



# Küresel Eğitim Şirketlerinde Ödeme ve Ücretlendirme Yönetimi Çalışmalarının İncelenmesi

**Saniye Denli**

MEB Eğitim Yöneticisi

[saniyedenli@hotmail.com](mailto:saniyedenli@hotmail.com), ORCID:0000-0003-0071-9856

## Özet

Bu çalışmanın amacı, küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yönetimi çalışmalarının incelenmesini sağlamak suretiyle ödeme ve ücretlendirme konusunda alanyazına katkı sunmaktır. İşletmelerde ödeme ve ücretlendirme yönetiminin bir diğer adı da iş değerlemedir. Bu çerçevede iş değerlendirme, iş analizleri yardımı ile işin değerinin tespit edilmesi metodudur. Böylelikle iş tanımı, iş gereği ve iş sınıflandırması biçiminde belirlenen iş analizleri yardımıyla yapılacak çalışmalar ehemmiyet ölçütüne göre belirlenerek işin yöntem, teknik ve kuramsal minvalde değerlendirmeleri yapılabilmektedir. İş analizleri sonucunda ulaşılan bilgi, iş değerlemesinin eksenini oluşturmaktadır. Bu paralelde ortaya çıkan başka bir küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi de, yani farklı bir iş değerlemesi tanımıysa, küresel eğitim işletmelerinde yapılan işlerin, o küresel eğitim işletmelerindeki başka bütün işlerin arasındaki rölatif değerini oluşturan bir fonksiyon olarak ortaya çıkmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Şirketi, Ödeme, Ücretlendirme, İş Değerleme

## **Examination of Pay and Remuneration Management Studies in Global Education Companies**

### **Abstract**

The aim of this study is to contribute to the literature on pay and remuneration by providing an examination of pay and remuneration management studies in global education enterprises. Another name for pay and remuneration management in enterprises is business valuation. In this context, business valuation is a method of determining the value of the business with the help of business analysis. Thus, with the help of job analyzes determined in the form of job description, job requirement and job classification, the studies to be carried out can be determined according to the criteria of importance and evaluations of the work can be made on a methodical, technical and theoretical basis. The information obtained as a result of business analysis constitutes the axis of business valuation. In line with this, yet another global education establishments payment methods and pricing, i.e. if a different business valuation is the definition of global education establishments of the work done in that global education management is emerging as a function that generates the relative value of all jobs in between.

**Key Words:** Training Company, Pay, Remuneration, Job Valuation

### **Giriş**

Küresel şirketlerin en önemli işletim mekanizmaları arasında yer alan insan kaynakları yönetiminin en mühim odaklarından birisi hiç kuşkusuz ödeme ve ücretlendirme yöntemi, yani iş değerlendirme kavramıdır.

Küresel eğitim şirketlerin kurumsal yapısı, değişik ve ayrıntılı iş grupları ile düzenlenmiştir. Tasarlanan çalışmalar niteliklerine ve özelliklerine göre birbirinden bir çok farklılık içermektedir. Bu sebep ile küresel eğitim şirketlerinde adaletli ücret dağılımı gerçekleştirme için yapılan her çalışmayı doğru olarak belirleme ve kayıt altına alma önem göstermektedir (Bolat, 2005: 59).

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkan iş değerlemesi tanımı yirminci asrın başından bu yana gelişmiş ekonomi yönetimlerinde kullanılmaya başlanmıştır.

Yirminci yüzyılın ilk yarısında Batıda yaşanan ekonomik krizden ve buhran ortamından sonra iş

## *Küresel Eğitim Şirketlerinde Ödeme ve Ücretlendirme Yönetimi Çalışmalarının İncelenmesi*

ve işçi örgütlerinin etkinlikleri artmıştır. Bunun ile beraber adaletli ücret dağılımlarına ve iş değerlemesine önem verilmiştir.

İlerleyen dönemde Avrupa'da iş değerlemesiyle ilgili uygulamalar başlamıştır. Türkiye'deyse 1948'den sonra Karabük Demir Çelik Şirketinde iş değerlemesiyle ilgili uygulama kullanılmaya başlamıştır (Tunçer, 2011: 304).

İş değerlemesi, özellikle küresel eğitim şirketlerinde işletme çalışmasını daha yetkin yürütme amacı ile işlerin arasındaki güçlükler, farklar ve benzerlikleri dikkate almak suretiyle işi değerlendiren bir teknik formdur.

İş değerlemesi sayesinde işlerin arasında bağımsız bir değerlendirme ilişkiselliği kurulabilmektedir. Bunun yanısıra adaletli ücret politikaları uygulanmak suretiyle eşit işe eşit ücret ilkesi kolaylık ile uygulanmaktadır (Yıldız, 2006: 51).

İş değerlemesi, şirketlerde ve diğer yapılarda mukayese edilebilir iş değerlemesini tespit etmekte mühim bir işlevi yerine getirmektedir. İş değerlemeyle iş gereği bakımından işin oran biçimindeki değerinin belirlenerek ölçütlendirilmesi gerçekleştirilmektedir. Böylelikle şirketlerde yürütülen işlerin arasındaki değerlendirme farklılık ve ayrılıkları meydana çıkartılmaktadır (Bolat, 2005: 64).

### **Ödeme ve Ücretlendirmenin Kavramsal Çerçevesi**

Ödeme ve ücretlendirme, yani iş değerlemesi, şirket çalışmasını daha etkin yürütme amacı ile çalışmalar arasındaki ayrılıkları ve benzerlikleri dikkate almak suretiyle işi değerlendiren teknik bir yöntemdir.

Ödeme ve ücretlendirme yöntemi ile işlerin arasında bağımsız bir değerlendirme ilişkiselliği kurulabilmektedir. Bunun yanı sıra adaletli ücret politikaları uygulanmak suretiyle eşit işe eşit ücret ilkesi kolaylık ile uygulanmaktadır (Yıldız, 2006: 51).

Ödeme ve ücretlendirme, şirketlerde ve diğer yapılarda mukayese edilebilir iş değerlemesini tespit etmekte mühim bir işlevi yerine getirmektedir. İş değerlemeyle iş gereği bakımından işin oran biçimindeki değerinin belirlenerek ölçütlendirilmesi gerçekleştirilmektedir (Bolat, 2005: 64).

Ödeme ve ücretlendirme, iş analizleri yardımı ile işin değerinin tespit edilmesi metodudur.

Böylelikle iş tanımı, iş gereği ve iş sınıflandırması biçiminde belirlenen iş analizleri yardımıyla yapılacak çalışmalar ehemmiyet ölçütüne göre belirlenerek değerlendirmeler yapılabilmektedir (Benligiray, 2017: 103)

İş analizleri çerçevesinde ödeme ve ücretlendirme sonucunda ulaşılan bilgi, iş değerlemesinin eksenini oluşturmaktadır. Başka bir iş değerlemesi tanımıysa, örgütlerde yapılan işlerin, o örgütlerdeki başka bütün işlerin arasındaki rölatif değerini oluşturan bir fonksiyondur.

İş, iş görence fiziki ve beyin gücü kullanılmak suretiyle gerçekleştirilen bir etkinliktir. Bu etkinlikler çeşitli öğelere göre şirketler için çeşitli değere sahiptir. Bu değer çalışanlar tarafından ortaya konulmaktadır.

Ödeme ve ücretlendirme noktasında işin çeşitli değerinin belirlenilmesi ve adaletli ücret dağılımının gerçekleştirilebilmesi için en mühim unsur işin değerine göre standardın belirlenerek sıralamasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2005: 69).

Ödeme ve ücretlendirme çerçevesinde şekillenen iş değerlendirme, şirketlerdeki işlerin beceriler, çabalar, eğitimler, sorumluluklar ve işin şartları gibi etkenler bakımından birbirine oran ile taşıdığı değer belirlenmesidir.

İş değerlendirme, işin başka işe kıyasla değerini belirleme için biçim ve düzen olarak karşılaştırılmasını içermektedir. İşin rölatif değeri, görülmesi aracılığıyla kurumsal hedeflere yapılan katkıları göstermektedir.

## **Ödeme ve Ücretlendirme Prensipleri**

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yönteminde kurumsal hedeflere tabiatıyla en çok katkı yapan iş, başka işe kıyasla daha önemli ve ücrete değerlidir. Kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesine en çok katkıyı sağlayan işe en çok ücret ödenmesi, adil ücret dağılımının temelidir biçiminde kavramsallaştırılmıştır (Dağdeviren, 2004: 131).

Ödeme ve ücretlendirme düzenlemesinin şirketlerde başarılı bir biçimde düzenlenmesi önem göstermektedir. İş düzenlemesi ne kadar başarılı olur ise şirketler de o derece üstün performanslar sağlamaktadır ve adaletli ücret dağılımını gerçekleştirmektedirler.

## *Küresel Eğitim Şirketlerinde Ödeme ve Ücretlendirme Yönetimi Çalışmalarının İncelenmesi*

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yönteminin düzenli biçimde yürütülebilmesinde ve işletilebilmesinde uyulması gerekli ana ilkeler bulunmaktadır (Parlak Kul, 2000: 104).

Ödeme ve ücretlendirme yönteminin genel prensiplerini aşağıda yer aldığı biçimde sıralayabiliriz (Benligiray, 2017: 103):

- a. Personellerin yerine işlerin değerlendirilmesi,
- b. Eşit işe eşit ücret verilmesi,
- c. Dürüstlük ve doğruluğun baz alınması,
- d. Gizlilik ve saklılığın olmamasına dikkat edilmelidir,
- e. İşlerin ilgili kesimlerce benimsenmesine özen gösterilmesi,
- f. İş değerlemesi neticesinde ulaşılan bilginin ücretlendirme ile alakalı karar mekanizmalarında kullanılması,
- g. İş değerlemesiyle alakalı verilerin düzenli aralıklarla güncellenmesi,
- h. Ödeme ve ücretlendirme dengesinin sağlanması,
- ı. Ödeme ve ücretlendirmenin adil ve düzenli yapılmasına önem verilmesi,
- j. İşin yöntem ve tekniklerinin iyi belirlenmesi,
- k. İş sahibi ve çalışanlar arasındaki iyi niyet ilişkilerinin esas alınması,
- l. Ödeme ve ücretlendirmede niteliğe önem verilmesi,
- m. Ödeme ve ücretlendirmelerin performans kriterlerine göre yapılması,
- n. İş değerlemenin kuramsal çerçevesinin önceden belirlenmesi,
- o. İşin değeri ve niteliğine göre performansların ölçütlendirilmesi.

Bu ilkelere ilaveten iş değerlemesi işin şirketler için uygulandığı zaman içersindeki değerini ortaya koyar. Aynı çalışmanın, şirketin etkinlikleri boyunca geçirdiği evrede değişik değerleri barındırılması imkan dâhilindedir.

İş ile değer arasında bulunan ilişkisellik bozulur ise iş ile ücret dağılımı arasında yer alan denge de bozulur. Bu tarz olumsuzluktan etkilenmeme için gerekli düzenleme ve iyileştirmelerin eşzamanlı şekilde etkili bir surette yerine getirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2005: 71).

### **Küresel Eğitim İşletmelerinde Ödeme ve Ücretlendirmenin Amacı**

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi, yani iş değerlemesi sayesinde ulaşılabilecek ana hedef adaletli, düzgün ve sağlıklı işleyen bir ücretlendirme sistemini inşa etmektir.

İş değerlendirme, şirketlerin umumi ücretlendirme seviyesini belirlemek ile beraber şirketlerdeki ücret formunu, bireysel başarının ön plana çıkarılmasını ve ücretlere dönük teşviklerin uygulanımını gerçekleştirir.

İş değerlendirme, tüm işler için nitelik ve niceliksel açıdan özellikleriyle iş ücretleri arasındaki bağlantıları sağlamak üzere gereken düzenli enformasyonun oluşmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan iş değerlendirme sayesinde şirkette adaletli ücret dağılımı sistemi uygulanır (Bolat, 2005: 71-72).

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi paralelinde iş değerlendirme uygulamasının bir çok amacı ve faydaları bulunmaktadır. Bunlar işletmelerin yaşayabilmeleri için olmazsa olmaz unsurlardır.

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yönteminin en önemli amaçları aşağıda sıralanmıştır (Bayraktaroğlu, 2011: 171-172):

- a. İş tanımını ve iş gereği bilgileri elde edilmek suretiyle işin önemi ve zorluğunun seviyesi belirlenilmektedir.
- b. İşe ait yetkiler ve sorumluluklar belirlenilerek, iş görenler arasında var olan ilişkisellikler düzenlenmektedir.
- c. Ücret dağılımlarını adaletli belirleme üzere ana ilkelerin ortaya konulması için gerekli bilgiler sağlanmaktadır.

## *Küresel Eğitim Şirketlerinde Ödeme ve Ücretlendirme Yönetimi Çalışmalarının İncelenmesi*

- d. Eşit işe eşit ücret uygulamasıyla düzenli ve dengeli ücret dağılımının oluşturularak uygulanması gerçekleşmektedir.
- e. İşçilerin verimliliklerinin artması ve gelişmesine katkı sağlamaktadır.
- f. Ücret ödemesi, iş gücünün niteliklerine göre yapılmaktadır.
- g. İşçileri işe yerleştirme, terfi ettirme, teşvik etme, çeşitli işlere kanalize etmek için gerekli bilgileri sağlamaktadır.
- h. Çalışanların iş ile ilgili sorunları ve ücret dağılımındaki memnuniyetsizliğinin doğruluğunu teyit ederek çözümler bulmaya yardımcı olmaktadır.
- ı. İş güvenlik ve işçi sağlığı konusunda kararların ve önlemlerin alınmasında yetkin olmaktadır.
- j. Çalışanların başarı ve kıdemlerine göre ve meslekî eğitim yapması veya deneyim kazanması durumunda, terfi etmesine imkân sağlamaktadır.
- k. İş gücü maliyeti ile ücret giderinin denetim ve gözetimin sağlamaktadır.
- l. İşçilerin özlük haklarıyla alakalı işlemde tarafsızlık ve tertip sağlanmakta, personelin ihtiyacının belirlenmesinde gerekli verileri meydana koymakta, işe almada ve terfilerin durumunda düzenli veri tabanını oluşturmaktadır.

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi, iş değerlemesi etkinliklerinin düzenli bir biçimde uygulanabilmesi için, şirketlerin bütün işlevlerinin uygulamaya dâhil edilmesi gerekmektedir. İş değerlemesi bu amaç ve faydaların şirket açısından taşıyacağı öneme ve önceliğe göre başarıya ulaşacaktır (Gürbüz, 2020: 27).

### **Küresel Eğitim İşletmelerinde Ödeme ve Ücretlendirme Yönetimi Süreci**

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi çalışması belirli bir sıralama ve düzene göre yapılmaktadır. Bu düzen ve sıralama çerçevesinde iş değerlendirme yönetimi sağlıklı yöntem oluşturmaktadır.

İş değerlemesi s¼reç olarak aşağıda belirlenen kademelerden oluşmaktadır (G¼ney, 2015: 24-25):

- a. İş değerlemesinin hedefinin belirlenilmesi,
- b. Bilgilendirmelerin yapılması,
- c. İş değerlemesi yapan kişi ve kuruluşların belirlenilmesi,
- d. İş değerlemesinin içeriğinin belirlenilmesi,
- e. İş değerlemesinin metodunun belirlenilmesi,
- f. Geri d¼n¼ř mekanizmasının belirlenilmesi.

K¼resel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi bilgilendirmeye başlayarak aynı biçimde bilgilendirmeye sonuçlandırılmalıdır. İş değerlemesi işin ve çalışanın morallini, motivasyonunu ve iş verimliliğini arttırmaktadır.

K¼resel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi şirketlere mühim katkı sağladığı gibi bazı dezavantajlar da meydana çıkarabilmektedir ki bu durum da kurum performansının d¼řmesine sebebiyet verebilmektedir.

İş değerlemesinde yapılan bütün işi benzer etkenlere göre değerlendirme yanlışlara sebebiyet verebilmektedir. Yapılacak değerlemelerdeki makro ekonomi değişken durumları göz önüne alınmadığında, emeğin arzının ve talebinin oluşumu göz ardı edilmektedir.

K¼resel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi s¼ratli bir şekilde gerçekteşebilmektedir. S¼rat ile değişiklik gösteren ekonomi ve teknik ekosistemler, iş değerlemelerini etkisiz kılmaktadır (Bolat, 2005: 74).

İş değerlemesinin ana ilkesi işin değerinin, işi yapan kişinin sağladığı katkıyla ölç¼lmesi biçimindedir. İşin yapılışındaki performans ve kalite göz ardı edilebilmektedir.

Bütün şirketlerin benzer iş değerlemesi kullanması ücretlemelerin esnekliklerini kaybetmesine sebep olabilmektedir (Yılmazer, 2010: 96).



## **Sonuç**

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi çerçevesinde değerlendirilen ve insan kaynakları yönetiminin de temel dinamiklerini oluşturan kurumsal yönetim anlayışı eğitim sektörü için olmazsa olmaz bir önem arz etmektedir.

Batıda özellikle de birçok gelişmiş ülke şirketi ödeme ve ücretlendirme noktasında iç dinamiklerine uyan modeller ve yöntemler geliştirip kurumsal yönetimi uygulamaya başlamıştır.

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi esas belirleyicileri olan adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulamaya konulmasının doğrudan faydası şirketlerin değerini arttırması, dolaylı faydası da ülkenin rekabet etme gücünü arttırması, ekonomik kalkınmaya katkı sağlamasıdır.

Küresel ekonominin dinamik bir gücü olarak ortaya çıkan eğitim şirketlerinin kendi işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi kullanması ancak kurumsal yönetimin uygulanması ile mümkündür.

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi oluşturulması şirketin bir sistem hâlini alması ve verimli çalışma ortamının oluşturulması açısından son derece önemli ve gereklidir.

Bunun yanı sıra küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yönteminde sürekliliğin sağlanması ve belirli bireylerin mevcudiyetine bağımlı olmayan sistemin oluşturulması gerekmektedir.

Küresel eğitim işletmelerinde ödeme ve ücretlendirme yöntemi şirketlerin malî yönlendirilmelerinin ve malî kontrollerinin yapıldığı bir sistem bütünlüğü olarak kavramsallaştırılabilmektedir.

Mevcut kurumsal yönetimin ilkeleri, uzun vadeli stratejilerle şirket verimliliğini arttırmasının yanı sıra, aynı zamanda şirket yöneticilerin şirket faaliyetlerini denetlemelerini de daha çok kolaylaştırır.

Ödeme ve ücretlendirme yöntemi eğitim şirketlerinin saptamış oldukları hedefleri gerçekleştirebilmek amacı ile eğitim şirketlerinde görev alan en üst düzey iş görenden, en alt kademedeki iş görene kadar herkesin katılımıyla oluşturulan bir çalışma ortamının kurulmasını sağlamaktadır.

## **Kaynakça**

Ali Kocabacak, *Dünyaca Ünlü Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, İzmir: Eğitim Yayınevi, 2021.

Arzu Yılmaz, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayınları, 2017.

Beril Baykal, *Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alter Yayıncılık, 2015.

Bülent Dereli, *Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Nehir Yayıncılık, 2015,

Emre Can, *Uluslararası İşletmecilik*, İstanbul: Beta Yayınları, 2021.

Gamze Kutal, *Endüstri İlişkileri Bakımından Çokuluslu Şirketler*, Ankara: Zafer Yayınları, 2012.

Gray Dessler, “Çokulusluluk ve Yerellik”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2015/1, s.59-81.

Joseph Wild, *Uluslararası İşletmecilik*, Çev. Mehmet Sağlam, İstanbul: Nobel Yayınları, 2020.

Mehmet Adem, *Eğitim Planlaması*, Ankara: Şafak Matbaacılık, 2020.

Narin Parlak Kul, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, *Bilgi Dergisi*, (2), 2010/2, s.93-108.

Pınar Tunçer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Ekin Yayınevi, 2011.

Samih Benligiray, *Ücret Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2007.

Selin Karaca Mirze, *Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, 2020.

Semih Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık 2011.

Serhat Gürbüz, *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2020.

Seymen Aytemiz, *Çokuluslu Şirketlerin Kavramsal Açısından İncelenmesi, Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmecilik*, İstanbul: Nobel Yayınları, 2017.

Yıldız Balaban, *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi*, İstanbul: Tuna Kitabevi, 2016.