, Rowan, Bedeaux, Emerson, Taylor ve Gantt gibi ortaya koymuş olduğu ücret sistemlerine kendi isimlerini veren bilim adamları bulunmaktadır. Bu ücret sistemleri irdelendiğinde, birtakım ortak yönlerinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ücret sistemlerinin hemen hemen hepsinde asgari bir ücret garanti edilmektedir. Yani çalışan, daha önceden belirlenmiş iş saatlerinin sonucunda belirli bir ücreti almayı garanti etmektedir. Diğer önemli ortak noktaları ise, gösterecekleri bireysel performansa ve belirli kıstasların-kriterlerin yerine getirilme durumuna göre daha önceden tespit edilmiş bulunan primlere hak kazanmalarındır. Literatürde bu ücret sistemlerine primli ücret sistemleri de dendiği görülmektedir. Bu ücret sistemlerinin özelliklerine kısa bir şekilde değinmek faydalı olacaktır.

1887'de Halsey tarafından geliştirilen *Halsey Ücret Sistemi*, zamandan yapılan tasarrufa prim vermektedir. Bu sistemde, yapılması gereken iş için standart bir zaman ve bu zamanın karşılığında saat başı ya da gündelik olarak normal bir baz ücreti belirlenir. Çalışan, bu işi belirlenen standart zaman içinde yaparsa normal baz ücretini alır. Ancak, standart zamandan daha kısa bir süre içinde iş biterse, kişi

<sup>43</sup> Luis R. Gomez-Meija, Theresa M. Welbourne, "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps", Human Resource Management Perspectives, Context, Functions and Outcomes Articles Book, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996, p. 292.

<sup>44</sup> H. Mehmet Bilgin, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik", Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 2002, s. 5.

tasarruf ettiği zamanın sabit bir yüzdesine göre hesaplanmış prime hak kazanır. Tasarruf edilen zaman üzerinden kazanılan prim; çalışan ile işvereni arasında % 25 ile % 50 oranında paylaşılır. Yani çalışana artırdığı süreye ait ücretin 1/3'ü prim olarak verilir. Tasarruf edilen zamanın işveren ile çalışan arasında paylaşılması, işverenin de bu tasarruftan yarar sağlamasına yol açmakta ve böylece çalışanlar için sakıncalı olabilecek; prim oranının ve baz ücret miktarının indirilmesi gibi durumları engellemektedir.<sup>45</sup>

Halsey sisteminde olduğu gibi *Rowan Ücret Sistemi*'nde de çalışana asgari bir ücret garanti edilmekte ve kişi, işin bitirilmesi için öngörülen zamandan tasarruf ettiğinde prim kazanmaktadır. Ancak bu sistemde primler sabit bir oranda belirlenmek yerine, tasarruf edilen zamanın esas zamana olan oranına göre belirlenmektedir. Bu durumda tasarruf edilen zaman çoğaldıkça, bundan çalışana düşen payın oranı da artmaktadır. Ancak, bu oran gittikçe düşen esas ücrete uygulanacağından, primlerin mutlak tutarlarındaki artış başlangıçta hayli hızlı olmakta, ancak daha sonra yavaşlamaktadır. Bu durum da, kişinin o andan itibaren verimini düşürerek belki de hiç çalışmamasına yol açacaktır.<sup>46</sup>

*Bedeaux Ücret Sistemi*; kesin iş ölçümü, analitik iş değerlemesi ve analitik verim kontrolü temellerine bağlı olarak işin yapılması süresine bağlı verimler için geliştirilmiş bir prim ücreti sistemidir. Bu sistemde tasarruf edilen sürenin % 75'inden çalışanın kendisi, % 25'inden tasarruf sağlanmasına yardımcı olan diğer çalışanlar prim kazanır. Bedeaux sisteminde her iş için belirlenen süre bir B (Bedeaux) birimiyle, bazen de B yerine puan ya da iş dakikaları ile gösterilmekte, çalışandan bir saatlik standart ücreti karşılığında 60B'lik iş beklenmekte ve bir çalışanın performansının maksimum çıkabileceği değer 80B olarak kabul edilmektedir. Buna göre çalışan, performansını en çok 1/3 oranında arttırabilir ve 60B'nin üzerinde yaptığı her iş için 1B'ye karşılık gelen standart ücreti almaya hak kazanır.<sup>47</sup>

*Emerson Ücret Sistemi*'nde, çalışanın normal ücreti garanti altındadır; ancak prim alabilmesi için belirli bir verimlilik düzeyine ulaşması gerekmektedir. Bu sistemde prim miktarları belirli verim düzeylerine göre değişkenlik göstermektedir. Hesaplamalar fiili çalışma zamanına dayandırılarak yapılmakta, belirlenen verim standardının % 66'sına ulaşana kadar çalışana prim ödenmemekte, standardın %

<sup>45</sup> Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 7. bs., Beta Yayınevi, İstanbul, 2002, s. 178.

<sup>46</sup> Oktay Alpugan vd., *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, 5. bs., Beta Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 418.

<sup>47</sup> enligiray, a.g.e., 2003, s. 42.

66'sını aşan çalışana normal ücretin yanı sıra, standardın tamamına kadar belirli bir barem üzerinden prim ödenmektedir. Çalışanın verimi, standardın tamamının üstüne çıktığında ise prim, %20 ile sınırlandırılmakta fakat tasarruf edilen zaman baz ücreti üzerinden ayrıca ödeme yapılmaktadır.<sup>48</sup>

İşletmecilik alanında rasyonel ve bilimsel çalışmalara öncülük eden Taylor, parça başına prim verme sistemini kurmaya çalışmıştır. *Taylor Ücret Sistemi*'nde öncelikle normal bir çalışanın belirli bir süre içinde ne kadar iş yapabileceği, ne kadar parça üretebileceği kronometre ile ölçülerek, çalışanın belirli sürede çıkarabileceği standart parça sayısı hesaplanır. Taylor, bu standardı yakalayabilen veya aşabilen kişilere yüksek ücret, bu standardın altında kalanlara ise düşük ücret önermektedir. Taylor ücret sisteminde; diğer sistemlerde olduğu gibi garanti edilmiş bir minimum ücret olmaması, çalışanların sürekli olarak belirlenen standart parça miktarının üzerinde üretim yapmaya yönlendirilmesi bu sistemin çalışanlar üzerinde yıpratıcı olduğuna dair eleştirilerin olmasına yol açmıştır. Parça ücret sisteminin farklılaştırılmış ve katılaştırılmış bir modeli olan Taylor ücret sisteminde, işverenlerin standart iş kapasitesini çalışanın kolaylıkla varamayacağı bir noktada saptadıkları takdirde bu kişiler haksız bir uygulama ile karşı karşıya gelmekte ve aşırı yorgunluk ve yıpranma söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı, çok katı ve sert bir ücret düzenini gerektiren bu sisteme başta çalışanlar ve sendika temsilcileri olmak üzere, tepkiyle yaklaşmıştır.<sup>49</sup>

Taylor'un iş ortağı Gantt tarafından ortaya atılan *Gant Ücret Sistemi* de bilimsel olarak belirlenen normal verimi baz alır. Zaman tasarrufu yerine çalışanın etkinliğine dayanan bu sistemde, Taylor ücret sistemi yumuşatılmaya çalışılmıştır. Gantt, en iyi koşullar altında belirli bir iş için standart zaman saptamış ve bu standart zamana göre saat ücretini garanti etmiştir. Çalışanın verimi standartların % 63'üne eriştiğinde saat başına ödenen ücret belirli miktar artmakta, çalışanın verimi standardın tamamına erişir veya standardı aşarsa saat başına ödenen baz ücretin % 20 ile % 80'ine kadar ilave prim ödenmektedir. Bu sistemde, zamana göre ücretin garanti edilmiş olması, çalışana güvenlik duygusu vermekte ve eğer istiyorsa prim için çok çalışmakta ya da baz ücretiyle yetinebilmektedir. Taylor'un sistemine göre daha insancıl yaklaşım getiren bu sistemin daha çok tercih edilmesine rağmen, Taylor ücret sisteminde olduğu gibi çalışanları prime hak

<sup>48</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 174.

<sup>49</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, 7. bs., Rota Kitabevi, Bursa, 1994, s. 228-229. & Sabahattin Zaim, *Çalışma Ekonomisi*, 10. bs., Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 273.

kazanan ve baz ücreti alanlar olmak üzere ikiye ayırması eleştiriye uğramasına neden olmuştur.<sup>50</sup>

Yukarıda verilen bireysel performansa dayalı ücret sistemleri, günümüzde kendisine kullanım alanı neredeyse bulamamaktadır. Ancak, ortaya çıkarmış oldukları ücret felsefesi, günümüzde işletmeler tarafından tercih edilen pek çok performansa dayalı ücret sisteminin temelini oluşturmuştur. Bu ücret sistemlerinin yanında, günümüzde daha çok tercih edilen ve kendisine daha çok uygulama alanı bulan diğer bireysel performansa dayalı ücret sistemlerine de değinmek oldukça faydalı olacaktır.

Çok eski ve yaygın bir kullanım alanına sahip olan *Doğrusal Parça Başu Ücret Sistemi* ya da diğer bir ifadeyle *Parça Akordu*'nda geçmişten günümüze bir takım değışiklikler yapılmıştır. Günümüzdeki uygulamalar incelendiğinde, sistemde çalışanlara saatlik ücretleri garanti edilmektedir. Yönetimin sorumluluğundaki bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilecek kazanç kaybından çalışanın etkilenmemesinin sağlanması amacıyla, söz konusu ücret, normal koşullarda parça başu ortalama kazancının daha altında bir ücret olabileceği gibi normal saatlik ücret olarak da tespit edilebilir. Bu sistemin en önemli özelliği, üretimdeki bir birimlik artışın, kazançlarda da bir birimlik artış yaratmasıdır. Çalışan, belirlenen standart üretim miktarının üzerinde ürettiği her birim başına parça başu ücreti üzerinden kazanç sağlar. Yani en sade ifadeyle normal bir çalışanın normal bir çalışma temposuyla elde edebileceği standart iş miktarı önceden belirlenir, bu miktarı aşanlara daha önce hesaplanan tarifelere göre akord ücret ödenir. Günümüz işletmelerinde bu modelin uygulanmasında asgari ücret garanti edilir ve ayrıca standart iş miktarı veya üretilecek parça miktarı belirlenir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan diğer bir bireysel performansa dayalı ücret sistemi *Standart Saat Ücret Sistemi* ya da daha çok bilinen adıyla *Zaman Akordu*, esas olarak doğrusal parça başu sistemine benzer ve çalışanları, ürettikleri çıktılarıyla doğru orantılı olarak ödüllendirir. Sistemin farkı, işin standart zamanının belirlenmesi ve çalışanın bu işi standart zaman içinde veya daha kısa bir zamanda yapması durumunda, saat ücreti üzerinden o işin standart zamanına göre ücrete hak kazanmasıdır. Örneğin, standart zamanı 6 saat olan bir işi şayet çalışan 4 saatte bitirirse, kazancı 6 saat üzerinden hesaplanır. Bunun yanında kişi, işi standart zamanından daha uzun bir sürede tamamlarsa, garantili saat ücreti üzerinden

---

<sup>50</sup> Yalçın, a.g.e., s. 180.



çalıştığı süreye göre ücreti hak eder. Çalışan, garantili ücret esasına göre çalışmıyorsa, bu durumda yaptığı işin standart zamanına göre ödeme yapılır.<sup>51</sup>

Daha çok pazarlama satış elemanlarını motive etmek amacıyla kullanılan *Kotalı Ücret Sistemi*'nde çalışana ödenecek olan ücret veya maaş dışında, belirlenen kotalara bağlı olarak prim ödenmesi söz konusudur. Bu sayede, bu sistemde, çalışanlara çok yüksek olmayan bir sabit aylık ödenmekte ve buna ek olarak, göstermiş oldukları performansa dayalı olarak, çeşitli şekillerde belirlenen kotalara göre prim ödemeleri yapılmaktadır.<sup>52</sup>

*Bonus* olarak da bilinen *Ekonomik Ödül Ücret Sistemi*, yöneticilere uygulanan bireysel teşvik edici ücret sistemlerinden biridir. Yöneticiler için ücret belirlemenin genel yapısı da alt düzey çalışanlarınkine benzemektedir. İş tanımlaması ve iş değerlemesi her kademe için yapıldıktan sonra ücretler belirlenmektedir. Sorumluluk alanları, yetkileri, diğer birimlerle olan ilişkileri ile örgütsel ve çevresel faktörler, yöneticilerin ücretini belirlemektedir. Yöneticilere ücretlerinin yanı sıra teşvik olarak yıl sonunda ikramiye ödenebilir, hisse senetleri verilerek yöneticiler şirkete ortak edilebilir.<sup>53</sup> Ekonomik ödül ücret sisteminde yönetici periyodik ücretinin yanı sıra 3, 6 aylık veya bir yıllık dönemlerde gösterilen performansına karşılık genellikle "sarı zarf" olarak adlandırılan ödemelerle ödüllendirilir. Burada ödenen miktarlar çoğu kez gizli tutulmaktadır.<sup>54</sup>

Bireysel performansa dayalı bir artış gösteren ve ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan *Liyakata Dayalı Ücret Sistemi*'nin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.<sup>55</sup>

Üretim işlerinde çalışanlara uygulanan performansa dayalı ücret ödeme planlarının yanında, diğer işlerde çalışanlara da uygulanan

<sup>51</sup> Benligiray, a.g.e., 2003, s. 40-41.

<sup>52</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002, s. 273-274.

<sup>53</sup> S. Dale Beach, Personnel The Management of People at Work, 5th Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1985, p. 486-488.

<sup>54</sup> Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., s. 273-274.

<sup>55</sup> Sriyan Silva, "An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems", 1998, (Çevrimiçi): [www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm), 12. 11. 2004.

ücret sistemleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi de komisyona dayalı ücret sistemidir. Özellikle satış bölümünde çalışanlar, komisyona dayalı ücret sistemiyle çalışmaktadır. Çalışanlar, bu sistemde yaptıkları satışın tutarının belirli bir yüzdesini ücret olarak alırlar ya da sabit bir ücretle çalışanlar belirli bir oranın üzerinde satış yaptığı takdirde, bu tutarın yüzdesini komisyon olarak almaya hak kazanırlar.<sup>56</sup> Komisyona dayalı ücret sisteminin avantajı, bu sistemle çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlamasıdır. Bu sistemin dezavantajları ise, çalışanların satışları artırmak için müşterilerin canını sıkıncaya kadar zorla satış yapmaya çalışmasıdır. Ayrıca, satışlara bağlı olarak ücretin dalgalı olması, çalışanları almış oldukları ücretten dolayı kimi zaman memnuniyetsiz olmalarını sağlamaktadır.<sup>57</sup>

#### **4.2.2. Grup Performansına Dayalı Ücret Sistemleri**

Çalışma koşullarındaki gelişmeler doğrultusunda işletmeler, problemlerin üstesinden gelmek için çalışanlarının bireysel performansları yerine grup performansı göstermelerini tercih edebilmektedir. İşletme yöneticileri çalışanlarını grup halinde çalışmaya yöneltebilmek için grup bazlı ücret ödeme planını uygulamaya koyar. Grup bazlı ödeme planında grubun elde ettiği sonuçlara göre tüm takım üyelerine belirli oranda ödül verilmektedir. Bireysel programlarda olduğu gibi takım programlarında da ödüller nakit ya da değerli hediyeler şeklinde olabilmektedir. Grup bazlı ödeme planının avantajları; grup üyeleri içinde ilişkilerin sıklaştırılması ve grup performanslarının ölçümünün bireysel performans ölçümüne göre daha kolay olmasıdır. Dezavantajları ise, gruplar içerisinde kültürel çatışma olması, doğru gruplar oluşturulamaması, grup üyeleri arasında rekabet oluşması ve grup üyeleri içerisindeki performans farkının net olarak gözlemlenememesidir.<sup>58</sup>

Benligiray'a<sup>59</sup> göre işin türü, yapısı, iş akışı ya da işletme yapısı nedeniyle işin ekip çalışmasını gerektirdiği ya da çalışanların üretime, verimliliğe, karlılığa, bireysel katkıların hesaplanmasının zor olduğu ya da ekonomik olmadığı durumlarda ücret sistemi grup performansına dayalı olarak geliştirilebilir. Çünkü ekip çalışması olarak da adlandırılır-

<sup>56</sup> Byars, Rue, a.g.e., p. 348.

<sup>57</sup> Gary Dessler, Human Resource Management, 6th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1994, p. 464.

<sup>58</sup> Luis R. Gomez-Meija, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resource, 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998, p. 340-342.

<sup>59</sup> Benligiray, a.g.e., 2003, s. 46-48.

labilecek bu tür işlerde performansın oluşması ekip üyelerinin ortak çalışmalarına bağlıdır. Bazı işlerde grup üyeleri aynı işleri hep birlikte aynı anda tamamlarlar, bazı işlerde çalışanlar aynı işlemleri birbirlerine paralel olarak yaparlar, bazı işlerde de grup üyelerinin her biri işin bir kısmını yaparak bir sonraki iş için diğerine geçirirler. Böyle durumlarda bir bireyin, grup içinde performansı ne olursa olsun sonuçta üretilen iş, grubun performansının sonucudur. Bu sistem etkili bir şekilde uygulanabilirse, güçlü ekipler oluşturulmasını ve ekip çalışmasını teşvik edebileceği gibi; grup içinde bir disiplin kurulmasını da sağlayabilir. Ölçülebilen ve standartlaştırılabilen her türlü grup işinde bireysel performansa dayalı olarak ele alınan ücret sistemlerinin tümü grup performansına dayandırılabilir. Uygulamada en fazla karşılaşılan grup performansına dayalı ücretlendirme sistemleri; grup çalışmalarında akord sistemi, grup çalışmalarında prim sistemi, yüksek günlük ücret sistemi, ölçülen ve kontrollü işe dayalı ücret sistemi, yüzde usulüne dayalı ücret sistemleridir.

#### 4.2.3. İşletme Performansına Dayalı Ücret Sistemleri

Bireysel ve grup performansına dayalı ücret sistemlerinden başka, birçok işletmede, işletmenin tümünü kapsayan teşvik şemaları uygulanmaktadır. Bunlardan başlıcaları; Scanlon Sistemi, Öneri-Ödül Ücret Sistemi, Satış Değerine Göre Prim Sistemi, Kar Paylaşım Sistemi, Kazanç Paylaşım Sistemi, Duncan ve Lincoln ödeme planlarıdır.

*Scanlon Planı*, 1936'ların sonlarına doğru Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiş, fakat II. Dünya Savaşı nedeniyle ancak 1947'de Lapointe Machine Tool Company'de uygulamaya konulabilmiştir. Scanlon, işletmenin ayakta kalmasını sağlayacak finansal verimliliği sağlamaya çalışmaktadır. İlk uygulamanın başarıyla sonuçlanmasından sonra diğer işletmeler de Scanlon Planı'nı kendilerine uyarlamışlardır. Scanlon Planı, bir teşvik planı olduğu kadar çalışanların ilişkilerini de düzenler. Yönetim ve çalışanlardan oluşan bir takım kurma felsefesi ile, maliyetleri azaltarak ve etkinliği geliştirerek verimliliği artırmayı amaçlar. Çalışanlar, birim başına düşen işçilik maliyetinin azaltılmasıyla elde edilen kazancı paylaşırlar.<sup>60</sup> Scanlon Planı, çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük bir güven ve işbirliği gerektirir. Bu planın altında yatan felsefe teşvik programlarının geleneksel yapısından farklı özellikler göstermesidir. Ayrıca, geleneksel yaklaşımın üstesinden gelemediği birçok zorluğu aşarken bununla beraber yeni

<sup>60</sup> B. James Dilworth, Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing, McGraw-Hill Inc., USA, 1992, p. 287.

problemlere de yol açar. Örneğin çalışanların verimliliğinin düşük olduğu durumlarda dahi kazançtan pay almaları yönetimi mutsuz etmekte ya da bunun tam aksine şirketin üretim verimliliğine rağmen satış yapamamasından dolayı kazanç sağlayamadığı durumlarda da çalışanlar pay alamayacakları için mutsuz olmaktadır.<sup>61</sup>

Kamu ve özel sektörde yoğun biçimde kullanılan *Öneri-Ödül Sistemi*, işletmenin etkinliğinin artırılmasında çalışanların önerilerini değerlendirmektedir. Çalışanların önerilerinin başarıyla uygulanması sonucunda ödüllendirme yapılır. Öneri sisteminin başarısı, organizasyonun tüm düzeyinde çalışanların katılımının sağlanmasını ve yönetim kademesinin desteğini gerektirir. Öneri sisteminin başarısında rol oynayan faktörler, organizasyon yönetiminin istekliliği, hedeflerin belirginliği, sorumlu bir yöneticinin belirlenmesi, yapılandırılmış ödül sisteminin oluşturulması, düzenli açıklama ve tanıtma ve de çalışanların her teklifine hızla cevap verilmesidir. Günümüzde üretim ve yönetim alanında yaşanan gelişmeler sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi farklılaşırken, işletmeler, parasal ödüllerden vazgeçip daha çok çalışanları işletme hisseleriyle ödüllendirmektedir.<sup>62</sup> Öneri sistemlerinin sonuçlarında işletmelerde kar yükselir, maliyet azalır ve müşteri ilişkileri gelişir. Bu sistem, işletmeye sağladığı yararların yanı sıra çalışanların da kendilerini daha fazla işletmeye ait hissetmelerini sağlar ve yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesine yol açar. Öneri sisteminde başarının anahtarı organizasyon içindeki herkes tarafından net bir iletişim sağlanmasıdır. Çalışanlar tarafından sunulan her öneri, modern öneri sistemlerinde değerlendirilirken spesifik prosedürler içerir.<sup>63</sup>

Genel olarak bireysel performans dayalı ücret sistemlerinde incelenen prim sistemlerinde, ücretler verimle ilişkilendirilmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken husus, zaman ücretine dayalı sabit aylık alan bazı çalışan gruplarının bu tür çıktılar üretmemesi durumudur. Bu da onların, ücretlerine verim birimi ya da parça başı gibi ölçütlere göre prim eklenmesini zorlaştırmaktadır. Bu durumun bir istisnası olarak, her ne kadar büro çalışanları için bazı ölçütler geliştirilmiş olsa da, bu ölçütler her zaman kullanılmamakta ya da kullanılması ekonomik olmamaktadır. Bu durumda işletmenin kazanç/zarar durumuna göre ya da satışların miktarına veya parasal değerine göre satış primi verilmesi bir seçenek olmaktadır. *Satış Değerine Göre Prim Sistemi'nde* çalışan ücreti; "sabit ücret+satış primi"nden oluşmaktadır.

<sup>61</sup> Beach, a.g.e., p. 508-509.

<sup>62</sup> Ahmet Selamoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İstanbul, 2001, s. 241.

<sup>63</sup> Byars, Rue, a.g.e., p. 349.

Bu uygulama primin sadece mutlak değil, diğer ölçütlere göre de verilebileceğini gösterirken, çalışanlara da düzenli bir prim ya da birim başına sabit bir parça veya verim miktarıyla doğru orantılı zaman primi sağlamaktadır. Ayrıca satış üzerinden prim verilmesi, primin bizzat satışa katılanlara ödenmesi uygulamasından farklıdır. Satış kazancına doğrudan katılmayan çalışanlara, primin belirli bir satışın gerçekleştirilmesi için ödendiği durumlarda, bu düzey aşıldığı zaman prime hak kazanılır.<sup>64</sup>

Kar paylaşımı kavramının tanımlanması ilk defa 1889'da Paris'te Uluslararası İşbirliği Konferansı'nda yapılmıştır. Bu tanıma göre kar paylaşımı, çalışanların işletmenin elde ettiği kardan, önceden saptanmış bir orana göre pay almalarıdır. Bir başka tanıma göre kar paylaşımı, işverenin çalışanlarına işletmenin karını temel alarak bu kardan özel ödeme yapması veya ödemeyi taahhüt etmesidir. *Kar Paylaşım Sisteminde* amaç; organizasyon içindeki çalışanların motivasyonlarını artırmaktır. Çalışanların yıl sonunda artacak kardan pay alma beklentileri onların performansını artıracak ve israftan kaçınmalarına neden olarak maliyetlerin azalmasına yol açacaktır. Bunun yanı sıra çalışanlar ve yönetim arasında ilişkiler gelişerek işbirliği artacaktır.<sup>65</sup> Kar paylaşımı; bazı işletmelerde en önemli grubun yöneticiler olduğu varsayıldığından sadece yöneticiler arasında yapılmaktadır. Ancak, ulaşılmak istenen sonuçlara bütün çalışanların çabasının ihtiyaç duyulduğu işletmelerde yöneticilerin tek başlarına yetersiz olacağı ortadadır. Bundan dolayı, bu sistemin tüm çalışanları içerecek şekilde uygulanması daha yaygındır. Kar paylaşım sistemlerinde ödemeler peşin, geciktirilmiş ya da karma bir şekilde yapılabilir. Peşin ödemede kar; aylık, üç aylık, yıllık devrelerde belirlendikten sonra çalışanlara hemen nakit olarak ödenirken, bazı sistemlerde kar, çalışanlara belirli bir süre geçtikten sonra örneğin çalışan emekli olduğunda, işten ayrıldığında, acil durumlarda geciktirilmiş olarak ödenir. Bunun yanı sıra, karın bir bölümü, kısa dönemde nakit para olarak ödenirken bir bölümü de geciktirilmiş ödeme için biriktirebilir.<sup>66</sup>

Kazanç paylaşımı, grup teşvik sisteminden de öte bir toplam yönetim yaklaşımıdır. *Kazanç Paylaşım Sistemi*'nin temelinde, üretim ve maliyetler çalışanların kontrolü altında olmalı, yönetici ve çalışanlar arasında güvenilir ilişkiler sağlanmalıdır. Çalışanlar, verimliliği artırıp, kaliteyi geliştirdiklerinde ve de maliyetlerden tasarruf ettiklerinde prim almaya hak kazanmaktadır. Kazanç paylaşımının altında yatan temel

<sup>64</sup> Benligiray, a.g.e., 2003, a.g.e., s. 51-52.

<sup>65</sup> Beach, a.g.e., p. 508-509.

<sup>66</sup> Benligiray, a.g.e., 2003, s. 52-53.

amaç, ücreti kullanarak bireylerin ve organizasyonların hedeflerini birbirine bağlamaktır. Böylece, hem bireysel hem de örgütsel bazda performansın artması sağlanacaktır.<sup>67</sup> Kazanç paylaşım yönteminin başarısı, motivasyonu sağlanmış çalışanların katılımına bağlıdır. Çalışanların desteği ve güveni sağlanmadan yönetimin başarıyı yakalaması olanaksızdır. İkramiye miktarının yetersiz olması, çalışanların katılımı konusunda yönetim desteğinin olmaması, ikramiyenin değerini olumsuz etkileyen maliyet artırıcı faktörlerin varlığı, çalışanlarla iletişimin zayıflığı, taraflar arasında güvensizlik, yöntemin uygulama maliyetinin elde edilecek kazançtan fazla olması ve çalışanların olumsuz yaklaşımları, kazanç paylaşım yöntemlerinin başarısız sonuçlar doğurmasına neden olabilmektedir.<sup>68</sup>

Bir bütün olarak işletmenin başarısını artırmayı ve elde edilen kazancın paylaşımını esas alan teşvik sistemlerinden biri de *Duncan Planı*'dir. İki kademeli takım kurma esasına dayalı bu sistemin birinci kademesinde her bölüm, içerisinde bir nezaretçi ve bir veya daha fazla sorumlu üyeden oluşan bir takım kurar. Bütün takımlar bölüm içinde verimliliği geliştirmeye ilgili yeni fikirleri gözden geçirmek amacıyla ayda en az bir kez toplanır. Düşük maliyet gerektiren fikirler, bölüm içinde hemen uygulanırken daha pahalı teklifler üst kademedeki ikinci takım tarafından değerlendirilir. Bu yöntem çalışan giderlerinde tasarruf sağlamakta, şikayet nedenlerini azaltmakta, çalışan-işveren ilişkilerini geliştirmekte ve maliyetleri düşürmektedir. Böylece elde edilen kazancın tüm çalışanlar tarafından paylaşılması söz konusu olmaktadır.<sup>69</sup>

James F. Lincoln tarafından geliştirilmiş olan *Lincoln Planı*, en başarılı teşvik planlarından biri olarak uygulamada kendine yer bulmaktadır. Bu sistemde, işletmenin karına dayalı olarak çalışanlar için yıl sonu bonus fonu oluşturulur. Bu sistem; çalışanları, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için yoğun bir biçimde motive etmekte bu da onların bonuslarının artmasını sağlamaktadır.<sup>70</sup> İşletme düzeyinde grup düzende ve bazı bireysel teşvik edici sistemleri birleştiren Lincoln Planında, parça başına ücretle çalışan her kişi, maliyetleri azaltmak ve karlılığı artırmak için birlikte çaba gösterir. Bunun sonucunda üretimin niteliği ve niceliği açısından üstlerince değerlendirilen her çalışan; işbirliği, iş bilgisi, işin niteliği ve niceliğine göre

---

<sup>67</sup> George T. Milkovich, John W. Boudreau, Carolyn Milkovich, Human Resource Management, 8th Edition, Times Mirror Higher Education Group, Inc., Chicago, 1997, p. 510.

<sup>68</sup> Selamoğlu, a.g.e., 2001, s. 17.

<sup>69</sup> Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., s. 276.

<sup>70</sup> Byars, Rue, a.g.e., p. 356.

hesaplanan prim veya ikramiyeyi almaya hak kazanır.<sup>71</sup> Lincoln Elektrik 25 yıldan beri yıl sonu bonus sistemini kullanmaktadır. Bu sistem çalışanların yıllık kazançlarının % 55'den % 115'e kadar artmasını sağlamaktadır. Lincoln Elektrik, bu uygulama ile birlikte, çalışanlarına bir önceki yılın performans standartlarının üzerine çıktıklarında oldukça cömert davranmaktadır. Bu bonuslar, çalışanların maaşlarına eklendiği için Lincoln Elektrik çalışanları Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en yüksek ücret alan elektrik çalışanları grubunu oluşturmaktadır.<sup>72</sup>

## SONUÇ

İKY, genel olarak yönetim biliminin insan ile ilgilenen kısmı olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler ve bu işletmelerde çalışanlar arasındaki ilişkiler, PY ile başlamış; zaman içerisinde ortaya çıkan gereksinimler ve değişen bakış açıları sonucu, İKY adlı yeni bir disiplin sistemi oluşum göstermiştir. Ortaya çıkan bu yeni alan çok geniş kabul görmüş ve giderek bağımsız bir bilim dalı haline gelmeye başlamıştır. Buna rağmen, bugün hala bazı bilim adamları ve uzmanların İKY ile PY arasındaki ayrımı net olarak benimsemedikleri ve karşı çıktıkları da görülmektedir. Ancak bu karşı çıkışın da, çok yakın bir gelecekte kırılma yaşayacağı düşünülmektedir.

Ücret yönetimi, İKY'nin en temel görevlerinden ve fonksiyonlarından birisini oluşturmaktadır. Çünkü ücret yönetimi, işletme verimliliği ile doğrudan ilgili bir konudur. Zira gelişmiş İKY metotları, ücretleri işletmenin her alanı ile ilişkilendirmekte ve sahip olduğu niteliklerden dolayı ücrete anahtar rol görevini yüklemektedir. İşletmelerin İKY departmanları, birbirinden farklı birçok ücret türüne göre şekillenen ücretlendirme fonksiyonunu yerine getirirken, kendi işletme yapı ve kültürüne en uygun olan ücret sistemlerini seçmekte ve uygulamaya koymaktadır.

Ücret, farklı açılardan değerlendirilebileceği gibi; farklı kişi ve alanlar açısından da farklı önemler ihtiva etmektedir. Çalışanlar açısından tek gelir kaynağı, bir başarı sembolü ya da gelişme göstergesi olarak kabul görülürken; işverenler açısından önemli bir gider kalemidir. Sosyal barış ve refahın geliştirilmesinde ve korunmasında büyük önemi bulunan ve hassas dengeler üzerine kurulan sendikalar açısından

<sup>71</sup> Özgen, Öztürk, Yalçın, a.g.e., s. 276.

<sup>72</sup> David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Human Resource Management, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, p. 367.

toplu pazarlıklar sonucunda varılmak istenen bir zafer aracı olarak görülürken; bir bütün olarak toplumsal açıdan ise, güçlü bir yaşam standardı ve genel refah düzeyinin artırılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Yani ücret ve ücrete ilişkin kavramları, tek bir bakış açısıyla ya da tek bir düzlemde düşünmenin imkanı yoktur. Ücret, ilgili olduğu kişiler ve alanlar bakımından kompleks bir yapıya sahiptir.

Ücretler tespit edilirken pek çok faktör göz önünde tutulur. Bunlar arasında en belirgin olanlar; iş değerlemesi, performans değerlemesi, toplu pazarlıklar, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, ücret araştırmaları, ücret yapısı ve yasalarıdır.

Geçmişten günümüze ücretlendirme sistemlerinin uygulama sahası incelendiğinde, son yıllardaki gelişmelerin paralelinde özellikle büyük ölçekli işletmelerin, kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşıp, bu sistemlerin yerine yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum gösterebilen performansa dayalı ücretlendirme modellerini tercih etmeye başladıkları açık bir şekilde görülmektedir. Genel anlamda, performansa dayalı ücret biçimleri, bireysel olabileceği gibi grup veya işletme bazında da kararlaştırılabilmektedir.

İşletmeleri performansa dayalı ücret sistemlerini kullanmaya teşvik eden nedenlerin başında; sistemin, çalışanların işteki performanslarını saptayan objektif esaslara dayanması gelmektedir. Bunun yanında, işletme içerisindeki terfilerin adil olarak gerçekleştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarma gibi önemli kararların objektif bir biçimde alınmasına yardımcı olmasından dolayı da performansa dayalı ücretlendirme sistemleri tercih edilmektedir.

Genel anlamda performansa dayalı ücret sistemleri, bireysel performansa dayalı olarak kurulabileceği gibi, grup veya işletme bazında da oluşturulabilir. Bunun kararı ise oldukça önemlidir. Karar vericilerin, bağlı buldukları işletmelerin yapısal özelliklerini iyi tespit edip bu doğrultuda kararlarını vermeleri gerekmektedir. Bu karar, işletmenin genel verimlilik düzeyini önemli oranlarda etkileyeceğinden dolayı, tüm süreçler ve konular iyi analiz edilmelidir.



**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Açıklan, Aytaç, İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi, 3. Basım, PagemA Yayınevi, Ankara, 2002.
- Akbay, Necati, “Dünyada ve Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Akademik Programı”, İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Personel Okulu ve Eğitim Merkezi Komutanlığı-Selçuk Üniversitesi, Konya, 2-3 Mayıs 2000, ss. 66-73.
- Akyıldız, Hüseyin, Ücret Yapısının Oluşumu, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No. 11, Isparta, 2001.
- Aldemir, Ceyhan – Atal, Alpay – Budak, Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. bs., Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.
- Alpugan, Oktay – Oktav, Mete – Demir, M. Hulusi – Üner, Nurel, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, 5. bs., Beta Yayınevi, İstanbul, 1997.
- Altuğ, Osman, Maliyet Muhasebesi, 13. bs., Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Argon, Türkan, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine “İnsan” Faktörü”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2003-1, Sayı: 1, 2003, ss. 25-39.
- Ataay, İsmail D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Yayınevi, İstanbul, 2000.
- Bayraktaroğlu, Serkan – Yıldırım, Engin, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi”, Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Milenyum Armağanı Özel Sayısı, 2001, ss. 135-162.
- Bayraktaroğlu, Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. bs., Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- Beach, S. Dale, Personnel The Management of People at Work, 5th Edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1985.
- Beer, Michael – Bert Spector – Paul R. Lawrence – D. Quinn Mills – Richard E. Walton, Human Resource Management: A General Manager’s Perspective: Text and Cases, The Free Press, New York, 1985.
- Benligiray, Serap, “İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2001, s. 1-31.

**Kamu-İş; C:11, S:2/2010**

- Benligiray, Serap, Ücret Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No. 1462, Eskişehir, 2003.
- Bilgin, H. Mehmet, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, Çimento İşveren Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 2002, ss. 4-12.
- Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. bs., Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.
- Boone, Louis E. – Kurtz, David L., Contemporary Business, 8th Edition, The Dryden Press, Orlando, 1996.
- Byars, Lloyd L - Rue, Leslie W., Human Resource Management, 6th Edition, McGraw-Hill Inc., USA, 2000.
- Can, Halil – Akgün, Ahmet – Kavuncubaşı, Şahin, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. bs., 2001.
- Canman, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Cascio, F. Wayne, Managing Human Resources, 5th Edition, McGraw-Hill Inc., USA, 1998.
- Çetinel, F. Gül, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (Prof. Dr. Doğan Bayar’ın Anısına Armağan), Cilt: 19, Sayı: 1-2, 2003, ss. 175-200.
- DeCenzo, David – Robbins, Stephen P., Human Resource Management, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996.
- Dereli, Toker, Personel Yönetimi, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988.
- Dessler, Gary, Human Resource Management, 6th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1994.
- Dilworth, B. James, Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing, McGraw-Hill Inc., USA, 1992.
- Doğan, Selen, “Etkili Bir İnsan Kaynakları Politikasının Ortaya Konulmasında Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeri ve Önemi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 4, 1998, ss. 63-85.
- Erdil, Oya, “Personelden İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifine”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4, 1996, ss. 61-65.

- Flippo, B. Edwin, Personnel Management, McGraw-Hill Inc., New York, 1984.
- Gomez-Meija, Luis R. – Balkin, David B. – Cardy, Robert L., Managing Human Resource, 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1998.
- Gomez-Meija, Luis R. - Welbourne, Theresa M., "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps", Human Resource Management Perspectives, Context, Functions and Outcomes Articles Book, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996, pp. 291-306.
- Gürbüz, O. Gülruh, İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri, Literatür Yayınları Yayın No. 87, İstanbul, 2002.
- Milkovich, George T. – Boudreau, John W. – Milkovich, Carolyn, Human Resource Management, 8th Edition, Times Mirror Higher Education Group, Inc., Chicago, 1997.
- Mondy R. Wayne – Noe, Robert M. – Premeaux, Shane R., Human Resource Management, 7th Edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1999.
- Özgen, Hüseyin – Öztürk, Azim – Yalçın, Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- Parasız, İlker, Ücret Teorisi: Modern Yaklaşım, Ezgi Yayınevi, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. bs., Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Personel Yönetimi, 7. bs., Rota Kitabevi, Bursa, 1994.
- Selamoğlu, Ahmet, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", Prof. Dr. Metin Kutsal'a Armağan, TÜHİS Yayın No. 25, Ankara, 1998, ss. 571-587.
- Selamoğlu, Ahmet, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İstanbul, 2001.
- Seymen, Recep, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimine", Prof. Dr. Metin Kutsal'a Armağan, TÜHİS Yayın No. 25, Ankara, 1998, ss. 589-594.
- Silva, Sriyan, "An Introduction to Performance and Skill-Based Pay Systems", 1998, (Çevrimiçi):[www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/papers/1998/srspaysy.htm), 12.11.2004.
- Tokol, Aysen, Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, Vipaş Yayınları, Bursa.
- Tütüncü, Özkan – Demir, Mahmut, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003, ss. 146-165.

**Kamu-İş; C:11, S:2/2010**

Ünal, Ayşe, “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 19-37.

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

Üstün, Rıfat, Maliyet Muhasebesi: Tekdüzen Hesap Planı Uygulamalı, 5. bs., Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1996.

Wright, Patrick M. – Ferris, Gerald R., “Human Resource Management: Past, Perfect, and Future”, Human Resource Management Perspectives, Context, Functions and Outcomes Articles Book, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, pp. 4-17.

Yalçın, Selçuk, Personel Yönetimi, 7. bs., Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.

Zaim, Sabahattin, Çalışma Ekonomisi, 10. bs., Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997.  
4857 Sayılı İş Kanunu.