

ALTINCI BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

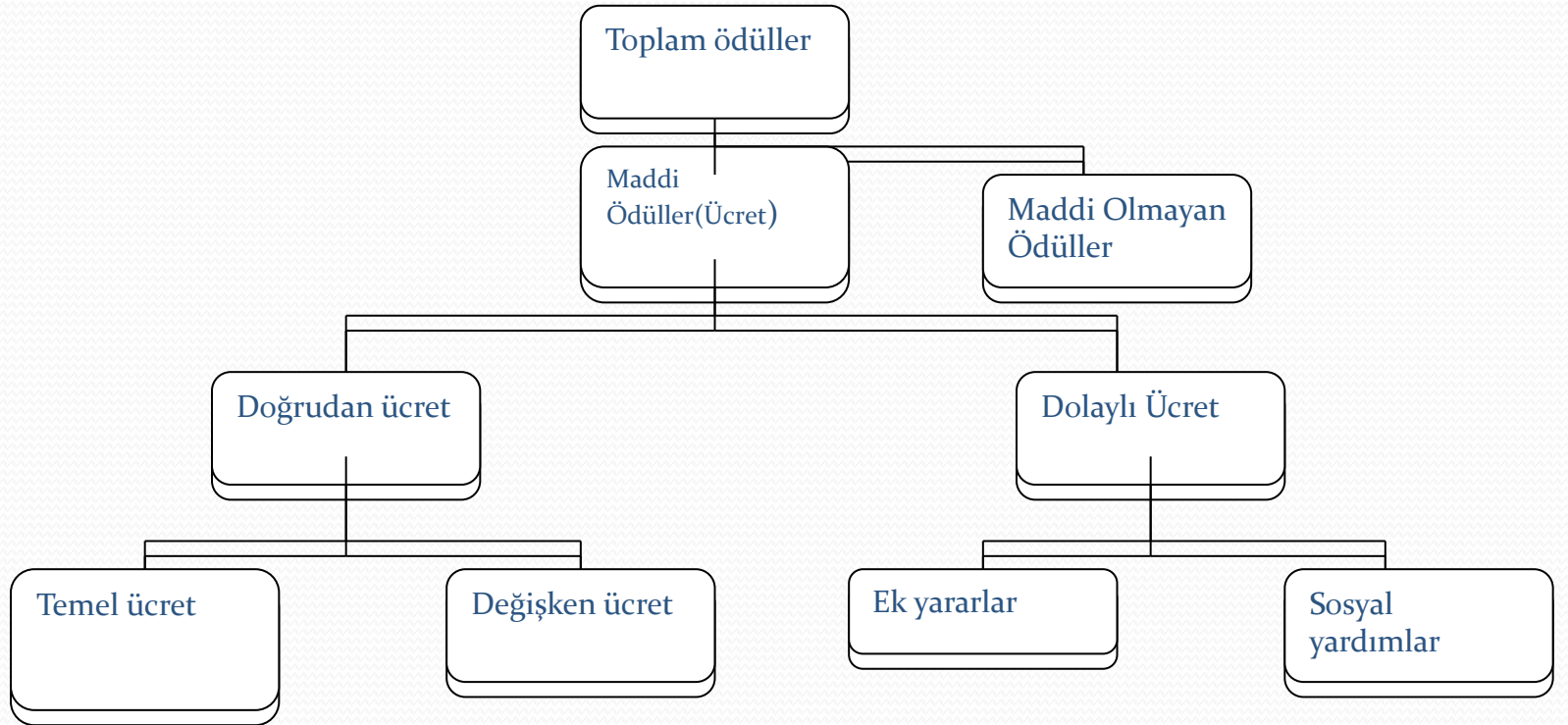
ÜCRET YÖNETİMİ

- Ücret: Emegın fiyatı, bedelidir.
- Yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca bir iş veren tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır.

Ücret

- ◆ İktisadi anlamda, çalışanların üretimden aldığı paydır.
- ◆ İşletme yönünden üretim gideridir.
- ◆ Personel yönünden gelir anlamı taşır.
- ◆ Çalışanların, işgücü karşılığında hastaneden aldığı paradır.

Ücret Bileşenleri



- **Doğrudan ücret:** İşgörenin işi ve performansı ile doğrudan ve yüksek bir korelasyonla bağlantılı ücret unsurlarını içerir.
 - İşgörenin işinin değeri veya sahip olduğu beceri veya yetkinlik düzeyi arttıkça temel ücreti; performansı arttıkça da değişken ücreti artacaktır.
- **Dolaylı ücret:** unsurlarının iş ve işgörenin değeriyle ilişkisi, daha dolaylı ve düşüktür (yemek ve taşıma hizmetleri vb...).

- **Temel Ücret**: Genellikle işgörenin üstlendiği işin değerine ya da sahip olduğu beceri ve yetkinliklere göre belirlenen ve çoğu durumda garanti edilmiş olan kök ücreti ifade eder. (İşin değeri, işgörenlerin kıdem, liyakat, ek beceri ve yetkinliklere sahip olmaları etkilidir)

- **Değişken Ücret**: İşgörenlerin performansına ve katkısına göre verilen özendirici ücret bileşenlerini içerir. (Prim, komisyon vb...)
- **Ek yararlar ve sosyal yardımlar**: (Kar payı, ikramiye, yemek, yiyecek vb.) Çalışılmayan zamanlar için ücret, sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortaları, emeklilik planları şeklinde olabilir. Üst düzey yöneticiler için, araba, telefon, konut vb. olabilir

ÜCRETLEME İLKELERİ

- **Eşitlik İlkesi:** Eşit statüdeki işlere aynı ücret ödenmesidir
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücret, çalışanın yaşam standardını yükseltecek düzeyde fakat örgütün de maliyetlerini aşırı zorlamayacak ölçüde yani dengeli olmalıdır.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** Ödenen ücret piyasada aynı iş dalında aynı tür iş ya da işlere verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.
- **Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi:** Çalışanın kurum içerisinde bir üst pozisyona yükselmesi durumunda bu yeni görevinde aldığı ücretin eski görevine kıyasla daha yüksek olması gereğidir.

ÜCRETLEME İLKELERİ

- **Bütünlük İlkesi:** Örgütteki yönetsel pozisyonlarda bulunanlar ile yönetsel olmayan pozisyonlarda bulunanlar arasında ücret konusunda bir sınıf ayrımı yapmadan tüm çalışanları kapsamına alan bir ücret politikası benimsenmelidir.
- **Nesnellik İlkesi:** Ücret, tarafsız bir yaklaşımla tüm çalışanlar için hak ettikleri ölçüde ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde nesnel olmalıdır. ücret tespitinde, artış ya da azalışında objektif olmak, duygusallığa yer vermemek bu ilkenin özüdür.

ÜCRETLEME İLKELERİ

- **Esneklik İlkesi:** Uygulanan ücret politikaları ve programlarının yapısı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde esnek olmalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** Örgütte uygulanan ücret sistemi tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir karakterde olmalıdır. çalışanlar sürekli olarak ücretleme konusunda bilgilendirilmeli, varsa görüş ile önerileri dikkate alınmalıdır.

Ücretin örgüt açısından önemi

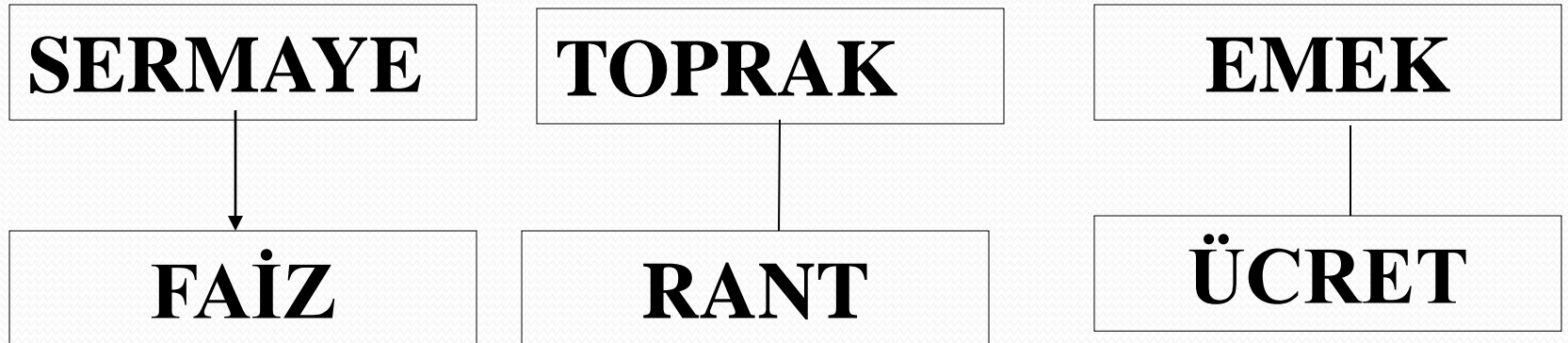
- ◆ Temel üretim gideridir.
- ◆ Güdüleme ve verimlilik aracıdır.
- ◆ Kurumun toplumsal imajını etkiler.
- ◆ Aday personel birikimi yaratır.
- ◆ Personeli elde tutmayı sağlar.

Ücretin işgören açısından önemi

- ◆ İşgörenlerin biricik gelir kaynağıdır.
- ◆ İşgörenin ve bağımlılarının yaşam standardını belirler.
- ◆ İşgörenin saygınlığını ortaya koyar.
- ◆ İşgörenin toplumsal statüsünü belirler.

Ücretin sosyal ekonomik önemi

- ◆ Ulusal gelirin sosyal sınıflar arasında dağılışı biçimini, yani, toplumda sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini belirler.



Ücretleme amaçları

- İşgörenleri elde tutmak,
- İşgörenleri güdülemek,
- Çalışmaya istekli aday personel birikimi yaratmak,
- Maliyetleri denetim altına almak.

İŞ ÖRGÜTLERİNDE ÜCRET POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- ❖ **Yasal Düzenlemeler:** İş örgütleri devlet tarafından koyulan yasal kurallara uymak zorundadır. (Asgari ücret gibi)
- ❖ **Sendikalar:** Geçim şartlarının giderek zorlaşması ve bu yöndeki masrafların artması, enflasyon karşısında ücretlerde meydana gelen kayıplar gibi nedenlerle sendikalar sıklıkla çalışan ücretlerinde zam talebinde bulunurlar.
- ❖ **Arz-Talep Dengesi:** Ücret yapısını belirleyen temel ölçüt, her şeyden önce örgütün çalışan açısından özellikle de ihtiyaç duyulan çalışan açısından cazip olamaması ile kurumun çalışanı elinde tutup tutmayacağıdır. Özellikle emek arzının kıt olduğu dönemlerde piyasadaki ücretler seviyesi doğal olarak yüksek düzeyde gerçekleşecektir.

İŞ ÖRGÜTLERİNDE ÜCRET POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- ❖ Piyasada ki Rekabet: Her iş örgütü çalışanlarına ödediği cari ücretler ile piyasada ödenen ücretler arasında bir denge kurabilmeli ve bu dengeyi korumaya özen göstermelidir.
- ❖ Örgütün Ödeme Gücü: Ücret ve maaşları etkileyen bir diğer kritik faktörde örgütün ödeme gücüdür.

ÜCRET YAPISININ KURULMASI

- **İş Değerlemesi:** Ücret yapısının oluşturulmasında örgütteki mevcut işlerin belirli bir sistematik süreç içerisinde birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi değerlerinin tespiti gerekmektedir.
- **Piyasa Ücret Araştırması:** Örgüt dışı ücret adaletinin sağlanması açısından önemlidir.
- **İşlerin Ücretlendirilmesi:** Bu aşamada artık örgütün ücret politikası belirlenmiştir. Bu politikaya uygun olarak çalışana ödenecek olan ücret belirlenir.

Ücret Yönetimi

Ücret stratejisi ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. İşgörenlerin uzmanlık ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesini ifade eder.

Ücret Yönetimi

- Çalışanlar açısından ücretler, örgütü piyasada diğer başka örgütlerden farklı ve ayrıcalıklı hale getiren, orada çalışmayı isteklendiren en önemli faktörlerden birisidir.
- İş örgütleri açısından çalışanlara ücret ya da maaş olarak yapılan ödemeler en büyük ve önemli gider kalemlerinden birisidir. Çalışanlarına genellikle piyasanın altında ödemeler yaparak maliyetleri düşürmeye çalışan ve bunu bir amaç olarak benimseyen iş örgütleri zamanla nitelikli çalışanlarını kaybedecektir.

Ücret Sistemleri

- Ücretlerin hesaplanma ve ödeme yöntemleri ile ilgilidir.

1- Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

- a) Geleneksel zaman ücret sistemi
- b) Ölçülen günlük işe dayalı ücret sistemi
- c) Değişken günlük ücret sistemi

2- Akord (Parça-başı) Ücret sistemleri

- a) Parça başı akordu
- b) Zaman akordu

3- Primli ve Diğer Teşvikli Ücret Sistemleri

1- Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

a) Geleneksel zaman ücret sistemi

Önceden belirlenen ücret haddi ile çalışılan zaman birimi sayısı çarpılır. İşçinin fiilen çalıştığı ve çalışmaya hazır olduğu süreler esas alınarak ücret hesaplanır.

Çalışmanın sonunu (çıktısı) değil çalışılan sürenin uzunluğu dikkate alınır.

Örn: Montaj işçiliği işinin saatlik kök ücreti 5 ytl ise bir ayda 200 saat çalışan işçinin aylık temel ücreti 1000 ytl olacaktır.

b) Ölçülen günlük işe dayalı ücret

Günlük normal iş miktarına dayalı olarak ücret haddi belirlenir. Çalışma süresi sonunda ön görülen iş miktarına kendi kusuru olmaksızın ulaşamayanlar ücret kaybına uğramazken, kusuru olanlar uğrayabilir.

c) Değişken günlük ücret

Zaman birimi başına iki ücret haddi belirlenir. Bunlar dan ilki tüm işgörenler için geçerli olan ve beklenen performansı gösteremeyenlere ödenen taban ücret düzeyi, ikincisi ise taban ücretin belirli oranda arttırılması suretiyle, yüksek performans gösterenlere ödenen yüksek ücret haddidir.

2- Akord – Parabaşı Ücret Sistemleri

İşte harcanan süre değil, işin çıktısı esas alınır.

a) Parça başı akordu

Ürün birimi başına belirlenen ücret haddi ile ürün birimi sayısı çarpılarak ücret hesaplanır.

b) Zaman akordu

İş ölçümü yoluyla ürün birimini üretmek için gerekli standart zaman veya süreler belirlenir. İşçinin filli bir çalışma süresi içinde belirli miktar işi standart süreden daha kısa sürede yaptığı takdirde ücreti de artar.

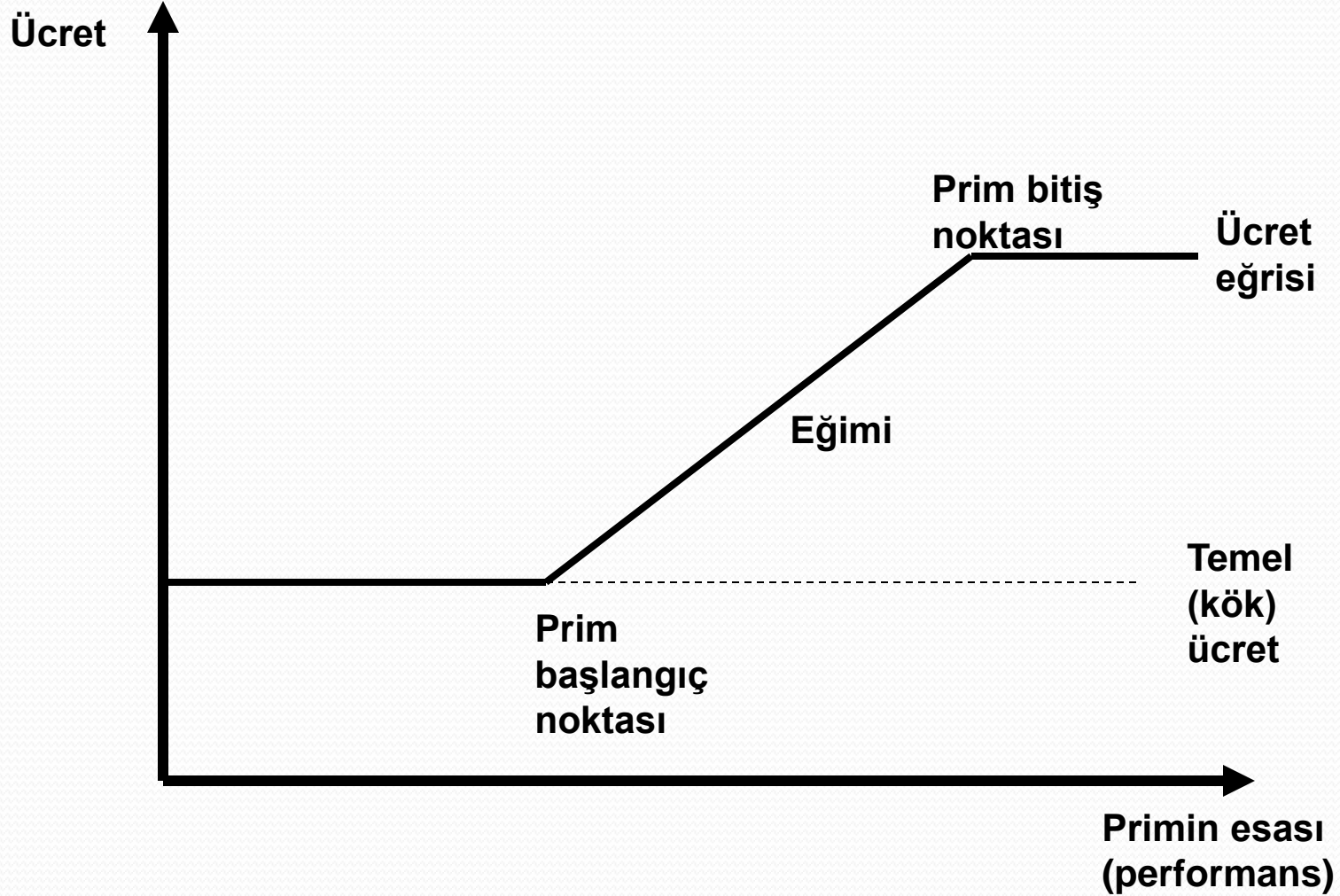
3- Primli ve Diğer Teşvikli Ücret Sistemleri

Temel ücretin karşılığı olan normal performansın üzerine çıkıldığında işgörenler temel ücrete ek bir primle ödüllendirilebilir. Prime esas performans ölçütleri; çıktı miktarı (verimlilik), kalite, devamlılık, tasarruf, yenilikçilik, vb. olabilir.

Bu faktörler tek başına uygulanabileceği gibi (tek faktörlü prim sistemleri) çok faktörlü veya karma prim sistemleri de uygulanabilir.

Akord ve prim sistemleri bireysel veya grup – takım düzeyinde uygulanabilir.

Primli Ücret



Bunların yanında başka özendirici ücret sistemleri söz konusu olabilir. Genellikle daha uzun vadede hesaplanan ve ödenen özendirici unsurlar vardır.

Yıllık birey, takım veya örgüt performansına (verimlilik, kalite, tasarruf, kârlılık, ciro, vb.) dayalı “prim, ödül, ikramiye, kâr payı” adı altında ödenen teşvikler bunlara örnek olarak verilebilir.

- Kazanç paylaşımı, - Kâr paylaşım modeli,
- Hisse senedi verilmesi, - İkramiye ve bonus modeli,
- Öneri ödül sistemleri