

İnsan Kaynakları YÖNETİMİ

2019 -2020
Bahar Dönemi

İŞ DEĞERLEMESİ ve ÜCRET YÖNETİMİ

Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR



İŞ DEĞERLEME (Job Evaluation)

- Bir işletmede yer alan işlerin önem ve güçlük düzeylerinin belirlenmesine yönelik çalışmaları kapsar.
- Bu bağlamda işlerin önem sıraları veya dereceleri (sınıflarının/gruplarının) belirlenir.
- 1871'de ABD, 1950'lerde Türkiye'de uygulanmaya başlamıştır.
- Kişi (işgören) değil, İŞ DEĞERLENİR.
- **Temel Amaç:** İşlerin önemiyle uyumlu bir ücret yapısı oluşturmak. (İşe (işin önem ve güçlüğüne) göre ücret)
 - Eşit (değerde) işe eşit ücret
 - Ücret adaleti (iç eşitlik)
 - Bilimsel/sistemli bir Ücret Yönetimi.



İŞ DEĞERLEME

- İş değerlemesi, iş analizleri ile başlar ve genellikle ücretleme çalışmalarıyla biter.
 - “Belirli bir işin değeri nedir?”,
 - “Özel bir iş için ne kadar ücret ödenmelidir?”
- gibi sorulara iş değerlemesi yardımıyla cevap bulunur.
 - İş değerlemesini gerektiren en büyük neden hiç kuşkusuz ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizliklerin giderilmesidir.
 - Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücreti hak eder.



İŞ DEĞERLEME: Tanım ve kapsamı

- İş değerlendirme, bir işyerinde mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Böylece işlerin önem sırasını belirleyen bir **gruplama yapılarak** iş yapısı oluşturulur.
- Bir diğer tanıma göre **iş değerlemesi**; ücretleri belirlemek amacıyla **işletme içindeki işlerin birbirleriyle karşılaştırılarak**, görece değerlerini sistematik bir biçimde belirleme sürecidir.
- Dolayısıyla **iş değerlendirme**, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için **biçimsel veya sistematik olarak karşılaştırılmasını** içerir.



İŞ DEĞERLEME: Amacı ve Önemi

- Çalışanların işlerinin işletmeye kattığı değerın işlerin içeriğine göre belirlendiği bir süreç olan iş değerlemede, **çaba, beceri, sorumluluk ve çalışma koşulları** gibi faktörler temel alınır.
- İşlerin, değerlerine göre sınıflandırılarak, rasyonel ve kabul edilebilir bir temel üzerinden ücretlendirilmesi amaçlanır.
- **Özetle** iş değerlemesi;
 - **kişiyi değil, işi diğer işlerle karşılaştırarak** görelı bir değerlendirme yapmayı amaçlar;
 - **tüm işlerin sistematik olarak karşılaştırılabilmesine imkân sağlar;**
 - **işletme içi eşitliğin sağlanması açısından önem taşır.**

İŞ DEĞERLEMESİ İLKELERİ

Personelin değil işin değerlendirilmesi

Eşit işe Eşit Ücret verilmesi

Doğruluğun ve dürüstlüğün esas olması

Gizliliğin olmaması (şeffaflık)

Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi

Elde edilen verilerin ücretlendirmede kullanılması

Verilerin güncelleştirilmesi

İŞ DEĞERLEMESİ NİÇİN YAPILIR?



Her işin değerini sistematik biçimde hesaplamak

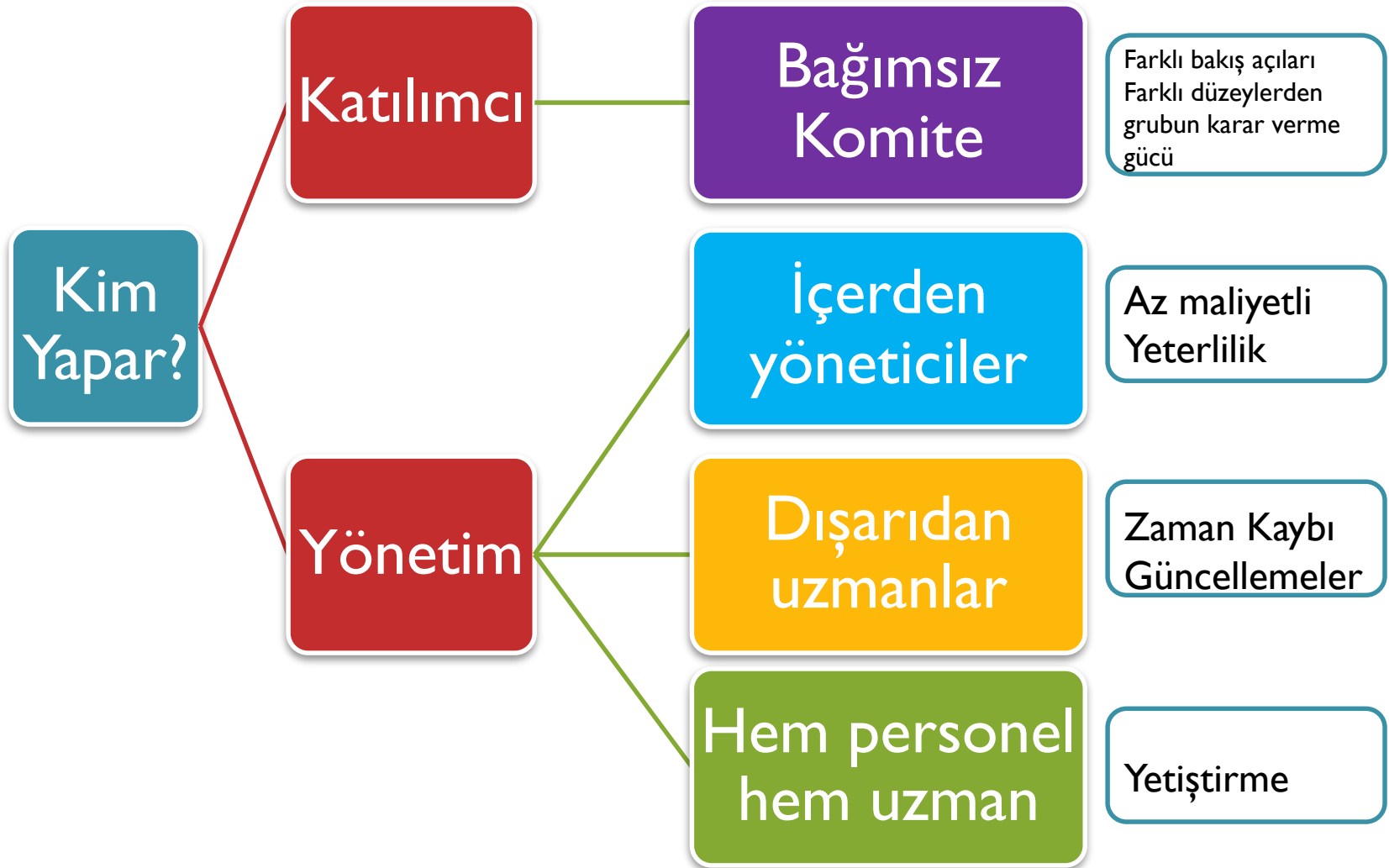


Performans değerlemesine bir dayanak sağlamak

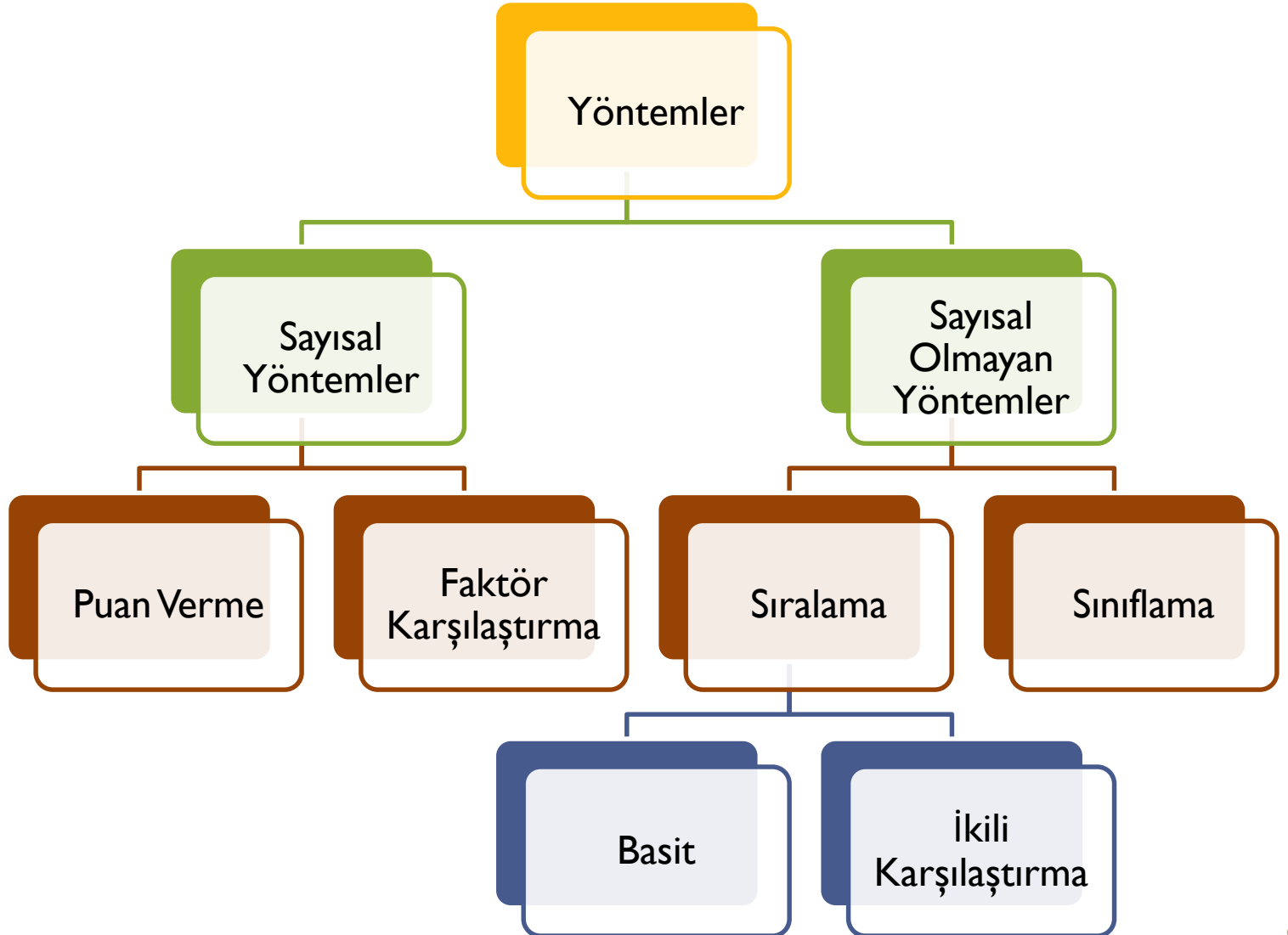


Sendikalarla yapılacak toplu pazarlıklar için bilimsel ve objektif veri sağlamak

İŞ DEĞERLEMESİNİ KİM YAPAR?



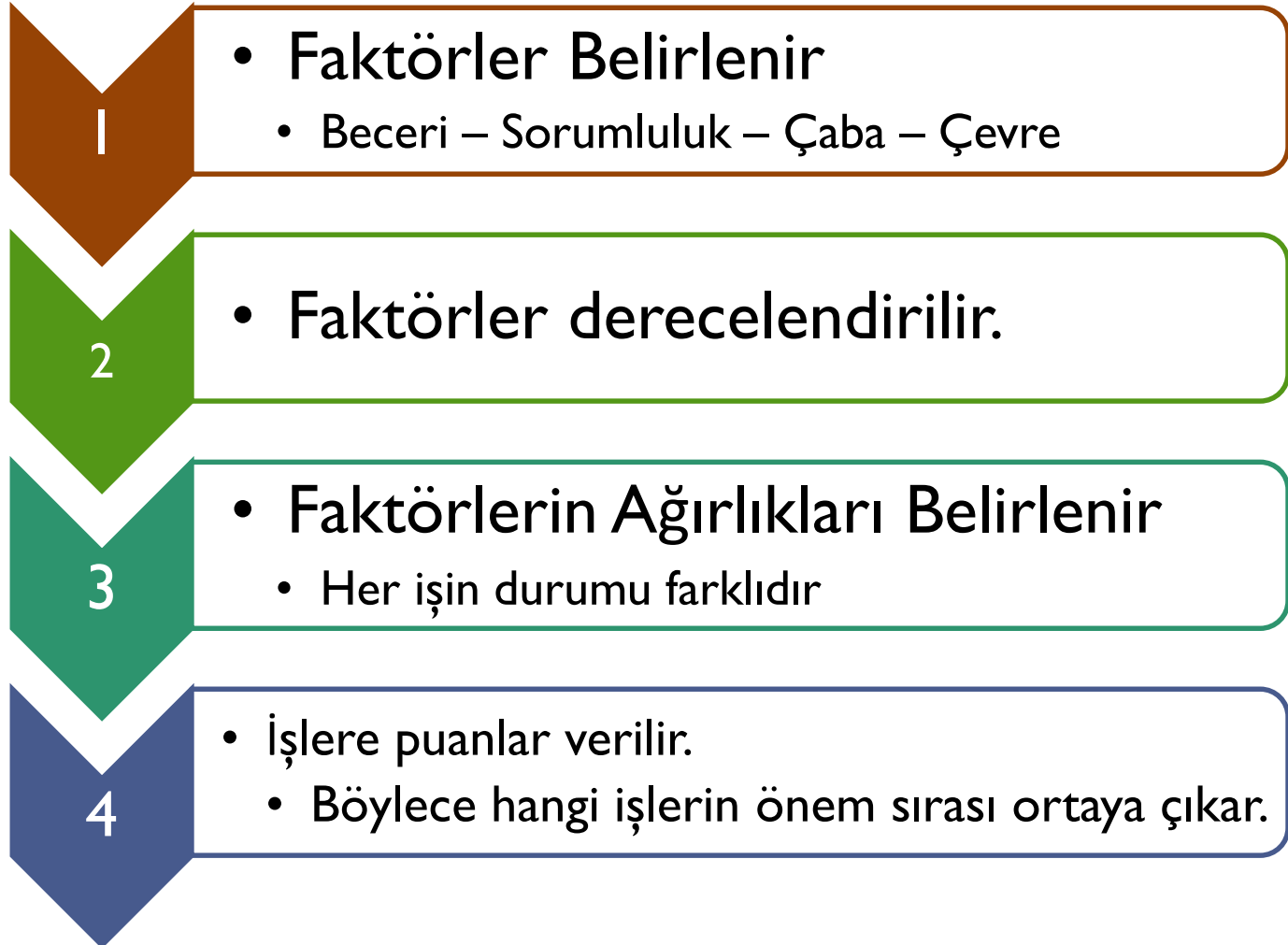
İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ



İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ:

Sayısal Yöntemler

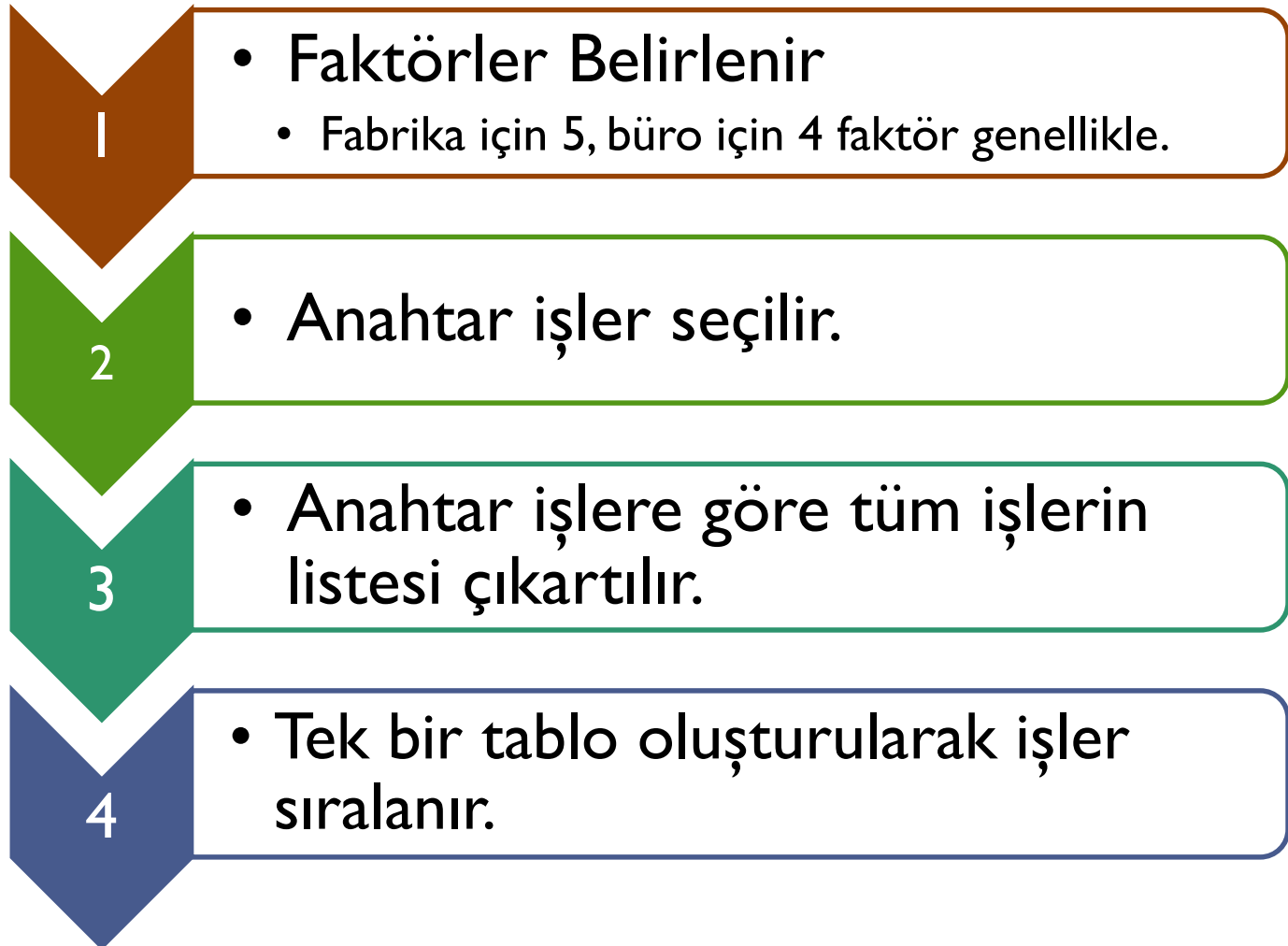
'Puan Verme Yöntemi'



İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ:

Sayısal Yöntemler

'Faktör Karşılaştırma Yöntemi'



İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ:

Sayısal Olmayan Yöntemler

- **Sıralama Yöntemi:** İşlerin genel bir faktör(ler)e (işin önemi, işin güçlüğü gibi) göre değerlendirilmesini (sıralanmasını) içerir.
 - 1) **Basit:** Yapan kişi karar verir; yukarıdan aşağıya yazar.
 - 2) **İkili Karşılaştırma:** Matrix yapar; her iş birbiriyle karşılaştırılır.

(Düşük maliyetli, az zaman, ama iş sayısı az olmalı.)

İŞ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ:

Sayısal Olmayan Yöntemler

- **Sınıflama Yöntemi:** İşlerin tanımlarına bakılarak belirlenen uygun iş sınıflarına(gruplarına) atanmasını içerir.
- Diğer bir ifadeyle, işlerin gerektirdiği görev, sorumluluk veya yeteneklere göre düzeyler oluşturmak.
 - Az zaman, anlaması basit, tüm şirket için uygulanabilir, ancak detaycı ve hakkaniyetli olmayabilir.

ÜCRET YÖNETİMİ

- İnsan kaynağının doğru ve etkin kullanımı, **yani doğru işe-doğru işleri yapan-doğru insanların temin edilmesi, elde tutulması ve motive edilmesinde, ücret yönetimi belirleyici özellik bir taşır.**
- **İşletmelerin doğru bir ücret yönetimi sistemine sahip olması, diğer insan kaynakları fonksiyonlarının da başarılı bir biçimde uygulanmasında önem kazanır.**



ÜCRET YÖNETİMİ

- **Önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir.**
- **“Ücretleme (compensation)”, “ücret ve maaş yönetimi (wage and salary administration)”, “ücret ve ödül yönetimi”, “ödüllendirme (rewarding), ödül yönetimi”... diye de adlandırılır.**
- **İşgören ücret ve ödüllerinin neye göre, nasıl, ne düzeyde, ne zaman.. olacağına ve ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları içerir.**

ÜCRET YÖNETİMİ

- Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ortak bir noktada kesiştiren ücretleme faaliyetlerinin bir sentezi olarak tanımlanabilir.
- Bir bakıma,
 - işletmenin ekonomik koşullarını pek zorlamadan,
 - fakat işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve
 - sonuçta verimlilik ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak noktayı yakalamak hedeflenir.
- Ücret yönetiminin temel amacı, herkesin yaptığı işe ve performansına göre hak ettiği ücreti almasını sağlayan adil ve dengeli bir ücret yapısı kurmaktır.

Herkesle aynı yemi yiyorsam
neden daha fazla süt vereyim?



ÜCRET

- Ücret;
 - “*Ecir = karşılık*” kökünden gelir.
 - “...emeğin/çalışmanın bedeli, karşılığı”
 - “...Üretim faktörlerinden emeğin fiyatı”
- **GENİŞ TANIM:** “...iktisadi faaliyete katılma (çalışma) dolayısıyla emek sahibine sağlanan maddî ve maddî olmayan (parasal-aynî ve psikolojik) tüm “fayda”lı karşılıklar..”
- **DAR TANIM:** “...iş (istihdam) ilişkisi dolayısıyla işgörenlerin (emek sahiplerinin) aldığı para ve para cinsinden ifade edilebilen maddî (nakdî ve aynî) karşılıklar”
- “Ekonomik Paylaşım”da “emeğin payı.”

ÜCRET

- **Ücret**; iş görenin emeğinin/çalışmasının (fiilen çalışması/çalışmaya hazır olmasının) karşılığı olarak, üretilen malın / sunulan hizmetin satışına ve işletmenin bu faaliyetten kâr veya zarar etmesine bağlı olmaksızın ödenmesi gereken garanti edilmiş bir gelirdir.
- Diğer bir ifadeyle ücret, düşünsel veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve nakdi değerdir.



Ücret ile İlgili Kavramlar

Maaş : Memurlar

Ücret: Daha çok işçilerin ve özel sektör çalışanları.

DEMEK AMERİKA'DA MASTER VE DOKTORA YAPTINIZ VE ÜÇ DİL BİLİYORSUNUZ. SİZİ İŞE ALIYORUZ BAŞLANGIÇ OLARAK 7 MİLYAR MAASA NE DERSİNİZ?..

7 MİLYAR
MII
AABOOOV!..

ABOV MII?..

Ücret ile İlgili Kavramlar

*Ücretin
Bileşenleri*



Ücret ile İlgili Kavramlar

Ana - Kök Ücret

- Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır.

Ücret ile İlgili Kavramlar

Çıplak Ücret

- İş yapılması karşılığında çalışana nakden ödenen tutar.

Giydirilmiş ücret

- Asıl ücret + ek olanaklar, sosyal yardımlar, performans ücretleri

Ücret ile ilgili Kavramlar

Brüt Ücret

- Personelin hakkettiği toplam ücret.

Net Ücret

- Gelir, Damga, SGK, varsa borç taksidi, sendika aidatı vb. kesintilerden kalan, ele geçen para.

Ücret ile İlgili Kavramlar

Ücret Geliri

- Genellikle bir yıl içerisinde personele ödenen ayni ve nakdî toplam ödemeler.
- Fazla mesai, prim, şirket arabası, telefon, sigortalar...

Ücret ile İlgili Kavramlar

Nominal Ücret

- Para ile ifade edilen ücret miktarıdır.
- İşveren için önemli.

Reel Ücret

- Satın alma gücüdür.
- Çalışan için önemli

Ücret ile İlgili Kavramlar

Ücret Düzeyi

- İşletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalama.
- Bölge, sektör, şirket kıyaslamaları için.

Ücret ile İlgili Kavramlar

Ücret Yapısı

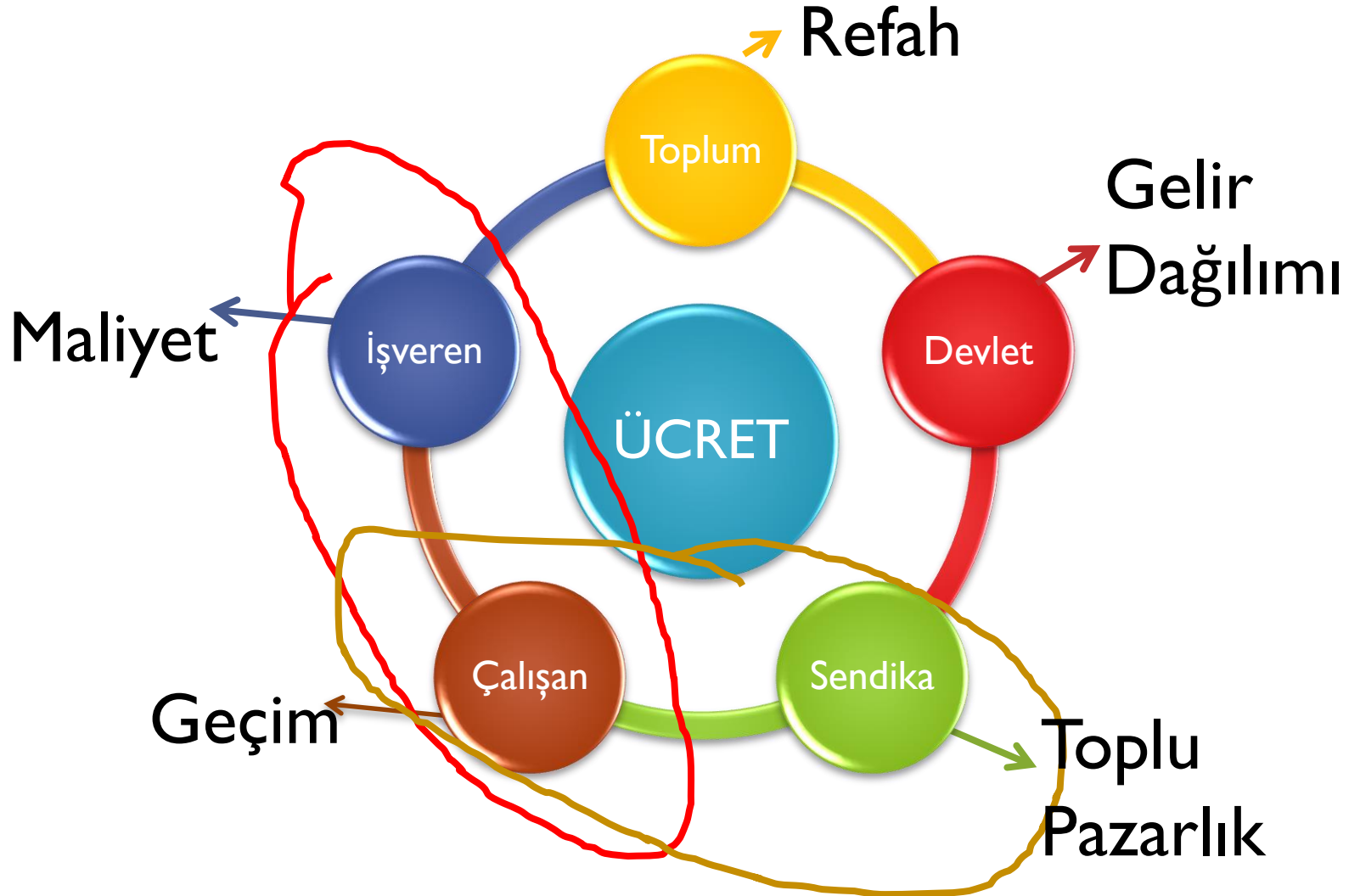
- Ödenen ücretlerin birbirlerine göreli durumu (Ücretin bileşenleri.)

Ücret ile İlgili Kavramlar

Ücret Sistemleri

- Ücretin hesaplama ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlerdir.

Ücretle İlgili Taraflar



ÜCRET SİSTEMLERİ

Doğrudan İş Gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistem

- Piyasadaki ücret oranlarına dayanarak ücretlendirme yapılır.
- Verilerin objektif olacağı varsayılır. Arz-talep dengesini çok iyi yansıttığı düşünülür.
- Eğer işletmedeki işler piyasadakiler ile birebir karşılaştırması mümkünse kullanılabilir.

ÜCRET SİSTEMLERİ

2

İşe Dayalı Ücret Sistemleri

A

- Zaman temeline dayalı - Kamu

B

- Üretilen iş miktarına dayalı - Fason

C

- Götürü Ücret sistemi - Boyacı

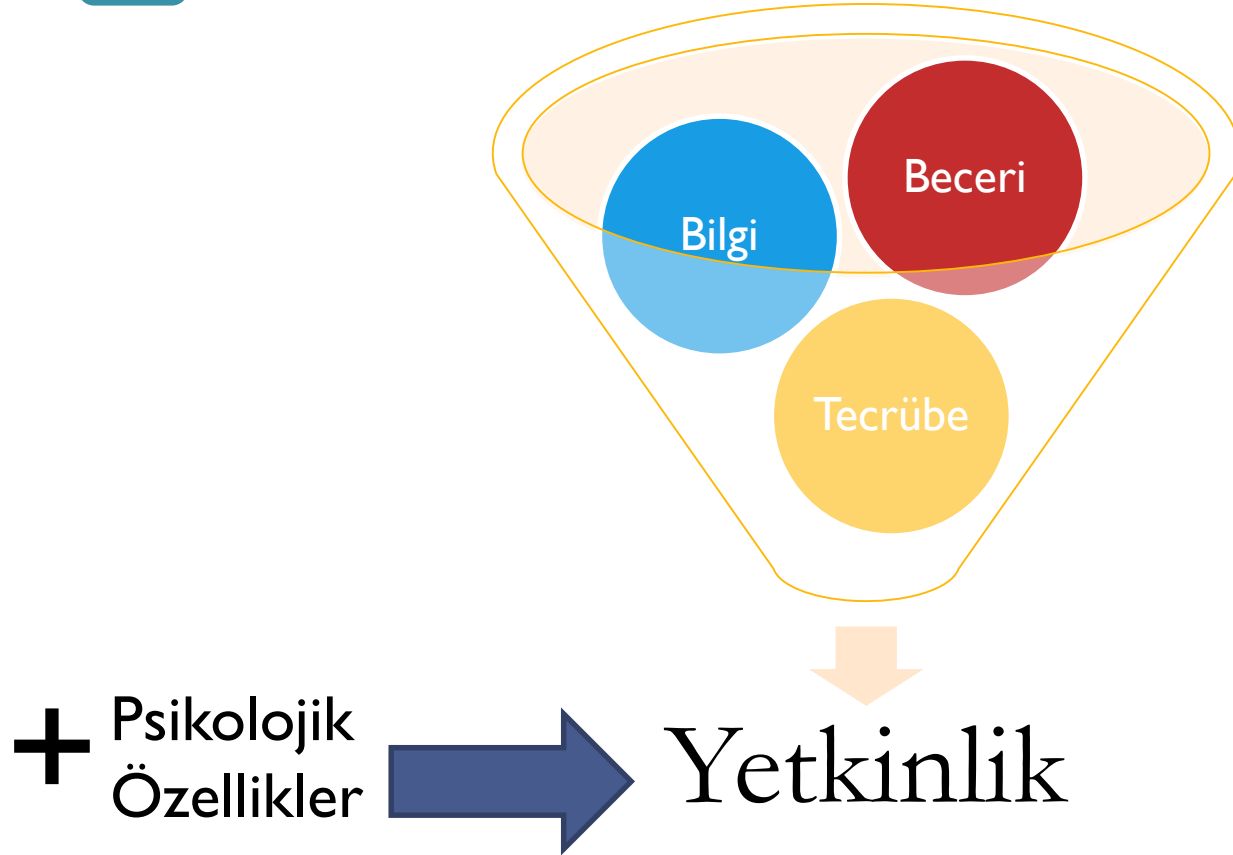
D

- Performansa dayalı - Satış

ÜCRET SİSTEMLERİ

3

İş Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri



ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Stratejik Bakış Açısı Lazım !

- **Çünkü Ücretlendirme:**

- 1) İşe alım, kariyer, motivasyon, vb. her alanda derin etkiye sahiptir.
- 2) İşveren için önemli bir maliyet !
- 3) Sistematik ve bütüncül yaklaşım gerektirir ki eşitlik ve adalet bozulmasın.

ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI



ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Ücret Yapısını

- İş Analizi
- İş Tanımları
- İş Değerlemesi
- Performans Değerlendirmesi

Ücret Düzeyini

- İş Gücü Piyasası Arz-Talep Dengesi
- Piyasa ücretleri
- Kıdem
- Yaşam Standardı
- Ekonomik faktörler
- Toplu Pazarlıklar

ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

▪ **Asgari Ücret:**

- İşçilere normal çalışma günü karşılığında ödenen, işçinin en az düzeyde

- *Yiyecek – İçecek*

- *Yakacak*

- *Barınma*

- *Giyim*

- *Sağlık*

- *Aydınlatma,*

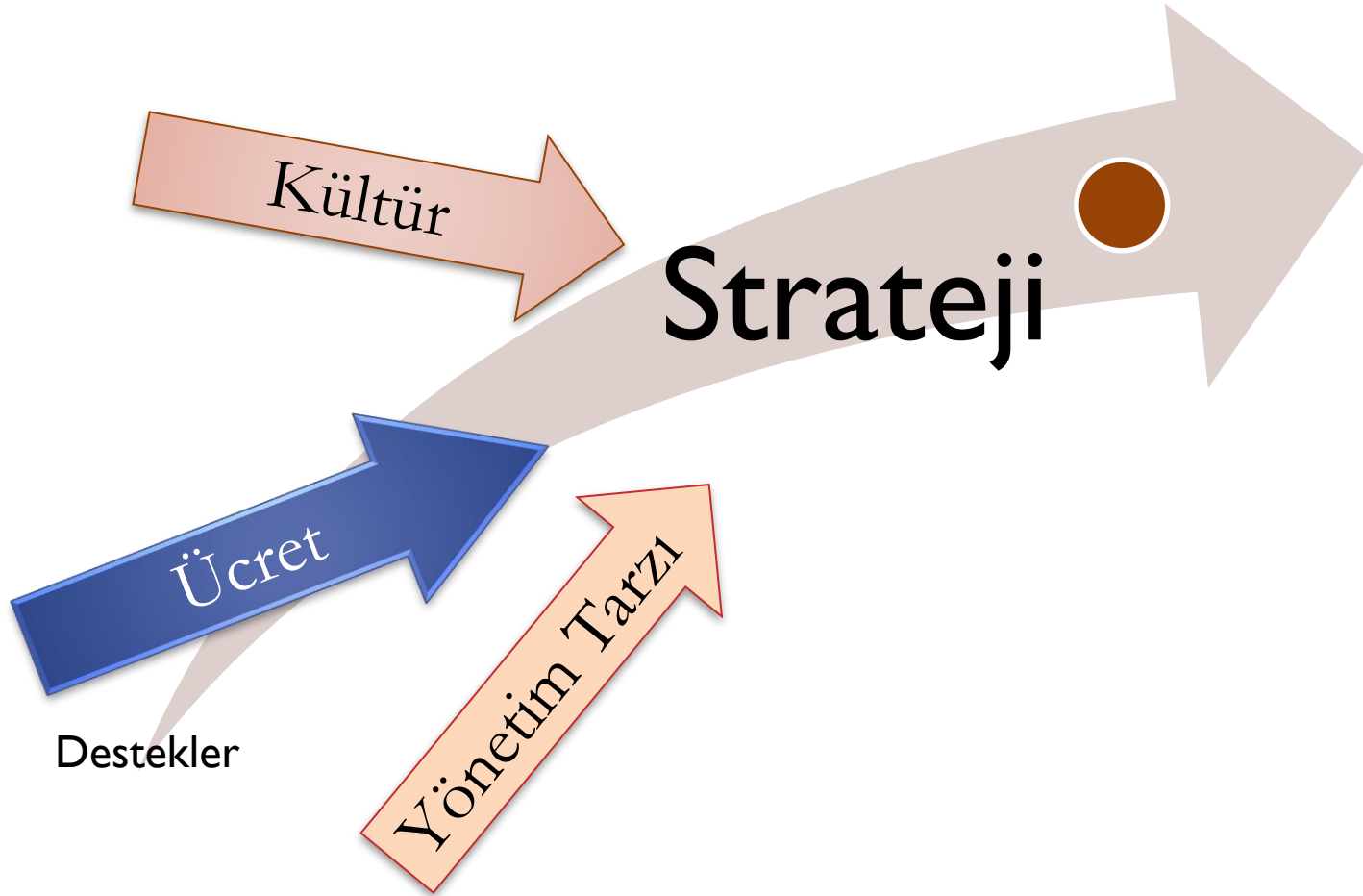
- *Taşıt,*

- *Kültür ve eğlence*

- İhtiyaçlarını cari fiyatlar üzerinden karşılamaya yeterli miktardaki ücrettir.

ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

Ücret Stratejileri



ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN UNSURLAR

■ Ücret Politikası

- Ücret oranları nasıl belirlenecek?
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalamasıyla aynı, altında ya da üstünde mi olacak?
- Başlangıç ücretleri ve kıdemlilerle farkı?
- Ücret artışların neye göre yapılacak?
- Fazla mesai ve izinler ücreti nasıl etkileyecek?

ÜCRET SİSTEMİNİN KURULMASI

Ücret politika ve strateji belirlenmesi

İşlerin analiz edilmesi

İş değerlemesi yapılması

Ücret yapısının oluşturulması

Personelin bilgilendirilmesi

ÜCRET SİSTEMİNİN KURULMASI

Ücret yapısının oluşturulması

İşlerin tek tek ücretlendirilmesi

- İşletmede 200 iş varsa 200 ücret ortaya çıkar

Ücret Basamaklarının Oluşturulması

- İşler sınıflara ayrılır, her sınıf için ücret basamakları oluşturulur.

Ücret Bantlarının oluşturulması

- İşler puan aralıklarına bölünür. Ücret bandı oluşur.

SONUÇ

- Ücret, tatmin-motivasyon-bağlılık ve performans **açısından önemlidir.**
- **Stratejik ve sistemli yaklaşımı gerektirir.**
- İşin ve işgörenin değerine uygun adil **ücretleme yapılmalıdır.**
- **Maliyete dikkat edilmelidir:** düşük ücretin bazen “maliyeti”nin yüksek olabileceği unutulmamalıdır..
- **Etkin ve anlaşılır bir sistem kurulmalıdır.**
- “Ücret, bağış değil, **çalışanların hakkıdır**”

Haftanın Sözü

“ Doğrunun ne olduğu bilindiği halde yapmamak , en büyük korkaklıktır. ”

