

Ünite 6: İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

İş Değerlemesi

Bir ücret sistemi kurulurken işletme içinde ücret dağılımının adaletli bir şekilde sağlanması için bilimsel temellere dayalı sistematik bir süreç izlenmesini gerektiren iş değerlemesi yapılmalıdır. İş değerlemesi yapılırken bazı ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

- Personelin değil işin değerlendirilmesi,

Eşit işe eşit ücret verilmesi,

- Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması,
- Gizliliğin olmaması,
- Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi,
- İş değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması,
- İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi.

İş değerlemesinin hangi amaca hizmet etmesinin istendiğini belirginleştirmek ve anlamak sistemin planlanmasını ve kullanımını etkileyecektir. İş değerlemesi sonucunda ulaşılması istenen amaçlar;

- Organizasyondaki diğer işlere göreceli olarak her bir işin değerini sistematik olarak tanımlamak ve bu yolla ücret yapışma daha basit ve daha akılcı bir temel sağlamak,
- Yeni ya da değişen işleri organizasyondaki diğer işlere göreceli değerleriyle ilgili tüm üyeler arasında bir fikir birliği oluşturmak,
- Organizasyondaki işleri ve ücret oranlarını diğer organizasyonlarla karşılaştırmada kullanılabilecek bir araç elde etmek,
- Performans değerlemesine bir dayanak sağlamak,

Tartışma yaratan durumları azaltacak ve var olan tartışmaların çözülmesini sağlayacak bir ortam yaratmak,

Personelin daha yüksek düzeydeki işlere ulaşma çabalarını artıracak teşvikler sağlamak, sendikalarla yapılacak toplu pazarlıklar için bilimsel ve objektif veri sağlamak,

İç ve dış kaynaktan personel bulmada ve seçmede, insan kaynakları planlamasında, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde ve diğer insan kaynakları işlevlerinde kullanılmak üzere işler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde etmek olarak sıralanabilir.

İşletmenin yönetici ve uzman kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iş değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi için yeterliyse, iş değerlendirme çalışmalarını baştan sona kendi kontrolü altında yapmak isteyebilir. Bu durumda *çalışmaları yapmak üzere işletme içinden yöneticileri ve uzmanları görevlendirebilir, işletme dışından uzmanlarla ya da bir danışmanlık firmasıyla anlaşabilir, kendi personeli ile dışarıdan uzmanların birlikte çalışmalarını sağlayabilir.* İşletmenin kadrosunun bu tür bir çalışma için yeterli olmaması durumunda iş değerlendirme çalışmalarının dışarıdan uzmanlar ya da bir danışmanlık firması tarafından yapılması istenebilir. Katılımcı yaklaşımda, iş değerlendirme çalışmaları doğrudan yönetimin kontrolünden çıkarılıp bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür.

İş Değerlemesi Yöntemlerinden sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri: Sıralama ve sınıflama yöntemleridir.

Sayısal iş değerlendirme yöntemleri: Puan verme ve faktör karşılaştırma yöntemleridir.

Ücret ve Ücretle İlgili Kavramlar

Ücret düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir. Aylık ya da maaş memurların, ücret ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatır. Ücret kavram ve yapısıyla ilgili bazı kavramların açıklamaları aşağıda verilmiştir:

- **Ana-kök ücret:** Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken yada kararlaştırılan ücret miktarıdır.
- **Çıplak ücret ve giydirilmiş ücret:** Çıplak ücret, bir personelin işi görmesi karşılığında kendine nakden ödenen tutardır, bir başka deyişle ana kök ücrettir. Giydirilmiş ücret ise ana kök ücrete sözleşmeden ya da kanunlardan kaynaklanan ek olanakların ilave edilmiş halidir.

Brüt ücret ve net ücret: Brüt ücret, personele tahakkuk ettirilen toplam ücrettir net ücret ise kesintiler yapıldıktan sonra kalan ve personelin eline geçen ücret miktarıdır.

Ücret geliri: Genellikle bir yıl içinde personele ödenen aynı ve nakdi bütün ödemelerin toplamını oluşturur.

Nominal ve reel ücret: Nominal ücret, para ile ifade edilen ücret miktarıdır, reel ücret, nominal ücretin ülkede o anda geçerli olan fiyatların düzeyi dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür.

- **Ücret düzeyi':** Ücret karşılaştırması yapmak üzere kullanılan ücret ortalamalarıdır.
- **Ücret yapısı:** Bir kurumda ödenen ücretlerin birbirlerine göreli durumunu gösterir.
- **Ücret sistemleri:** Ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlerdir.

Ücretin İlgilileri Açısından Önemi

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyen çok yönlü bir kavramdır. Bu bağlamda ücretin öneminin *çalışanlar, işverenler, sendikalar, devlet ve toplum* açısından kısaca açıklanması yararlı olacaktır:

Çalışanlar açısından ücretin önemi': Çalışanlar açısından ücretin ekonomik yönü çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeni ile çok önemlidir. Bir başka açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliğini taşır.

İşverenler açısından ücretin önemi: İşverenler tarafından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu açıdan işverenlerin gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge sağlamaları ve kendi çıkarlarını korumaları gerekir.

Sendikalar açısından ücretin önemi': Sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler bu nedenle, ülkemizde olduğu gibi uyuşmazlık konularının başında ücret artış oranları gelir. Sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçüldüğü için önemlidir.

Devlet ve toplum açısından ücretin önemi: Ücretler gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeni ile devlet ve hükümetler açısından büyük önem taşır. Ücretler sosyal barışın sağlanması, toplumsal refahın artırılması, fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sağlanması açısından önemli olduğu için de toplumun genelini ilgilendirir.

Ücret Sistemleri

Çeşitli ücret sistemleri bulunmakla birlikte işverenler genellikle işe dayalı ya da işi yapan bireye dayalı ücret sistemlerini kullanırlar. Ücret sistemleri şöyle sıralanabilir:

- *Doğrudan iş gücü piyasasına dayalı ücret sistemi:* İşlerin iş gücü piyasasındaki ücret oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi fiileridir. Bu sistem ancak tüm işler piyasadaki işlerle birebir karşılaştırılabilirinde kullanılır.

İşe dayalı ücret sistemleri: İşe dayalı ücret sistemleri, ücretin işte geçen zamana, yapılan iş miktarına ya da işte gösterilen performansa dayalı olarak hesaplanmasını öngörür.

İş yapan bireye dayalı ücret sistemleri: İşe dayalı ücret sistemlerinin alternatifi olarak geliştirilen işi yapan bireye dayalı ücret sistemleri de bilgiye, beceriye ve yetkinliğe (*bir bireyin performansını sağlayan bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleridir*) dayalı ücret sistemleridir.

Bilgiye beceriye dayalı ücret sistemlerinde personele halen yapmakta oldukları işler için değil, kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarına, tipine ve derinliğine göre ücret ödenir.

Ücret Yönetiminin Önemi ve Temel Amaçları

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren en önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir. Amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendilerine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak.
- Morali: iş tatminini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli istenen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve örgütün her yerinde sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığını artırmak,
- Ücret giderlerinin ödemeyi zorlaştırmayacak düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek.
- Ücretler ile ilgili şikayetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel gelişimi desteklemek
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimi ile ilgili yasal düzenlemelere uymak.

Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar

Bir ücret yönetimi sistemi ne kadar çok sistematik unsura dayandırılırsa personel tarafından o kadar adil olarak algılanacaktır. Adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel unsurlar iş *analizi bilgileri, iş tanımları, iş değerlemesi ve performans değerlemesidir*. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

- *İş analizi:* İşler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplama tekniğidir. Toplanan bu bilgi iş

değerleme sürecine girdi olarak hizmet edecek iş tanımlarında özetlenir.

- *İş tanımları:* İşlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri, yazılı bir şekilde tanımlar.
- */ş değerlemesi:* İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ve/veya zihinsel gücünü kullanarak ortaya koyduğu bir eylem veya eylemler bütünüdür.
- *Performans değerlemesi:* İşveren tarafından organizasyondaki bazı işlerin ve bazı personelin daha önemli ve değerli görülmesi sebebi ile etkili bir performans yönetimi sistemi kurulmalı ve bu sistemin sonuçları ücretlere yansıtılmalıdır.

Ücret düzeyini etkileyen temel unsurlar iş gücü piyasasındaki arz talep dengesi, piyasada hakim ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem (bir personelin işletmeye çeşitli katkılarda bulunduğu çalışma süresini tanımlamak için kullanılan terimdir), ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır.

Devlet gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken kanun, tüzük ve asgari ücret gibi yasal düzenlemeler yapmaktadır. Asgari, ücret, emekleri ile geçinenlere değişik bölge ve kesimlerde eş değer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır. Asgari Ücret Yönetmeliğine göre asgari ücret işçilere normal çalışma günü karşılığında ödenen işçinin en az düzeyde yiyecek, yakacak, barınma, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültür ve eğlence ihtiyaçlarının cari fiyatlar üzerinden karşılamaya yeterli miktardaki ücrettir.

Ücret stratejisi bazı koşullar altında örgütsel performansın artırılması ve işgücünün etkili kullanılması üzerinde yönetimin bir yaptırıma sahip olmasını mümkün kılan ödeme seçeneklerinin bileşiminden oluşur. Ücret stratejisi saptanırken ücret sisteminin doğasından kaynaklanan ihtiyaçlar örgütün stratejileri ile birlikte ele alınmalıdır.

Ücret politikası, ücret yönetimi sistemini kurmakta ve işletmekte yol gösteren temel bir yol haritasıdır. Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıda verilenlerle ilgili olacaktır:

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalaması ile aynı, ortalamanın altında mı üstünde mi olacağı,
- Başlangıç ücretlerinin ve işe girenler ile daha kıdemliler arasında ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
- Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kidemin kapsamının ve taban ücreti oranının ne olacağı,
- Fazla mesai ve çeşitli nedenler ile alının izinler işle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerinin nasıl belirleneceği,
- Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı.

Ücret Sisteminin Kurulması

Ücret sistemi kurulurken izlenmesi gereken temel aşamalar şunlardır:

- Ücret stratejileri ve politikalarının belirlenmesi,
- Sisteme dahil edilecek işlerin analiz edilmesi ve tanımlanması,
- *İş değerlemesinin yapılması:* İş değerlemesi süreci şöyle özetlenebilir:

- Amaç ve izlenecek yaklaşım belirlenir,
- İşler analiz edilir,
- Değerlenecek işler ve yöntem belirlenir,
- Değerleme yapılır ve işletmedeki tüm işleri içeren iş hiyerarşisi elde edilir,
- İşletmede varolan ücret yapısını gösteren ve işlerin değerleriyle ücretleri arasında ilişki kurulmasını sağlayan bir ücret eğrisi çizilir ve teorik olarak iş değerlemesi sona erer.
- *Piyasa ücret verisinin elde edilmesi:* Piyasa ücret verisi, çeşitli kurum ve kuruluşlar ya da işletmenin kendisi tarafından piyasa ücret araştırmalarından elde edilir.
- *Ücret, yapısının oluşturulması:* Bir işletmedeki işler taşıdıkları değerlere göre tek tek ücretlendirilebileceği gibi sınıflara ayrılarak ücret basamakları oluşturulabilir. Bir başka seçenekte tanımlanan ücret aralıkları bantlar şeklinde düzenlenebilir.

Personelin bilgilendirilmesi: Ücret konusunun gizli olduğu varsayımıyla sistemin işleyiş ilkeleri gizlenmemen., gizli olan konunun bireye özgü ücret olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle sistem oluşturulduktan sonra tüm çalışanlara ayrıntılı bilgilendirme yapılmalıdır. Bu bilgilendirme sırasında *eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar, yeni sisteme geçiş nedenleri ve örgütsel ihtiyaçlar, geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar ve elde edilen sonuçlar*, gibi konulara değinilmelidir.

Sistemin uygulanması: sağlıklı bir ücret sisteminin en önemli şartı tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesidir. Çünkü o gün için en doğru yöntemi üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğinin yitirmektedir bu sebeple şirket stratejileri ve insan kaynakları işlevleri doğrultusunda ücret sistemlerinin gözden geçirilmesi gerekir.