



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

**PIYASA ÜCRET BİLGİLERİNİN TOPLANMASI VE SUNUMU:
TÜRKİYE İÇİN YÖNTEM VE MODEL ÖNERİSİ**

Ayşe AKTUNA

Doktora Tezi

Ankara, 2024

PIYASA ÜCRET BİLGİLERİNİN TOPLANMASI VE SUNUMU: TÜRKİYE İÇİN
YÖNTEM VE MODEL ÖNERİSİ

Ayşe AKTUNA

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Ayşe AKTUNA tarafından hazırlanan "Piyasa Ücret Bilgilerinin Toplanması ve Sunumu: Türkiye İçin Yöntem ve Model Önerisi" başlıklı bu çalışma, 08/12/2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali HALICI (Başkan)

Prof. Dr. Mustafa KILIÇ (Danışman)

Prof. Dr. Semra GÜNEY (Üye)

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU (Üye)

Doç. Dr. Çağlar DOĞRU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

31/01/2024

Ayşe AKTUNA

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın**ın önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Mustafa KILIÇ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Ayşe AKTUNA

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca desteğini her zaman yanımda hissettiğim, görüş ve önerileri ile çalışmama katkı sağlayan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Mustafa Kılıç'a sağladığı akademik bakış açısı ve güler yüzü için,

2000 yılı Eylül ayından bu yana bir parçası olmaktan gurur ve mutluluk duyduğum Hacettepe İşletme bölümünün, Prof. Dr. Hasan Işın Dener, Prof. Dr. Hikmet Timur, Prof. Dr. Mustafa Kılıç, Prof. Dr. H. Azize Ergeneli, Prof. Dr. Semra GÜNEY, Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU, Öğr. Gör. Dr. Mustafa Kaya ve Dr. Hürcan Kabakcı başta olmak üzere değerli akademisyenlerine bana kattıkları her şey için,

Tezime katkı sağlayan değerli tez jürisi hocalarım Prof. Dr. Semra GÜNEY, Prof. Dr. Ali HALICI, Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU ve Doç. Dr. Çağlar DOĞRU'ya değerli fikirleri, önerileri ve tespitleri için,

Sevgili dostum Dr. Cansu Tanyolaç'a tezime yaptığı katkılar ve moral desteği için,

Dostlarım Şebnem Taşan, Mukadder Yer, Güliz Demirçivi, Fatma Sarı Köşker, Didem Köseoğlu ve Yelda Erdoğan'a yoldaşlıkları için,

Ayrıca, her zaman yanımda olan ailem Melek Sinan, Abidin Sinan, Mediha Aktuna ve Saffet Aktuna'ya; ablam Şebnem Palaz'a, kardeşlerim Haldun Aktuna, Neslihan Aktuna, Mehmet Aktuna ve Taha Palaz'a, yeğenlerim Saffet Arda Aktuna, Lale Serra Palaz ve Mustafa Palaz'a destekleri için,

Sevgisi, sabrı ve desteğiyle her zaman yanımda olan sevgili eşim Haluk Aktuna'ya ve canım kızım Zeynep Bilge Aktuna'ya teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

AKTUNA, Ayşe. *Piyasa Ücret Bilgilerinin Toplanması ve Sunumu: Türkiye İçin Yöntem ve Model Önerisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Geçmişten günümüze işletmelerin ve kurumların işgücüne olan ihtiyacı değişmekte ve bu değişim, örgütleri için fark yaratabilen, yenilikçi fikirleri, farklı yetenek ve bilgileri olan çalışanların önem kazanmasına yol açmaktadır. Yetenekli çalışanları elde etmek ve elde tutmak için yerel ve küresel pazarda rekabetçi olmak gerekmektedir. Bu rekabeti doğru yönetebilmek için de piyasa ücret bilgisinin zamanında ve doğru toplanması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma, Türkiye'de piyasa ücret bilgilerinin sistematik olarak toplanması ve sunulması için bir metodoloji ve model geliştirilmesine odaklanmaktadır. Dünyadaki ve Türkiye'deki ücret araştırması yöntemleri akademik literatür, uluslararası kuruluşlar, kamu ve özel sektör kapsamında incelenerek, piyasa ücret bilgisinin iş/unvan bazında toplanması ve ilgililerin yararına sunulması için bir metodoloji ve model önerisi geliştirilmiştir. Model internet tabanlı ve SGK'nın veri tabanına dayalı olarak tasarlanmış, kurumsal ve bireysel kullanıcılar tarafından sağlanacak detaylı verilerle modelin veri tabanı zenginleştirilmiştir.

Geliştirilen model, işletmelerin ve kurumların güncel ücret bilgisine nasıl ulaşabileceği konusunda yol gösterecek, modelin hayata geçmesi halinde işletmelerin ve kurumların ücretlendirme politikalarını daha doğru belirlemelerine katkı sağlamış olacaktır. Ayrıca model, piyasada daha şeffaf bir ücret yapısının oluşmasına, iş piyasasında yer alan ya da yer almaya hazırlanan bireylerin piyasa ücret düzeyi hakkında doğru bilgi sahibi olmalarına, sendikacıların, araştırmacıların ve politika belirleyicilerin önemli bir veri tabanına ulaşabilmelerine de imkân vermiş olacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde işletmeler ve kurumlar açısından ücret ve ücret yönetimi kavramları ele alınmış, ücreti etkileyen faktörler tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü ücret araştırmaları konusuna ayrılmış, bu bölümde ücret araştırmasının amaçları, yöntemleri ve tasarımı anlatılmıştır. Bunun yanında, dünyada ve Türkiye'de piyasa ücret araştırmaları iyi uygulama örnekleri çerçevesinde açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise araştırma yöntemine, model önerisinin amaçlarına, varsayımlarına, nasıl hayata geçirileceğine, veri tabanının tasarımına ve kurulumuna yönelik öneriler ile modelin internet uygulamasının detaylarına yer verilmiştir. Bunlara ek olarak, farklı kaynaklardan elde edilecek verilerin nasıl eşleşeceği, hesaplamaların nasıl yapılacağı ve ortaya çıkabilecek riskler tartışılmıştır. Sonuç bölümünde ise, modelin uygulamaya aktarılmasının sağlayacağı katkılar vurgulanarak geleceğe yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler *Ücret, Ücret Yönetimi, Ücret Araştırması, Piyasa Ücret Bilgisi*

ABSTRACT

AKTUNA, Ayşe. *Collection and Presentation of Market Pay Information: Methodology and Model Proposal for Türkiye*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2024.

From past to present, the companies' and institutions' need for labour force has been changing and this change is increasing the importance of employees who can make a difference, have innovative ideas, different skills and knowledge. It is necessary to be competitive in local and global markets to acquire and retain talented employees. In order to manage this competition correctly, it is very important to collect market pay information in an accurate and timely manner.

The study is centred around the development of a methodology and model for systematic collection and presentation of market pay information in Türkiye. Wage survey methods in the world and in Türkiye have been examined in the context of academic literature, international organizations, public and private sectors, and a methodology and model proposal have been developed to collect market wage information on job/title basis and present it for the benefit of those concerned. The model was designed to be internet-based and based on the database of the SSI, and the database of the model was enriched with detailed data to be provided by institutional and individual users.

The developed model will guide companies and institutions on how to access the most up-to-date pay information, it will help companies and institutions to determine their compensation policies more accurately in case it is implemented. In addition, the model will enable a more transparent pay structure in the market, individuals who are in or preparing to be in the labour market will have accurate information about the market pay level, and trade unionists, researchers and policy makers will have access to an important database.

In the first chapter, pay, compensation management and the factors affecting compensation are discussed. The second chapter is focused on pay surveys, in which objectives, methods and design of pay surveys are explained. Besides, pay surveys in the world and in Türkiye are explained within the framework of good practices. In the last chapter, the objectives, assumptions, and implementation of the model, suggestions for the design and setup of the database, and the details of the model's internet application are given. Additionally, how data from different sources will be matched, how calculations will be made and the risks that may arise are discussed. In the conclusion section, the contributions of the model if it is put into practice are emphasized and recommendations for the future are presented.

Keywords *Pay, Compensation Management, Pay Survey, Compensation Survey, Market Pay Information*

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ.....	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ.....	5
1.1. ÜCRET KAVRAMININ GELİŞİMİ	6
1.2. ÜCRET VE BİLEŞENLERİ	9
1.2.1. Temel ve Değişken Ücret	13
1.2.2. Yan Haklar.....	15
1.2.3. Parasal Olmayan Ödüller.....	16
1.3. ÜCRETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	17
1.3.1. İşgücü Piyasası	21
1.3.1.1. Genel Ekonomik Durum.....	22
1.3.1.2. Teknolojik Dönüşüm	23
1.3.1.3. Devlet Müdahaleleri ve Yasalar	24
1.3.1.4. İşçi Sendikaları	27
1.3.2. İşletmeye İlişkin Faktörler	28
1.3.2.1. İşletmenin Amaçları ve Stratejileri.....	28
1.3.2.2. Kurumsal Kültür.....	30

1.3.2.3.	İşletmenin Büyüklüğü ve Bütçesi	31
1.3.3.	İşe İlişkin Faktörler.....	32
1.3.4.	Bireye (Çalışana) İlişkin Faktörler	35
1.4.	ÜCRET YÖNETİMİ	38
1.4.1.	Ücret Yönetimin Amaçları	40
1.4.2.	Ücret Yönetimin İlkeleri.....	41
1.4.2.1.	Adalet İlkesi.....	44
1.4.2.2.	Şeffaflık İlkesi	46
1.4.2.3.	Katılımcılık İlkesi.....	48
1.4.2.4.	Esneklik İlkesi.....	49
1.4.2.5.	Verimlilik İlkesi.....	49
1.4.3.	Ücret Sistemleri	50
1.4.3.1.	İşe Dayalı Ücret Sistemleri	51
1.4.3.1.1.	Zamana Dayalı Dayalı Ücret Sistemleri	51
1.4.3.1.2.	İş Miktarına Dayalı Dayalı Ücret Sistemleri.....	52
1.4.3.1.3.	Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	52
1.4.3.2.	İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri.....	54
1.4.3.3.	Bireyin Becerisine ya da Yetkinliğine Dayalı Ücret Sistemleri	56
1.4.4.	Ücret Sisteminin Kurulması.....	59
1.4.4.1.	İş Değerlemesi	59
1.4.4.2.	Mevcut Ücret Yapısının İncelenmesi.....	61
1.4.4.3.	Piyasa Ücret Araştırması ve Ücret Düzeyi Kararı.....	62
1.4.4.4.	Ücret Yapısının Oluşturulması	65
1.4.5.	Ücret İletişimi	66
2.	BÖLÜM: DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI	70
2.1.	PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI.....	71
2.1.1.	Piyasa Ücret Araştırması Kavramı ve Önemi.....	71
2.1.1.1.	Piyasa Ücret Araştırmasının İşletmeler için Önemi	72

2.1.1.2.	Piyasa Ücret Araştırmasının Devlet için Önemi	73
2.1.1.3.	Piyasa Ücret Araştırmasının Çalışan ve İşveren Örgütleri için Önemi.....	73
2.1.1.4.	Piyasa Ücret Araştırmasının Araştırmacılar için Önemi.....	74
2.1.1.5.	Piyasa Ücret Araştırmasının Birey için Önemi	75
2.1.2.	Piyasa Ücret Araştırması Yöntemleri	75
2.1.3.	Ücret Araştırmasının Tasarlanması	77
2.1.4.	Ücret Verilerinin Toplanması ve Analiz Edilmesi	80
2.2.	PIYASA ÜCRET BİLGİSİ ÜRETEK VE SUNAN KURULUŞLAR	84
2.2.1.	Dünyada Piyasa Ücret Bilgisi Üreten ve Sunan Kuruluşlar	85
2.2.1.1.	Uluslararası Çalışma Örgütü.....	85
2.2.1.1.1.	ILO Ücretler ve Çalışma Süresi İstatistikleri.....	86
2.2.1.1.2.	ILO Küresel Ücret Raporu	88
2.2.1.1.3.	ISCO-08 Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması	89
2.2.1.2.	Avrupa Birliği	95
2.2.1.3.	Amerika Birleşik Devletleri	98
2.2.1.3.1.	ABD Ulusal Ücret Araştırması Anketi.....	99
2.2.1.3.2.	Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması Anketi.....	100
2.2.1.3.3.	Mesleki Görünüm El Kitabı ve Kariyer Görünümü Uygulaması .	102
2.2.1.3.4.	O*NET Mesleki Veri Tabanı.....	104
2.2.1.4.	İnternet Tabanlı Uygulamalar.....	106
2.2.1.4.1.	Salary.com	108
2.2.1.4.2.	Payscale.com.....	110
2.2.2.	Türkiye’de Piyasa Ücret Bilgisi Üreten ve Sunan Kuruluşlar	112
2.2.2.1.	Türkiye İstatistik Kurumu	112
2.2.2.2.	Sosyal Güvenlik Kurumu	118
2.2.2.2.1.	Sosyal Güvenlik Veri Tabanı	118
2.2.2.2.2.	SGK Tarafından Paylaşılan Ücret İstatistikleri	124
2.2.2.3.	Özel Danışmanlık Şirketleri	128

3. BÖLÜM: PİYASA ÜCRET BİLGİSİNİN TOPLANMASI VE SUNUMU MODELİ ..	131
3.1. YÖNTEM	132
3.2. MODEL ÖNERİSİNİNİN AMACI VE BEKLENEN FAYDALARI	135
3.3. MODEL ÖNERİSİNİNİN TEMELLERİ VE VARSAYIMLARI	138
3.4. PÜBİTS MODELİNİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	139
3.5. PÜBİTS MODELİNE AİT FAALİYET PLANI	141
3.6. PÜBİTS MODELİ VERİ TABANININ KURULMASI	143
3.6.1. PÜBİTS Modeli Anahtar Veriler	144
3.6.2. PÜBİTS Modeli Kapsamında Toplanacak Ücret Verileri	145
3.6.3. PÜBİTS Modeli Kapsamında Toplanacak Diğer Veriler	146
3.6.4. SGK Veri Tabanından Alınacak Veriler	147
3.6.5. Anket veya Anlık Veri Yoluyla Toplanacak Veriler	150
3.7. PÜBİTS MODELİ İNTERNET UYGULAMASININ TASARIMI	152
3.7.1. Kurumsal Kullanıcı Menüleri	153
3.7.1.1. Kurumsal Kayıt Menüsü	153
3.7.1.2. Ücret Yönetimi Veri Girişi Menüsü	155
3.7.1.3. Kurumsal Veri Girişi Menüsü	158
3.7.1.4. Kurumsal Raporlama Menüsü	160
3.7.2. Bireysel Kullanıcı Menüleri	161
3.7.2.1. Bireysel Kayıt Süreci	161
3.7.2.2. Anlık Veri Girişi Menüsü	166
3.7.2.3. Bireysel Raporlama Menüsü	167
3.7.3. Araştırmacı Kullanıcı Menüleri	168
3.7.3.1. Araştırmacı Kayıt Menüsü	168
3.7.3.2. Araştırmacı Raporlama Menüsü	169
3.8. SGK ve İNTERNET VERİLERİNİN EŞLEŞMESİ VE HESAPLAMALAR ...	170
3.9. PÜBİTS MODELİNİN KURULMASINA VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN RİSKLER	175
SONUÇ	178
KAYNAKÇA	183

EKLER	195
EK 1. NACE REV.2-ALTILI EKONOMİK FAALİYET SINIFLAMASI 2.DÜZEY.....	195
EK 2. ULUSLARARASI STANDART MESLEK SINIFLAMASI (ISCO-08)	198
EK 3. EĞİTİM DÜZEYİ SINIFLAMALARI	209
EK 4. MESLEKİ İSTİHDAM VE ÜCRET ARAŞTIRMASI ANKETİ VERİ TOPLAMA TABLOSU.....	210
EK 5. ZİRAAT MÜHENDİSİ MESLEĞİ İÇİN ÜCRET BİLGİLERİ SAYFASI GÖRÜNÜMÜ	211
EK 6. SALARY.COM ÜCRET SORGU ÖRNEĞİ (İŞLETME PROFESÖRÜ)	212
EK 7. PÜBİTS ÖRNEK VERİ TABLOSU	214
EK 8. ORJİNALLİK RAPORU	215
EK 9. ETİK KURUL MUAFİYET FORMU.....	217

KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BM	Birleşmiş Milletler
BLS	ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
EUROSTAT	Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
ILOSTAT	ILO İstatistikleri Veri Tabanı
ISCED-97	Uluslararası Standart Eğitim Sınıflaması
ISCO-08	Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması
NACE	Avrupa Komisyonu Ekonomik Faaliyet Sınıflaması
OOH	Mesleki Görünüm El Kitabı
PÜBİTS	Piyasa Ücret Bilgilerinin Toplanması ve Sunumu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. MESS İş Değerleme Faktörleri	33
Tablo 2. ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu İşe İlişkin Ücretleme Faktörleri.....	34
Tablo 3. Ücret Farklılaşmasının Bireysel Nedenleri.....	36
Tablo 4. Beceriye Dayalı Ücret Planının Belirleyicileri	58
Tablo 5. Ücret Araştırması Kapsamında Toplanması Gereken Veriler ve Toplanma Nedenleri	63
Tablo 6. Ücret Anketi Değerlendirme Soruları.....	82
Tablo 7. ISCO-08 Meslek Sınıflaması Ana Gruplar ve Alt Grup Sayıları	90
Tablo 8. ISCO-08 Meslek Sınıflaması Örneği	91
Tablo 9. ISCO Beceri Seviyesi Tanımları (1. ve 2. Seviye)	92
Tablo 10. ISCO Beceri Seviyesi Tanımları (3. ve 4. Seviye)	93
Tablo 11. ISCO-08'in Ana Gruplarının Beceri Seviyeleri ile Eşleştirilmesi	94
Tablo 12. Avrupa Birliği Kazanç Araştırması Kapsamında Toplanan Veriler	97
Tablo 13 Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması Anketi Veri Açıklamaları.....	100
Tablo 14. OOH Uygulaması Meslek Grupları	102
Tablo 15. Mimarlık ve Mühendislik Meslek Grubu Altında Örnek Meslekler	103
Tablo 16. TÜİK Ücret Veri Kaynakları Kıyaslaması	113
Tablo 17. Kazanç Yapısı Araştırması Ücret Verileri	115
Tablo 18. İşyeri Tescili Aşamasında SGK Veri Tabanına İşlenen Bazı Veriler	119
Tablo 19. Sigortalı Tescili Sırasında SGK Veri Tabanına İşçi Sigortalı için İşlenen Bazı Veriler	120
Tablo 20. Sigortalı Tescili Sırasında SGK Veri Tabanına Memur Sigortalı için İşlenen Bazı Veriler	122
Tablo 21. Aylık Prim Bildirimi Sırasında SGK Veri Tabanına İşlenen Bazı Veriler	123
Tablo 22. İşçi Statüsünde Çalışanların ve İşyerlerinin NACE Faaliyet Kodlarına Göre Dağılımları	125
Tablo 23. Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşyerlerinin Büyüklük Dağılımı	126
Tablo 24. Faaliyet Bölümleri, Çalışma Biçimi ve Cinsiyete Göre Ortalama Günlük Kazanç	127
Tablo 25. PÜBİTS Modeli Anahtar Veriler	144
Tablo 26. SGK Veri Tabanından Alınacak İşyerine Ait Veriler	147
Tablo 27. SGK Veri Tabanından Alınacak Çalışana Ait Veriler	149
Tablo 28. SGK Veri Tabanından Alınacak Ücret Verileri	150

Tablo 29. Aktivasyon için Girilmesi Gereken Kurumsal Bilgiler.....	153
Tablo 30. Kurumsal Kullanıcı Tanımlama Menüsü Kayıt Bilgileri.....	154
Tablo 31. Uygulamaya Kayıt Sırasında İstenen Kurumsal Bilgiler ve Veriler	155
Tablo 32. Ücret Yönetimine İlişkin Bilgiler	156
Tablo 33. Anket Yoluyla veya Anlık Veri Kapsamında Toplanacak Çalışana Ait Veriler	158
Tablo 34. Anket Yoluyla veya Anlık Veri Kapsamında Toplanacak Ücret Verileri	159
Tablo 35. Kurumsal Raporlama Değişkenleri	160
Tablo 36. Kayıt ve Aktivasyon için Girilmesi Gereken Bireysel Bilgiler	162
Tablo 37. Profil Menüsünde Doldurulması Gereken Bilgiler ve Veriler	162
Tablo 38. Çalışma Hayatına İlişkin Temel Bilgiler ve Veriler	163
Tablo 39. Çalışma Hayatına İlişkin Diğer Bilgiler ve Veriler	164
Tablo 40. Anlık Veri Kapsamında Toplanacak Bireysel Ücret Verileri.....	166
Tablo 41. Bireysel Raporlama Değişkenleri	167
Tablo 42. Aktivasyon için Girilmesi Gereken Kurumsal Bilgiler.....	168
Tablo 43. Araştırmacı Kullanıcı Tanımlama Menüsü Kayıt Bilgileri	169
Tablo 44. Kurumsal Raporlama Değişkenleri	170
Tablo 45. Veri Kaynakları Çerçevesinde Gerçekleştirilecek Hesaplamalar	174

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İş Karşılığı Alınan Toplam Kazançlar.....	10
Şekil 2. Ücret ve Strateji İlişkisi	19
Şekil 3. Beceri, Bilgi ve Yetkinlik Biçimleri	57
Şekil 4. İşlerin Değerleri ile Ücretler Arasındaki İlişki.....	61
Şekil 5. Piyasa Ücret Eğrisi.....	64
Şekil 6. Ücret Basamakları ve Bantları	66
Şekil 7 O*NET Veri Tabanı İçeriği.....	105
Şekil 8. Ücret Verilerinin Toplanması Modeli.....	106
Şekil 9. Araştırma Yöntemi Adımları	133
Şekil 10. PÜBİTS Sistem Modeli.....	137
Şekil 11. PÜBİTS Modeli Veri Toplama Sistemi	140
Şekil 12. PÜBİTS Modelinin Paydaşları	141
Şekil 13. PÜBİTS Modeli Kuruluş Faaliyet Adımları	141
Şekil 14. PÜBİTS Modeli Veri Tabanı Veri Kaynakları	143
Şekil 15. Model Kapsamında Toplanacak Ücret Verileri.....	145
Şekil 16. PÜBİTS Modeli İnternet Uygulaması Menüleri.....	152
Şekil 17. SGK Verilerine İlaveten Toplanacak Detay Veriler	171
Şekil 18. İşveren, İşyeri ve Çalışan Profili için İşlem Adımları.....	172

GİRİŞ

Dünyada sanayileşme süreci, mekanik üretim aletlerinin ilk kez kullanılması ile 18. yüzyıl sonlarında başlamış, birinci sanayi devrimi olarak adlandırılan bu dönemi üretim hatlarının geliştirildiği 19. yüzyılın sonlarına denk gelen ikinci sanayi devrimi dönemi izlemiştir. 20. yüzyıl sonlarına doğru ise elektronik ve bilgi teknolojilerinin kullanımı, üretimde otomasyonu ilerletmiş ve üçüncü sanayi devrimi dönemini başlatmıştır. İçinde bulunduğumuz dönem olan dördüncü sanayi devriminde, “nesnelerin interneti” sayesinde makineler kendilerini ve üretim süreçlerini yönetmeye başlamıştır. Bu dönüşüm etkisini sadece üretim işletmeleri üzerinde göstermemiş, hizmet sektörü hatta kamu sektöründe bile bazı süreçlerin başlamasında ve hatta tamamlanmasında insan müdahalesi ortadan kalkmıştır. Bu değişim, işletmelerin ve kurumların insan gücüne olan ihtiyacını da değiştirmiş; işletmeleri ve kurumları için fark yaratabilen, yenilikçi fikirleri, farklı yetenek ve bilgileri olan çalışanlar önem kazanmaya başlamıştır.

2020 yılında ortaya çıkan COVID-19 pandemisi, kısa sürede bütün dünyayı etkisi altına almış ve yaşamakta olduğumuz dijital dönemin kolaylaştırıcı yönünü bir kez daha vurgulamıştır. Kendi bünyelerinde geliştirdikleri ya da dahil oldukları dijital platformlar, kurumlar ve işletmeler için hizmet sunumu, iş süreçlerinin yönetimi, iç ve dış iletişim, veri paylaşımı gibi birçok alanda kolaylık sağlamıştır. Pandemi nedeniyle dünya genelinde kamu kurumları, işletmeler ve diğer kuruluşlar uzaktan çalışma biçimlerine geçmiş, standart mesai kavramı hızlı ve beklenmedik bir şekilde esnek çalışmaya dönüşmüştür. Bu dönüşümün yerleşik olacağı, birçok ülkede kurumların ve işletmelerin deneyimledikleri bu çalışma biçimlerini sürdürmeye devam edeceği beklenmektedir.

Yaşanmakta olan bu değişim ve dönüşüm sürecinde, doğru çalışanları elde edebilmek ve elde tutabilmek için insan kaynakları yönetiminin ve ücretlendirmenin rolü büyük olacaktır. Çalışan motivasyonu ve bağlılığının artırılmasındaki rolü hala tartışılan ücret, barındırdığı birçok farklı karar ve çok boyutlu yapısı ile işletmeler ve kurumlar için zorlayıcı alanlardan biri olarak kalacak gibi görünmektedir. İşletmeler ve kurumlar, ücretlendirme sistemini en doğru şekilde kurmak ve ücreti en doğru şekilde belirleyebilmek için birçok varsayım ve değişken üzerinden karar vermeye çalışmaktadırlar. İşletme ve kurumların faaliyet gösterdikleri sektör, ülke ve işgücü piyasası ile uyumlu, mevcut çalışanları rakiplerden koruyacak, yetenekli işsizleri

işletmeye çekmeye yarayacak, işletme içinde uyumlu ve motive olmuş, performansları yüksek bir işgücü elde etmelerini sağlayacak ücret sistemini kurmaları için, dışsal ve içsel faktörler ile işe ve çalışana ilişkin özellikleri doğru değerlendirmeleri gerekmektedir.

Ücret sadece işletmeler ve kurumlar için değil bireyler, sendikalar, toplum ve devlet açısından da önemli bir kavramdır. Ücret bireyin kendisi ve ailesi için ekonomik güvence sağlarken, onların işlerine yönelik tatminlerini ve performanslarını etkileyen bir faktördür. Sendikalar ise üyelerinin refahlarını yükseltmek için toplu pazarlık süreçlerinde ücretlerin artırılması yönünde çalışmalarda bulunmaktadırlar. Toplum için ise o ülkedeki ücret düzeyi toplumun yaşam standardını ve refahını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Ücret artışlarının ekonomik göstergeler üzerindeki etkisi devletler tarafından yakından takip edilmekte, bazı ülkelerde asgari ücret uygulamaları ile ücret alanında devlet müdahalesi gerçekleşmektedir.

Yaşamakta olduğumuz enflasyonist ortam ücretlerdeki değişimi hızlandırmış, işletmeleri ve kurumları uyum yeteneklerini geliştirmeye zorlamıştır. Ücret konusunda değişen koşullara uyum sağlamak ve gereken tepkileri hızlı verebilmek için işletmelerin ve kurumların piyasada oluşan ücret verilerine hızlı ve doğru bir şekilde ulaşmaları daha da önem kazanmıştır. İnsan kaynağını yöneten işletmeler ve kurumların yanında, çalışan ve işveren örgütleri de üyelerinin haklarını daha iyi koruyabilmek adına piyasa ücret bilgisine ihtiyaç duymakta, çalışma hayatını düzenleyen devlet ise düzenleyici rolü gereği asgari ücretin tespiti, sosyal güvenlik prim oranları, gelir vergisi oranları gibi alacağı önemli kararlarda piyasa ücret bilgisini kullanmaktadır.

İnternetin yaygınlaşması ve kullanım alanının genişlemesi ücret araştırması sürecini de etkilemiş, ücret araştırmaları dijital ortamda yapılmaya başlanmıştır. Bu sayede veri toplama süreci kısalmış ve kolaylaşmış, araştırma sonuçlarının internet ortamından paylaşılması ile daha çok şirkete, kuruma ve kişiye ulaşması sağlanmıştır. İnternetin kamu hizmetlerinin sunumunda yaygınlaşması ile vergi ve sosyal güvenlik primlerinin tahakkuk ve toplanması süreçleri internet ortamına taşınmış, bu süreçler sırasında işletmelerin ve kurumların devlet ile paylaştıkları ücret verileri de dijital veri merkezlerinde saklanmaya başlanmıştır.

Dünyada piyasa ücret verisinin toplanması için çok sayıda kurum, kuruluş ve işletme faaliyet göstermektedir. Devletlerin resmi istatistik kurumları aracılığı ile topladığı ücret verileri üye olunan bölgesel ve uluslararası kuruluşlarla da paylaşılmakta bu sayede hazırlanan raporlarda ülkelerde gerçekleşen ortalama ücret düzeyleri karşılaştırılmaktadır. Yine piyasa ücret araştırması konusunda faaliyet gösteren araştırma şirketleri hem yerel hem de küresel düzeyde ücret araştırmaları gerçekleştirmektedirler. Bu çalışmada detayları paylaşılan çevrimiçi platformlar sayesinde ücret verilerinin anlık toplanması ve sunumu sağlanmıştır.

Türkiye’de piyasa ücret araştırması konusunda faaliyet gösteren yerel ve küresel araştırma şirketleri mevcuttur. İşletmeler ve ilgililer bu şirketler tarafından hazırlanan raporlara satın alma yoluyla ulaşabilmektedirler. Bunun yanında, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından ücret konusunda gerçekleştirilen araştırma sonuçları kurumun internet sitesinden araştırma kaynağına göre yıllık, çeyrek dönemlik veya aylık olarak yayınlanmaktadır. Ücret konusunda önemli bir veri tabanını elinde bulunduran Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ise aylık istatistik bültenleri aracılığıyla kısıtlı değişkenler çerçevesinde aylık ortalama ücretleri kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bu istatistikler işletmelerin ücret politikalarına doğrudan bir katkı sağlamasa da ülkemizde ücretlerin genel, bölgesel ve faaliyet alanına göre dağılımı konusunda fikir vermektedir. Bu kaynaklar dışında, dünya örneklerinde olduğu gibi piyasa ücret verisine ihtiyaç duyan tarafların anlık veri sunabilecekleri ve veri sağlayabilecekleri bir yapı henüz Türkiye’de bulunmamaktadır.

Türkiye’de piyasa ücret bilgisinin sistematik bir biçimde sürekli olarak toplanabilmesi ve ilgili taraflara anlık sunumu üzerine yöntem ve model önerisi geliştirmeyi amaçlayan bu çalışma, işletmelerin ve kurumların en güncel ücret bilgisine nasıl ulaşabileceği konusunda yol gösterecek, modelin hayata geçmesi halinde işletmelerin ve kurumların ücretlendirme politikalarını daha doğru belirlemelerine katkı sağlanmış olacaktır. Ayrıca çalışma, piyasada daha şeffaf bir ücret yapısının oluşmasına, iş piyasasında yer alan ya da yer almaya hazırlanan bireylerin piyasa ücret düzeyi hakkında doğru bilgi sahibi olmalarına, sendikacıların, araştırmacıların ve politika belirleyicilerin önemli bir veri tabanına ulaşabilmelerine de imkân vermiş olacaktır.

Ücret araştırmasının doğru tasarımı ve bu kapsamda hangi bilgilerin toplanması gerektiğinin doğru belirlenmesi için ücret kavramının, ücret bileşenlerinin ve ücreti etkileyen faktörlerin iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın ilk bölümünde öncelikle ücret kavramının gelişimi, ücret bileşenleri ve ücreti etkileyen faktörler ele alınmıştır. Ücreti etkileyen faktörler işgücü piyasası, işletmeye, işe ve bireye ilişkin faktörler başlıkları altında incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde, ücret yönetiminin amaçlarına ve ilkelerine, ücret sistemlerine ve ücret sisteminin kuruluş aşamalarına yer verilmiştir. Birinci bölümde son olarak, ücret iletişimi konusu ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü ücret araştırmaları konusuna ayrılmış, bölümde ücret araştırmasının amaçlarına ve yöntemlerine, piyasa ücret bilgisine ihtiyaç duyan, işletme, devlet, çalışan ve işveren örgütleri, araştırmacılar ve bireyler için bu bilginin önemine yer verilmiştir. Ücret araştırmasına yönelik genel bilgilerin ardından, dünyada ve Türkiye’de piyasa ücret araştırmasının nasıl gerçekleştirildiği ve ücret araştırmaları kapsamında hangi verilerin toplandığı konusunda bilgiler verilmiştir. Dünya örnekleri açısından, ILO ve AB tarafından gerçekleştirilen ücret araştırmalarına ve ücretlerin belirlenmesinde piyasanın oldukça etkin olduğu ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu çalışmalarına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde, çalışma kapsamında geliştirilecek modele önemli bir taban oluşturan ve örnek teşkil eden TÜİK Kazanç Yapısı Araştırması ve SGK veri tabanı hakkında da bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, literatür taramasından ve iyi uygulama örneklerinden elde edilen bilgiler ışığında ve Kazanç Yapısı Araştırması metodolojisi çerçevesinde SGK veri tabanı temelli geliştirilen Piyasa Ücret Bilgisinin Toplanması ve Sunumu (PÜBİTS) Modelinin detaylarına yer verilmiştir. Model detaylı bir şekilde ele alınmadan önce araştırma yöntemi, modelinin amaçları, temelleri ve varsayımları ile faaliyet adımlarından bahsedilmiştir. Bölümde modelin nasıl hayata geçirileceği, model veri tabanının kurulması ve modelin internet uygulamasının tasarımı başlıklar altında ayrıntılı bir biçimde tarif edilmiştir. Ayrıca son bölümde, SGK veri tabanından elde edilecek verilerle diğer verilerin nasıl eşleşeceği ve hesaplama kriterleri ile model kuruluşu ya da yönetimi sırasında karşılaşılabilecek risklere yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

20. yüzyıl biterken işletmeler, buldukları sektör ve konumdan bağımsız olarak beş önemli mücadele konusu ile yüzleşmişlerdir. Bunlar; küreselleşme, büyüme yoluyla kârlılık, teknoloji, entelektüel sermaye ve sürekli değişim olgusudur (Ulrich, 1998, s. 126-127). Bu mücadele alanlarının işletmeler için ortak bir etkisi olmuş, geleneksel bütün rekabet formları –*maliyet, teknoloji, dağıtım kanalı, üretim hattı ve ürün özellikleri*- kısa sürede taklit edilir hale gelmiş ve elde kalan tek rekabet silahı olarak örgütün kendisi kalmıştır. Yeni ekonomide, örgütsel kapasitelerinden güç alan, esnek, öğrenme kapasitesi yüksek, hızlı tepki verebilen, stratejilerini hızla eyleme dönüştüren, çalışan katılımını ve bağlılığını sağlayabilen ve sürekli değişim koşulları yaratan işletmelerin başarılı olması beklenmektedir. Wernerfelt (1984), işletmelerin rekabet üstünlüğünü sahip oldukları benzersiz varlık ve yetenekler ile elde edebileceklerini savunurken, bu kaynaklar arasında yetenekli çalışanların da olduğunu belirtmiştir. İçinde bulunduğumuz dönemde, rakipler tarafından taklit edilemeyecek en kıymetli kaynağın örgütün kendisi olduğu düşünüldüğünde, bu kaynağı oluşturan önemli parçalardan biri de insan kaynağıdır.

İşletmelerde çalışanlara ilişkin işlemleri yapmak üzere özel birimlerin oluşması, 1700'lerin sonunda ortaya çıkan endüstri devrimine kadar uzanmaktadır. Önceleri çalışanların ücretlerinin ödenmesi ve bazı ihtiyaçlarının karşılanması gibi sınırlı görevlere sahip olan bu birimler, bilimsel yönetim yaklaşımının ortaya çıkması ile çalışanın üretkenliğinin artırılmasına yönelik sorumlulukları da yüklenen personel yönetimi departmanlarına dönüşmüşlerdir (Ergeneli, 2014, s. 12). Bilimsel yönetim yaklaşımının iş yeri fiziki koşullarının iyileştirilmesine ve çalışan motivasyonunda parasal araçlara ağırlık vermesi uygulamada yetersiz kalmış, 1920'lerde ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı iş yerinde işten çok çalışanlara önem vermeye başlamıştır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 9). 20. yüzyıl sonlarında dünyada yaşanan değişimler ve ortaya çıkan mücadele alanları ile birlikte, birçok alanda yeni anlayış ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İşletme yönetimi alanında geleneksel personel yönetimi anlayışı, yerini önce insan kaynakları yönetimine, ardından çalışanları stratejik bir kaynak olarak ele alan stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır.

İnsan kaynakları stratejisi araştırma alanı geleneksel insan kaynakları araştırmalarından iki şekilde farklılık göstermektedir. Bunlardan ilki, stratejik insan kaynakları yönetiminin bireysel performans yerine örgütsel performansa odaklanması; ikincisi ise bireysel ve yalıtılmış insan kaynakları faaliyetleri yerine insan kaynakları sistemlerinin işletme problemlerine çözüm olacak rollerine önem vermesidir (Becker ve Huselid, 2006, s. 899). Stratejik insan kaynakları yönetimi modeli, işletmenin insan kaynağı yapısı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi kurmayı amaçlamaktadır.

Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde, hem işler hem de iş yapma modelleri değişmiştir. Bu değişim, işletmelerde üstün niteliklere sahip insan gücü ihtiyacını ortaya çıkarmış, işletmeye katma değer sağlayacak yetenekli çalışanlar önem kazanmıştır. Bu çalışanları elde tutmak ve işletmeye çekmek için en önemli araçlardan biri de, işletmelerin ücretlendirme yöntemleri ve stratejileri olmuştur.

1.1. ÜCRET KAVRAMININ GELİŞİMİ

Ücret, işletme, ekonomi, sosyal politika, hukuk gibi birçok alanda araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Türk Dil Kurumu (2019) tarafından "*işgücünün karşılığı olan para veya mal*" olarak açıklanan ücret kavramı, iktisat kaynaklarında emeğin fiyatı; sosyal politika kaynaklarında iş görenin geçim kaynağı; iş hukuku alanında iş görenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı olarak açıklanmaktadır (Ataay, 2000, s. 253).

Ücretin iktisadi açıdan amaçları eşitlik, *verimlilik*, *makro-ekonomik istikrar* ve *emeğin optimum dağılımı* olmak üzere dört geniş kategori altında sınıflandırılabilir (Bhattacharyya, 2009, s. 6). Eşitlik amacı, eşitsizliklerin azaltılması yoluyla gelir dağılımını, en düşük ücretli çalışanların ücretlerinin artırılmasını, reel ücretlerin (satın alma gücü) korunmasını ve eşit değerdeki iş için eşit ücret kavramını içermektedir. Verimlilik amacı da eşitlik amacıyla yakından ilişkili olmakta, ücretlerin bir kısmının üretkenlik, kâr, bireysel ya da grup performansı, becerilerin kazanılması ile ilişkilendirilmesini ifade etmektedir. Makro-ekonomik istikrar, yüksek istihdam seviyeleri ve düşük enflasyon ile sağlanabilmektedir. Bu nedenle ücret seviyeleri, ekonomik istikrarın sağlanmasında önemli bir araçtır. İşgücünün 'net artı kazanç' elde edecekleri yerlere gidecekleri beklendiğinden, ülkede ve dünyada emeğin optimum dağılımının sağlanmasında da ücret önemli bir faktör olarak görülmektedir.

Ücret, ekonomik ve toplumsal yaşamı birçok yönden etkilerken; örgüt açısından “örgütte çalışmaya istekli çalışan potansiyelini yaratmak, nitelikli ve başarılı personeli elde tutmak, personeli güdülemek ve en önemli maliyet unsuru olan insan kaynağı maliyetini doğru yönetmek” gibi önemli amaçları gerçekleştirmekte bir araçtır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 236-237). Çalışanların iş ilişkisinin bir parçası olarak elde ettiği ücret, yöneticiler için çalışanların davranışlarını ve böylece örgütsel performansı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir.

M.Ö.5000 yılında Mezopotamya’da, halıcular, demirciler, öğretmenler ve tacirler gibi mesleklere rastlanmakta ve bu kişilerin yaptıkları iş karşılığında belirli miktarlarda gümüş ya da demir üzerinden ücret aldığı anlaşılmaktadır (Copeland, 1974). Bilinen ilk yazılı kanunlar Babil Kralı Hammurabi’nin emriyle M.Ö. 1790 civarında oluşturulmuş, bu kanunlarda yaklaşık 300 yasanın arasında işçilere ödenecek ücretlere ilişkin hükümlere de yer verilmiştir (Witzel, 2012, s. 11). Bu hükümler, asgari ücrete ilişkin ilk düzenlemeler olarak kabul edilmektedir.

Tarihi belgeler ve dini kitaplarda çalışanlara hak etikleri ücretin ödenmesine ilişkin birçok ifade görüldüğü halde, uzun dönem boyunca ücret işverenler için “maliyet” olarak görülmüştür (Seldak, 2015). 18. yüzyılda ortaya çıkan endüstri devrimi ile birlikte artan fabrikalar, işe olan talebi artırmış; ancak uzun çalışma saatleri, kötü çalışma koşulları, çocuk işçiliğin yaygınlığı ve düşük ücret düzeyi gibi işçilerin maruz kaldıkları çalışma şartları günümüz şartlarından oldukça uzak olmuştur. Bu dönemde ortaya çıkan bilimsel yönetim yaklaşımı, ücretlerin belirlenmesine de sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Bilimsel yönetim yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı çalışanların örgütsel etkililiğe olan katkılarını standardize etmeye çalışmıştır (Lawler, 1994, s. 4). Böylece işe alım yaparken işe en uygun adayı bulacak testler yapılmış, çalışanlar iş doğrultusunda eğitilmiş ve ücretleri de bu doğrultuda belirlenmiştir. Bu yaklaşımlar kitle üretimin yaygın olduğu 20. yüzyıl Amerika’sı ve Avrupa’sı şartlarına da uyum sağlamıştır.

21. yüzyılın beraberinde getirdiği hızlı değişimler ve küreselleşme gelişmiş ülkelerdeki işleri değiştirmiş, kitle üretim diğer ülkelere kayarken gelişmiş ülkeler daha çok bilgi ve hizmet sektörlerinde iş yapmaya başlamıştır. İşlerin değişmesi, örgütsel yapıların ve ücretlendirme sistemlerinin de değişmesine yol açmıştır. Lawler (2000, s. 5) işletmelerin ücret sistemlerinin de bu değişime ayak uydurması ve örgütün stratejilerine ve etkililiğine

katkıda bulunması gerektiğini belirtmiştir. 21.yüzyıl başlarında ortaya atılan “Ücret ne derecede stratejik olabilir?” sorusu, “ücretin” işletmenin en stratejik varlıkları olan çalışanlarının işletmenin stratejik yönüyle uyumlaştırılma süreci olarak görüldüğüne ve stratejik ücret teorisinin stratejik seçim anlayışını temel aldığına dikkat çekmek için sorulmuştur (Trevor, 2009). Ücretin stratejik olarak ele alınmasından önce “eski” ya da “geleneksel” ücret olarak adlandırılan ücret, iş değerlemeye bağlı sınıfsal yapılar, zamana bağlı ücret, kıdem ve yerel pazar temelli ücret olarak adlandırılmakta, uygun hiyerarşiler için öngörülebilir bir çevrede belirlenmekteydi. “Yeni” ya da “stratejik” ücret ise ücret stratejilerinin, sistemlerinin ve uygulamalarının belirlenmesi yoluyla işletme performansını iyileştirmeye ve rekabetçi avantajı korumaya odaklanmış bir yapıda olmaktadır.

Lawler tarafından ortaya atılan “yeni ücret” kavramının temel prensipleri şöyle açıklanmıştır (Schuster ve Zingheim, 1992): *“Ücret programları, işletmenin temel hedefleri ile ilgili sonuçları ve davranışları ödüllendirmek için tasarlanmalı, ücret örgütsel değişim için önemli bir güç yaratmalı, yeni ücretin ana itici gücü değişken ücret olmalı ve yeni ücret işletmenin başarısının finansal olarak paylaşıldığı bireysel ödüllerin yanında ekip ödüllerini de içermelidir.”* Ücrete yönelik bu değişim ile birlikte ‘ödül yönetimi’ kavramı da literatürde yerini almıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi üzerine yazılmış eserlerde ücretin ele alındığı bölümler, ödül ve performans yönetimi kavramları üzerinden ele alınmaya başlanmıştır.

Ödül yönetimi ücret yönetimine ait olan “geleneksel ücret, teşvik ve ödülleri” içerirken, aynı zamanda meslek tasarımı (daha zorlu işleri dahil etme), kariyer gelişimini ve takdir gibi diğer ödülleri de kapsamaktadır (Dessler, 2013, s. 346). Armstrong’a göre (2010, s. 216-217) ödülün kapsamı, örgütün mevcut durumu, işletme ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmektedir. Yazar, temel olarak ödül stratejisinde yer alabilecek bazı önerileri aşağıda sunmaktadır:

- Ödül (finansal ya da finansal olmayan) her açıdan birbirine bağlı uyumlu bir bütün olarak ele alınmalıdır.
- Var olan ve etkinliğini yitirmiş olan iş değerlendirme planı, örgüt değerlerini daha net yansıtan daha az bürokratik bir plan ile yer değiştirmelidir.

- Performans yönetim süreçleri geliştirilmelidir.
- Resmi bir ödül planı sunulmalıdır.
- Eşit işe eşit ödülün verildiğinden emin olmak için eşit ödeme değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Kurum, ödül politika ve uygulamaları konusunda herkesi haberdar etmek için iletişim programı tasarlamalıdır.
- Hat yöneticileri için ödül yönetimindeki becerilerinin artırılması amacıyla eğitim koçluk ve yönlendirme programları yapılmalıdır.

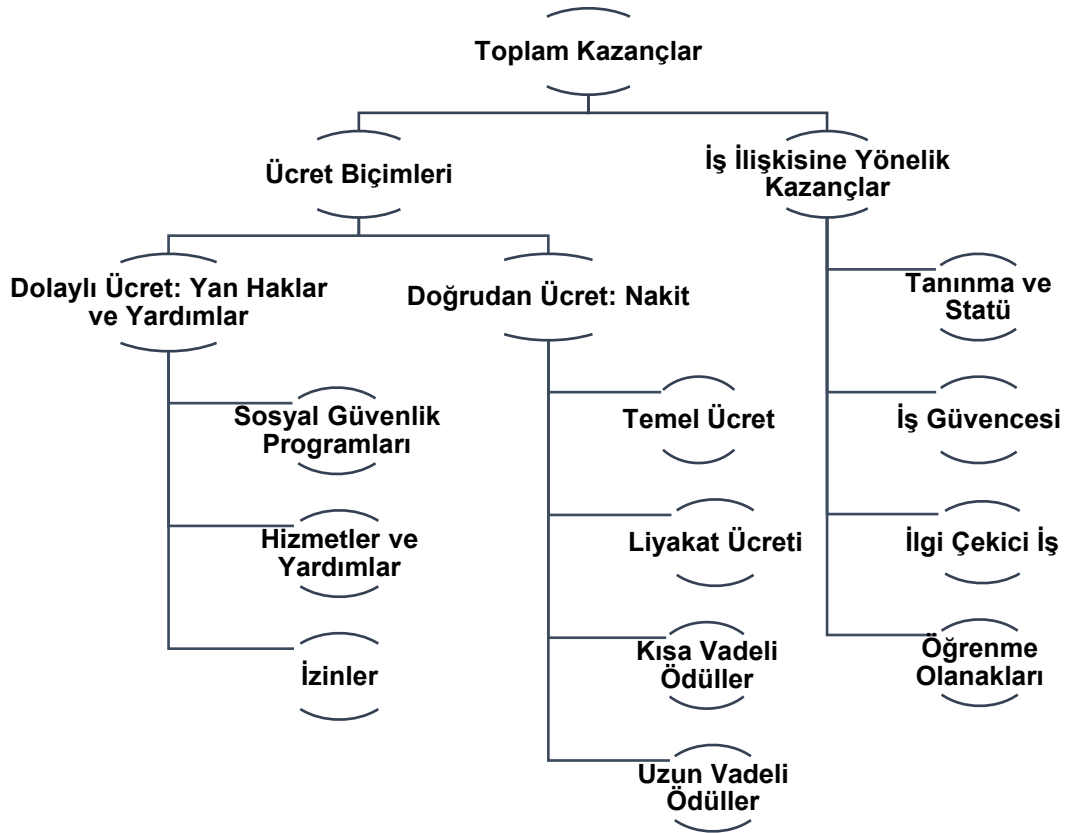
Ücret yönetiminden ödül yönetimine geçişte temel vurgu, bütüncül bakış açısının sağlanmasıdır. Ayrıca, herkesin ulaşım anlayabileceği resmi bir ödül planının var olması ve iletişimin doğru sağlanması, ödül yönetiminde rol alanların bu konuda eğitilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

1.2. ÜCRET VE BİLEŞENLERİ

Ücretin geleneksel ücretten stratejik ücrete geçiş yolculuğunda, ücreti oluşturan bileşenler de bu değişime bağlı olarak farklılaşmıştır. Endüstri devrimine kadar ücret “temel ücretten” oluşurken, parça başına prim sistemi vb. uygulamalar ile temel ücrete ilave edilen yan ücret uygulamaları da görülmeye başlanmıştır. Parasal ücretin biçimleri, temel (ana ya da kök) ücret ve yan (özendirici) ücret olarak ele alınmıştır (Li, 2013, s. 6). Temel ücretin belirlenmesinde beceri, tecrübe, sorumluluk, işin önemi, kurumsal strateji, koşullar, çalışma yılı ve eğitim gibi birçok faktörün etkili olduğu belirtilirken; yan ücretin çeşitli yardımlar, ikramiye, ücretsiz yemek ve konut tahsisi gibi ek finansal desteklerden oluştuğu belirtilmiştir.

Milkovich ve Newman (1999, s. 6-9), çalışanların iş karşılığında elde ettiği kazançları, ücretin bütün biçimleri ve iş ilişkisi sonucunda elde edilen kazançlar olarak Şekil 1’de açıklamaktadır.

Şekil 1. İş Karşılığı Alınan Toplam Kazançlar



Kaynak:(Milkovich ve Newman, 1999, s. 7).

Yazarlar tarafından, çalışanların iş ilişkisi sonucunda elde ettiği getiriler, işin sağladığı tanınma ve statü, iş güvencesi, öğrenme olanakları ile işin çalışana çekici gelmesi başlıkları altında ele alınırken; ücretin biçimleri doğrudan ve dolaylı ücret olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışana doğrudan para olarak ödenen ücret biçimleri temel ücret, liyakat ücreti, kısa vadeli ve uzun vadeli ödüller olarak belirlenmiştir. Temel ücret işverenin yapılan iş karşısında ödemiş olduğu temel nakit ödemesi olarak, liyakate dayalı ücret çalışanın önceki davranışları ve başarıları sonucunda elde ettiği ücret olarak, kısa ve uzun vadeli ödüller de performansa dayalı elde edilen ücret olarak ifade edilmiştir. Dolaylı ücret biçimleri ise emeklilik, sağlık sigortası, yıllık izin, lojman verilmesi gibi dolaylı yardımlar ve hizmetler olarak ele alınmıştır.

Ücret biçimlerine ilişkin bir başka çalışmada ise, ücret biçimleri temel ücret, performansa dayanan ücret ve dolaylı ücret olarak ele alınmıştır (Bratton ve Gold, 2003, s. 283). Temel ücret genellikle saat, hafta, ay ya da yıl gibi bir zaman dilimine dayanan maaş ya da sabit aylık şeklinde de adlandırılan ücret olarak tanımlanmıştır. Performansa dayanan ücret, isminden de anlaşılacağı üzere çalışanın ya da çalışanın içinde bulunduğu takımın veya örgütün performansı doğrultusunda belirlenen ücret olarak, dolaylı ücret ise parasal olmayan faydaları ve hizmetleri içeren ücret olarak ifade edilmiştir.

Ücret üzerine bir başka ayırım finansal ve finansal olmayan ücret olarak yapılmış, finansal ücret doğrudan ve dolaylı olarak çeşitlendirilirken; finansal olmayan ücret iş, iş çevresi ve iş yeri esnekliği şeklinde üç başlık altında incelenmiştir (Mondy ve Mondy, 2017, s. 224). Doğrudan finansal ücret biçimleri aylık, maaş, komisyon ve bonus olarak, dolaylı finansal ücret biçimleri de yasal haklar (sosyal güvenlik hakları ve işsizlik maaşı vb.), sosyal yardımlar (sağlık yardımı, hayat sigortası vb.) ve karşılıksız yardımlar olarak ele alınmıştır. Finansal olmayan ücretin iş ile ilişkili biçimleri, işin anlamlılığı, tatmin edici olması, takdir edilmesi, öğretici ve zevkli olması gibi işe dair özellikler olurken; iş çevresi başlığı altındaki biçimleri, sağlam politikalar, yetenekli yöneticiler, uyumlu iş arkadaşları, çalışma koşulları şeklinde; iş esnekliğibasıllığı altındaki biçimleri ise esnek çalışma saatleri, evden çalışma, yarı zamanlı çalışma şeklinde belirlenmiştir.

Günümüzde ücretlendirme konusu bir önceki bölümde bahsedildiği üzere “ödül yönetimi” ya da “toplam ödül yönetimi” üzerinden ele alınmaktadır. Temel ve değişken ücretin yanında, finansal ve finansal olmayan ödüllerin de ücretlendirme sürecine dahil olduğu görülmektedir. İşletmelerde kullanılan ödüller, içsel ve dışsal olarak gruplanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 387) İçsel ödüller, çalışanın elde ettiği başarı sonrasında duyduğu manevi tatmin ya da diğer duygular olarak ifade edilirken; dışsal ödüller ise çalışana üçüncü bir kişi tarafından sağlanan hisse senedi alma hakkı gibi parasal ödüller ya da terfi, yeni bir mevki gibi parasal olmayan statü ödülleri olarak açıklanmıştır. WorldatWork (2007) tarafından geliştirilen toplam ödül yönetimi modelinde, bir kuruluşun çalışanları çekmek, motive etmek ve elde tutmak için ele alacağı ödül yönetimi unsurları beş başlık altında ele alınmıştır:

- Ücret: İşveren tarafından verdiği hizmet karşılığında (zaman, beceri, yetenek ya da çaba) çalışana yapılan sabit ve değişken nakit ödemelerdir.
- Yan Haklar: Bir işverenin, çalışanların aldığı nakit ücreti tamamlamak üzere çalışanlar ve aileleri için sağladığı sağlık sigortası, emeklilik programları gibi güvence programlarıdır.
- İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların hem işte hem de evde başarıya ulaşmalarını aktif olarak destekleyen kurumsal uygulama ve politikalarıdır.
- Performans ve Takdir: Performans yönetimi, kuruma ekibe ve bireye ait çabaların iş hedeflerine ve kurumsal başarıya ulaşılması yönünde uyumlaştırılmasını içermektedir. Bu çerçevede beklentilerin oluşturulması, çabanın ve becerinin gösterilmesi, değerlendirme, geri bildirim ve sürekli iyileştirme yapılması gerekmektedir. Takdir ise kurumsal başarıya katkıda bulunan davranışların ve çabaların nakdi ya da aynı şekilde ödüllendirilmesidir.
- Gelişim ve Kariyer Fırsatları: Gelişim fırsatları, çalışanların becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmek için tasarlanan eğitim planlarını içermektedir. Bu fırsatlar, onların daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır. Ayrıca kurumların, çalışanların daha fazla sorumluluk alabilecekleri kariyer planlarını da desteklemesi gerekmektedir.

Bir başka çalışmada, ödülün temel bileşenleri *ücretlendirme*, *yan haklar* ve *kariyer olanakları* olarak sayılmıştır (Gross, 2008, s. 17). Ücretlendirme, temel ücret, kısa ve uzun vadeli teşvikler ve takdir ödülleri içerirken; yan haklar, sağlık hakları, emeklilik planları, iş/yaşam dengesi programlarından oluşmakta; kariyer olanakları ise eğitim ve gelişim, esnek görevler ve resmi kariyer planlamasını içermektedir.

Ücret kavramının daha net anlaşılabilmesi için ücretle ilgili bazı kavramların açıklanması yararlı olacağı düşünülmektedir. Ücretle ilgili temel ayrımlardan biri **brüt ücret** ve **net ücret** ayrımıdır. Brüt ücrete çeşitli gelir vergisi ve sosyal güvenlik primi gibi yasal yükümlülüklerle ilişkin kalemler de dâhildir. Vergi ve primler kesildikten sonra çalışanın eline geçen miktar ise net ücrettir. Ücret nakit olarak ödeniyorsa **nakdi ücretten**, nakit olarak değil de mal-eşya veya hizmet ile ödeniyorsa **ayni ücretten** bahsedilmektedir.

Ücret konusunda diğer ayırım ise **nominal (parasal)** veya **reel (gerçek)** ücret ayırımıdır. Nominal veya parasal ücret işçiye ödenen miktar olup, reel veya gerçek ücret ise bu miktarın satın alım gücüne işaret etmektedir. Örneğin enflasyonist bir ortamda nominal ücretler enflasyon oranında artmadığı sürece satın alım gücü düşecek ve reel ücret azalmış olacaktır.

Ücret, ödeme biçiminden kaynaklı farklılıklar nedeniyle farklı adlar alabilmektedir. Ülkemizde kamu çalışanlarının ücretleri için “**maaş**” ya da “**aylık**” kavramları kullanılırken; işçiler için “**ücret**” kavramı kullanılmaktadır (Benligiray, 2003, s. 2). Bu durum kanun metinlerinden kaynaklanmakta, Devlet Memurları Kanunu’nda “aylık” kavramı yer alırken; İş Kanunu’nda “ücret” kavramı yer almaktadır. Ücret saatlik ya da haftalık da ödenebilmekte iken; maaş aylık olarak ödenmektedir.

Bu çalışmada, çalışana yaptığı iş karşılığında parasal olarak verilen doğrudan ücretler temel ve değişken ücret olarak ele alınmış, dolaylı ücretler yan haklar başlığı altında, işverenin sağladığı parasal olmayan katkılar ise parasal olmayan ödüller başlığı altında açıklanmıştır.

1.2.1. Temel ve Değişken Ücret

Ülkemizde çalışma hayatını düzenleyen 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında ücret “*bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar*” şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam doğrudan ücret **temel ücret** ve **değişken ücretin** toplamından oluşmaktadır.

İşçiye sağlanan ve ikramiye, prim gibi çeşitli menfaatlerin katılmadığı ücrete temel ücret denmektedir (Demircioğlu ve Centel, 2015, s. 104). Temel ücrete ek olarak çalışanın yasa ve sözleşme gereği olarak kazandığı tüm çıkarlar ise ücret eklerini oluşturmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) gerçekleştirmekte olduğu Kazanç Yapısı Araştırması kapsamında **temel ücreti** “*çalışılan ve çalışılmayan süreler için, hizmeti karşılığında ödenen ücretler toplamıdır. İkramiye, prim, sosyal yardım, fazla çalışma gibi ödemelerin dışında kalan bedeli kapsar.*” şeklinde açıklamaktadır (TÜİK, 2022b). Temel ücret garanti edilmiş ücret olarak ele alınmaktadır.

Değişken ücret ise esas olarak çalışanların performansına ya da katkılarına göre belirlenen ödemeyi ifade etmektedir. Değişken ücretler, üretkenlik ile ücretler arasında birey, ekip, grup veya organizasyon düzeyinde ilişki kurularak belirlenebilmektedir (Milkovich vd., 2011, s. 12). Temel ücret tanımında geçen ve temel ücrete dahil edilmeyen ikramiye, prim gibi sözleşmeden kaynaklanan ek ödemeler değişken ücreti oluşturmaktadır.

Değişken ücret, performansın nitelik ve niceliği üzerinde durmakta ve takımları, grupları ve bireyleri ödüllendirmek için kullanılmaktadır (Bingöl, 2013, s. 489). Bu ücret biçimi özendirici ödemeleri, ikramiyeleri, kazanç paylaşımını içermekte ve temel ücret gibi garanti edilmemektedir. Genellikle bir defalık ya da belirli dönemlerde gerçekleştirilmektedir.

Değişken ücret geçmişte genellikle yöneticiler için uygulama alanı bulurken günümüzde çok farklı değişken ücret modelleri kullanılmaktadır (Amuso ve Knopping, 2008, s. 206). Kâr paylaşım planları, katkı temelli ya da proje temelli ödemeler, yönetim, anahtar çalışanlar ya da satış ekiplerini odağına alan değişken ücret biçimleri bulunmaktadır.

Temel ücret özellikle hukuk literatüründe **ana ücret, kök ücret, çıplak ücret** ya da **asıl ücret** olarak da adlandırılmaktadır. **Çıplak ücret** temel ücreti temsil ederken, temel ücrete ek olarak çalışana sağlanan para ya da parayla ölçülebilen ek olanaklarında dahil edildiği ücrete **giydirilmiş ücret** denmektedir (Benligiray, 2003, s. 4). Performans esaslı yapılan ödemelerin yanında, yol yardımı, yemek yardımı, kira yardımı gibi süreklilik arz eden parasal veya aynı faydalar da giydirilmiş ücrete dahil edilmektedir. Giydirilmiş ücret İş Kanunu kapsamında işveren ve çalışan arasında çıkan uyuşmazlıklar da çalışana ödenmesi gereken tutarların hesabında kullanılmaktadır.

Ücretle ilgili bir diğer temel kavram asgari ücret kavramıdır. Ülke genelinde, bölgesel ya da belirli meslekler düzeyinde tespit edilen **asgari ücreti** çalışana sosyal bakımdan onurlu bir yaşam düzeyi sağlayan en düşük ücret şeklinde tanımlanmak mümkündür. 01.08.2004 tarihli Asgari Ücret Yönetmeliğinde asgari ücret "*işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret*" olarak açıklanmıştır. Ülkemizde işçinin kendi geçimini sağlamak temelinde kurgulanan asgari ücret bazı ülkelerde işçi ve onun bakmakla yükümlü olduğu kişilerin geçimini sağlamak

temelinde kurgulanmaktadır. Bu nedenle asgari ücretin tespit yöntemi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

1.2.2. Yan Haklar

Çalışana dolaylı yollardan ödenen parasal ücrete dahil olmayan finansal karşılıklar “yan haklar” altında toplanmaktadır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 224). Bunlar sosyal güvenlik hakları, işsizlik maaşı, aile yardımları, tıbbi yardımlar gibi yasal hakları, hayat sigortası, bireysel emeklilik planları gibi sosyal yardımları içermektedir. Yan hakların kapsadığı örneklere bakıldığında çalışanlar için bazı güvenceler ve fırsatlar sağladığı görülmektedir. Bu haklar ve fırsatlar bazen çalışanlara seçenekli sunulmakta, sosyal güvenlik hakları örneğinde olduğu gibi bazı haklar için çalışanlar ve kurumlar birlikte katkı sağlamaktadır.

Yan haklar nakit olarak sağlanan ücretin tamamlayıcı unsuru olarak görülmektedir (WorldatWork, 2007, s. 9). Bu programlar, çalışanı ve ailesini finansal risklerden korumak için tasarlanmış, sosyal sigorta, grup sigortası ve çalışılmayan zaman için yapılan ödemeler şeklinde gruplandırılmıştır. Sosyal sigorta başlığı işsizlik, yaşlılık, malullük gibi bireysel sigorta programlarını kapsarken, grup sigortası başlığı tıbbi ve ilaç sigortası, hayat sigortası gibi grup sigorta programlarını kapsamaktadır. Çalışılmayan zamanlar için yapılan ödemeler ise çalışanın aktif olarak işte olmadığı zamanlarda gelirini korumak için tasarlanmıştır. İş yerinde molalarda geçen ya da iş dışında tatilde geçen zamanlar için yapılan ödemeleri içermektedir.

Yan hakların önemli bir parçası olan sosyal yardımlar, işletmenin bir parçası oldukları için çalışanlara sağlanmaktadır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 250). Ülkemizde bu kapsamda çalışanlara yemek, ulaşım, konut ya da yakacak yardımı gibi yardımlar gerçekleştirilmektedir. Bazı sosyal yardımlar yasalarla zorunlu tutulurken, bazıları isteğe bağlı olmakta, bazıları için de çalışanlar kendileri gönüllü olmakta ve bu yardımların finansmanına katkı sağlamaktadırlar.

1.2.3. Parasal Olmayan Ödüller

Ücret yönetiminin görece en yeni bileşeni olan parasal olmayan ödüller; tanınma, kariyer ve gelişim fırsatları, ilgi çekici iş, iş güvencesi gibi ödülleri kapsamaktadır. **Tanınma**, çalışanların eylemlerini, çabalarını, davranışlarını veya performanslarını onaylama veya bunlara özel ilgi göstermeyi kapsamaktadır. Tanınma sayesinde çalışanın çabalarının takdir edilmesine yönelik içsel bir psikolojik ihtiyacı karşılanmış olmakta ve kurumsal başarıya katkıda bulunan belirli davranışları pekiştirilerek iş stratejisi desteklenmektedir (WorldatWork, 2007, s. 7). Tanınma ödülleri örnek olarak; sözlü takdir, plaketler, kupalar, sertifikalar, yemek davetleri ve ödül biletleri sayılmaktadır. **Gelişim fırsatları**, çalışanların uygulamalı becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmek için tasarlanmış bir dizi öğrenme deneyimi olarak tanımlanmakta ve çalışanların daha iyi performans göstermelerini sağlamayı amaçlamaktadır. **Kariyer fırsatları**, çalışanların kariyer hedeflerini ilerletmeleri için onlara bir plan sunmayı içermektedir. Bu plan, yetenekli çalışanların kurumlarına en yüksek değeri sunmalarını sağlayacak pozisyonlarda görevlendirilmeleri için kurum içinde kariyer fırsatlarını desteklemeyi amaçlamaktadır.

Parasal olmayan ödüller arasında günümüzde oldukça popüler olan **iş yaşam dengesi programları** ve uygulamaları da yer almaktadır. Çalışanların hem işte hem de evde başarıya ulaşmasını hedefleyen bu programlar arasında çalışma saatlerinde esneklik, evden çalışma imkânı, çocuk ve yaşlı bakımı destekleri, ücretli ve ücretsiz izin uygulamaları bulunmaktadır.

Parasal olmayan ödüllere ilişkin bir diğer ayrım işin kendisi, iş çevresi ve iş yeri esnekliği kavramları üzerinden ele alınmıştır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 264). İşin anlamlı, takdir edilen, tatmin edici, öğretici, eğlenceli ve ilgi çekici olması çalışanları oldukça güçlü motive eden özellikler olarak sayılmıştır. Sağlam politikalar, yetenekli yöneticiler, becerikli çalışanlar, uyumlu çalışma arkadaşları, uygun statü sembolleri ve çalışma koşulları iş çevresine ilişkin ücret faktörleri olarak ele alınırken; işin esnekliği konusundaki faktörler esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı, evden çalışma ve yarı zamanlı çalışma olarak belirtilmiştir.

1.3. ÜCRETİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ücretin nasıl belirlendiği ve ücret seviyesini etkileyen faktörlerin neler olduğu Adam Smith'ten günümüze birçok araştırmaya konu olmuştur. Ücret üzerine gerçekleştirilen çalışmaların çevresel, işletmeye bağlı, iş ve iş grubuna bağlı, toplumsal cinsiyete ve ırka bağlı, bireye bağlı belirleyiciler ile ücretlendirmenin bireysel çıktıları (performans, işe devamlılık, stres gibi), ücretlendirme psikolojisi, örgütsel adalet, ücretlendirmenin işletme çıktıları (performans, maliyet gibi), yan haklar, uluslararası ücretlendirme ve üst düzeyin ücretlendirilmesi konularında gerçekleştirildiği görülmektedir (Werner ve Ward, 2004, s. 205). Araştırma konularına göz atıldığında, birçoğunun ücretin belirlenmesinde etkili olan faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

Ücret üzerine yapılan çalışmaların büyük kısmının işgücü piyasası ya da çalışanlar bakış açısıyla gerçekleştirildiği görülmektedir (Gibbs, 2016, s. 3). Örneğin; kişisel özelliklerin ücret üzerindeki etkisi üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışma ekonomistleri ücretin kamu sektöründe ve özel sektörde ya da sendikalı ve sendikasız işyerlerinde nasıl değiştiğini araştırırken, makro ekonomistler iş döngüsünde ücret ve istihdamın nasıl değiştiği ve uluslararası ticareti nasıl etkilediği ile ilgilenmektedirler. İktisadi açıdan bireylerin farklı ücret almaları üç temel nedene dayandırılmaktadır (McConnell vd., 1999, s. 248):

- Çalışılan işlerdeki farklılıklar yani işlerin heterojen olması
- Çalışan bireylerin farklı özelliklere sahip olması yani bireylerin heterojen olması
- İş gücü piyasasındaki eksiklikler ve aksaklıklar

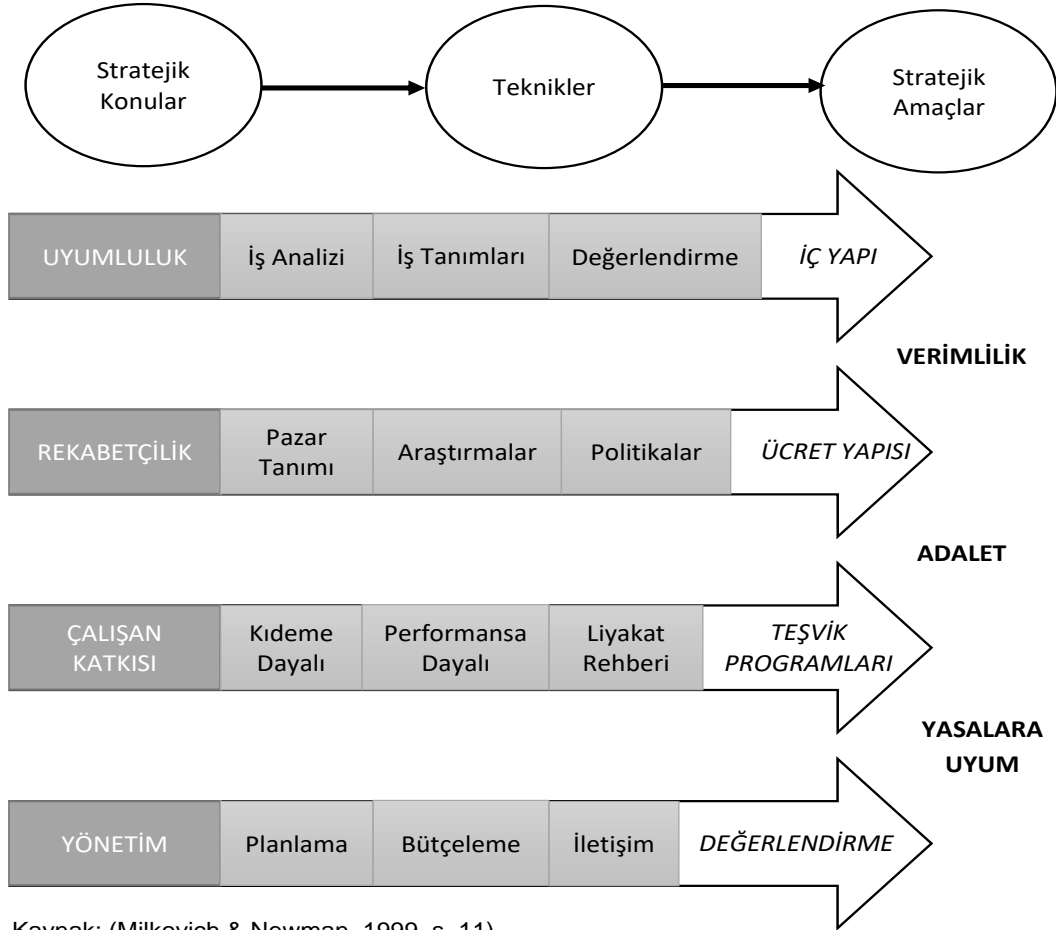
Bir işletmede neden farklı düzeylerde ücret belirlendiğinin nedenlerinden ilki olarak işgücü piyasasının etkisi gösterilmiştir (Lupton ve Bowey, 1989, s. 1-5). İkinci neden olarak ise bazı işlerin diğerlerine göre daha çok ücret hak ediyor olması, üçüncü neden olarak da işletmede güçlü sendikal grupların olması söylenmiştir. Ayrıca fazla çalışma için fazla ücret talebinin olması, işletmede bazı gruplara çıktı odaklı ücret ödenmesi, ücret seviyeleri oluşturularak çalışanlara kariyer ilerlemesi için bir motivasyon aracı sağlanmak istenmesi de nedenler arasında sayılmıştır.

Ücretlerin neden farklılaştığının araştırıldığı bir çalışmada, ücretin çok sayıda farklı iş kategorileri arasında dikey olarak değiştiği, yatayda ise iş kategorileri içerisinde bireyler arasında bir farklılaşma olduğundan bahsedilmiştir (Gupta vd., 2012, s. 104-105). Bu çerçevede, ücret farklılaşması biçimleri de genel farklılaşma, dikey farklılaşma ve yatay farklılaşma olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- **Genel farklılaşma** birçok iş arasında ve benzer işleri yapan birçok insan arasında gerçekleşmektedir. Bu farklılaşma ekonomik etkiler, hükümet politikaları ve yasalar, dış paydaşlar, kültür ve gelenek, örgütsel strateji, örgütsel insan kaynağı, örgütsel iş tasarımı, genel insan kaynakları politikaları, iş piyasası özellikleri gibi birçok faktöre dayanmaktadır (Milkovich vd., 2011).
- **Dikey farklılaşma** işler arasında ücretlerin farklılaşması olarak açıklanmaktadır. Örneğin; finansal analizci ile finansal müdür arasındaki ücret farklılığı bu ayrışma biçimine girmektedir. İşe ilişkin yetenek, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları gibi faktörler bu farklılaşmanın nedenleri arasında sayılmaktadır (Gupta vd., 2012, s. 105).
- **Yatay farklılaşma** ise aynı işi yapan kişiler arasında ortaya çıkan ücret farklılaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılaşmanın ortaya çıkmasında performans, kıdem, yetenekler, politik yetenekler gibi birçok kişisel faktör etkili olmaktadır (Siegel ve Hambrick, 2005). Ücretlerin farklılaştırılması, çalışanların performanslarına göre ödüllendirilmelerinde bir araç olarak da ele alınmaktadır (Miceli ve Heneman, 2000).

Milkovich ve Newman (1999) işletmelerin verimlilik, adalet ve yasalara uyum amaçları çerçevesinde ücretleri belirlediklerini ve Şekil 2'de yer verilen dört temel stratejik konuda karar almaları gerektiğini vurgulamışlardır. *Verimlilik amacı*, performans, kalite ve müşteri memnuniyeti artışına karşılık işgücü maliyetlerinin kontrol altında tutulmasını; *adalet amacı*, bütün çalışanlara eşit muamele edilmesini; *yasalara uyum amacı* ise işletmenin ücretlendirme sisteminin mevcut yasalara uygun olmasını ifade etmektedir.

Şekil 2. Ücret ve Strateji İlişkisi



Kaynak: (Milkovich & Newman, 1999, s. 11)

Şekil 2'ye göre, işletme içindeki işler ve yetenekler arasında bir karşılaştırma yapılmalı ve işletme içi tutarlılığın sağlanmasına yönelik politikalar geliştirilmelidir. Bunun yanında işletme, rakiplerine karşı ücret konusunda nasıl bir pozisyon alacağını belirlemelidir. Bir diğer önemli konu ise çalışanın performansının ücrete ne ölçüde yansıtılacağıdır. Ayrıca, bu üç kararın bir arada yürütülmesini sağlayacak bir yönetime de ihtiyaç duyulmaktadır. *Uyumluluk, rekabetçilik, çalışan katkısı ve yönetim* başlıkları altında ele alınan stratejik konuların hangi tekniklerle ele alınacağı da modelde açıklanmıştır. Uyumluluğun sağlanması için iç yapıya ilişkin faktörlerin ele alınması, rekabetçilik için dış çevrenin araştırılması, çalışan katkısı için bireye dönük faktörlerin belirlenmesi, yönetim için ise örgüte yönelik fonksiyonların yürütülmesi gerektiği vurgulanmıştır (1999, s. 11-12).

İçinde olduğumuz değişim ve dönüşüm sürecinde hem işletmeler hem de diğer kurumlar ücret yönetiminin nasıl dönüşeceği, örgütün iş arayanlar için nasıl cazip bir hale getirileceği ya da mevcut iyi çalışanları nasıl elde tutacakları üzerine kafa yormaktadırlar. Ücret yönetiminin geleceği üzerine 21. yüzyıl başlarında gerçekleştirilen bir çalışmada beş yıl içerisinde ücret yönetimini etkileyebilecek beş büyük değişiklik *ekonomik, demografik ve sosyal değişiklikler, çalışma sistemi tasarımı ortaya çıkan yeni eğilimler, ücret sisteminin piyasaya dayalı mı yoksa içsel karşılaştırmalara mı bağlı kalacağı, işin mi yoksa insanın mı ücretlendirileceği ve ücret sistemi tasarımı etkileyecek teknik hususlar* şeklinde belirlenmiştir (Board, 2001).

2020 yılında gerçekleştirilen benzer bir çalışmada ise ücret alanında çalışan profesyoneller tarafından ücret yönetiminin geleceğine ilişkin şu sorular ele alınmıştır (Bryant vd., 2020):

- Önümüzdeki 5 yıl içinde çalışan performansını değerlendirme ve ödüllendirme yöntemleri nasıl değişecek?
- Ücretlendirme uzmanları cinsiyet, ırk vb. arasındaki ücret ve gelir farkını nasıl ele alacak?
- Süreli çalışan (örneğin geçici çalışanlar, yükleniciler ve danışmanlar) kullanma eğilimi genişlemeye devam edecek mi?
- Yapay zekâ, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, büyük veri gibi teknolojik gelişmeler ücret ve yan haklar uygulamalarını nasıl etkileyecek ve ücret uzmanları buna nasıl hazırlanmalı?
- Maaş ve ücret bilgilerinin internette bu kadar kolay ulaşılabilir olmasıyla birlikte, ücret gizliliği/şeffaflığında ne gibi değişiklikler göreceğiz?

Her iki çalışmada da ele alınan sorular incelendiğinde, ücretin birçok alandan etkilendiği görülmektedir. Göç gibi demografik yapıyı etkileyen dışsal faktörler, çalışma biçimlerinin değişimi (uzaktan, esnek, işlerin yüklenicilere devri), ileri teknolojiler ve dijitalleşme günümüz dünyasında ücreti etkileyen önemli faktörler olarak belirtilmiştir.

Bu çalışmada ücreti etkileyen faktörler bu çalışmanın temel konusu olan *işgücü piyasası, işletmeye ilişkin faktörler, işe ilişkin faktörler ve bireye (çalışana) ilişkin faktörler* olmak üzere dört temel başlık altında ele alınmıştır. İşgücü piyasasını ve ücreti etkileyen önemli

dışsal faktörler olan genel ekonomik durum, teknolojik dönüşüm, devlet müdahaleleri ve yasalar ile işçi sendikaları alt başlıklarda ele alınmıştır.

1.3.1. İşgücü Piyasası

Değişim kavramı istihdam ilişkisinin kalbinde yer almaktadır. Ortaya çıkan her istihdam iki unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; *ücret düzeyi pazarlığı* (çalışana ne kadar ödeme yapılacağı) ve *çaba pazarlığı* (ücret karşılığında ne kadar iş üretileceği) olarak ifade edilmiştir (White, 2000, s. 26). Çalışanlar ücretlerinin işe yaptıkları katkıyı yansıtmasını beklerken, işveren de yapılan iş için adil olduğu düşünülen bir ücret ödemeyi istemektedir.

Bu istihdam ilişkisinin kurulduğu yer işgücü piyasasıdır. İşgücü piyasası, diğer piyasalar gibi alıcıların (işverenlerin) ve satıcıların (çalışanların) yer aldığı, bu kişilerin istihdam ilişkisi yaratmak için çaba gösterdiği bir piyasadır (Armstrong, 2007, s. 108). İşletmeler ihtiyaç duydukları çalışanları iç ya da dış işgücü piyasasından temin etmektedir. İç işgücü piyasasından temin, işletme içinde yeni oluşan veya boşalan bir pozisyon için işletme içinden çalışan temin edilmesi iken, dış işgücü piyasasında temin çalışanın işletmenin dışındaki yerel, ulusal ya da uluslararası işgücü piyasasından temin edilmesidir.

Bir başka tanımda işgücü piyasası, bir coğrafi bölgede yer alan potansiyel çalışanlardan işe alınanların oluşturduğu piyasa olarak tanımlanmaktadır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 226). Bazı işlerde işgücü piyasası işletmelerin faaliyette buldukları bölge dışında olabilmekte, örneğin; yönetim kademesi çalışanları ve profesyonel çalışanlar için işgücü piyasası daha geniş bir coğrafyaya yayılmaktadır.

İşgücü piyasasının dengeli, istikrarlı olması ve düzgün işlemesi devlet, iş dünyası ve toplum için büyük önem arz etmektedir. İşgücü piyasasındaki dengenin sağlanması işgücü arzı ve işgücü talebi dengesinin belirli bir ücret seviyesinde kurulmasına bağlı olmaktadır. İşgücü piyasasındaki arz ve talep durumu ülkeden ülkeye, aynı ülke içinde ise bölgelerde veya şehirlerde farklılık gösterebilmektedir. İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesinin bozulması ücret düzeylerinin artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır (Benligiray, 2003, s. 19). Örneğin niteliksiz işgücü arzının yüksek olduğu ancak niteliksiz işgücü talebinin düşük olduğu gelişmekte olan bir ülkede işletmeler ve

kurumlar nitelik gerektirmeyen işlerde düşük ücretle işgücü temin edebilecekken, ülkede nitelikli işgücü arzı düşük olduğu için bu çalışanlar için rekabet etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler ve kurumlar çalışanların dikkati çekmek ve onların işletmede kalmasını sağlamak için diğer işletmelerin ve kurumların sunmuş olduğu ücret seviyesini bilmek zorundadır.

Günümüzde işgücü piyasasının küreselleşmesi ile yüksek teknoloji ve yüksek insan kaynağı sermayesine ihtiyaç duyan işler için yerel çalışanlar açısından bir iş güvensizliği oluşmaya başlamıştır. İşgücü piyasasının küreselleşmesi ile birlikte ücret maliyeti yerel ya da ulusal düzeyde değil, küresel düzeyde de ölçülmeye ve karşılaştırılmaya başlanmıştır (Board, 2001). Piyasa rekabetçi oldukça, piyasa ücret seviyesinin elde edilmesi daha da önem kazanmaktadır. Piyasa verileri daha kolay elde edilmeye başlandıkça da, işler arasında geleneksel faktör karşılaştırma yöntemleri yerine gerçek piyasa verileri ile karşılaştırma yapılmaya başlanmıştır.

İşgücü piyasasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar arasından işgücü piyasası ve ücret üzerinde önemli etkileri olan genel ekonomik durum, teknolojik dönüşüm, devlet müdahaleleri ve işçi sendikaları ücrete olan etkileri bakımından aşağıda ele alınmıştır.

1.3.1.1. Genel Ekonomik Durum

İşletmenin faaliyet gösterdiği ülke, ülkeler ve bölgelerdeki ekonomik durum işletmelerin ücret politikalarını da etkilemektedir. 20. yüzyıl sonlarında etkisini göstermeye başlayan küreselleşme ile birlikte artan uluslararası ticaret, doğrudan yabancı yatırımlar, işgücü göçleri gibi dünyayı etkisi altına alan önemli değişimler ücretlerin belirlenmesi üzerinde de etkili olmaktadır (ILO, 2008). ILO tarafından 2001-2007 dönemine ilişkin yapılan araştırmada, ücretin önemli makroekonomik belirleyicileri arasında *ekonomik büyüme* ve *işgücünün üretkenliği* olduğu görülmüştür. Ekonomik büyümenin yaşandığı dönemlerde, ortalama ücret seviyesinin de arttığı tespit edilmiş, işgücü üretkenliğinin daha yüksek olduğu ülkelerde ise ortalama ücret seviyesinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Ücretleri etkileyen bir diğer önemli ekonomik faktör *enflasyon düzeyidir*. Enflasyon ve ücret arasındaki ilişki, literatürde fiyat-ücret spirali ile açıklanmaktadır (Blanchard, 1986).

Toplam talepte oluşan şoklar sonucunda üreticiler fiyatları artırmakta, çalışanlar da artan fiyatları karşılayabilmek için daha yüksek ücret talep etmektedir. Ücret artışı ile artan maliyetler sonucunda tekrar fiyat artışı yaşanmakta ve bu şekilde bir döngü oluşmaktadır. Son bir yıldır ülkemizde yaşanmakta olan yüksek enflasyon, asgari ücretin artırılması konusunda ciddi bir baskı yaratmış, 2020 yılında 2.324,70 TL olan net asgari ücret 2023 Temmuz ayı ve sonrasında 11.402,32 TL olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu durum sadece asgari ücret düzeyinde çalışanları etkilememiş, her seviye çalışan için ücret düzeyleri yeniden belirlenmiştir.

Genel ekonomik durum sadece temel ücreti değil, aynı zamanda işletmelerin sağladığı değişken ücret biçimlerini de etkilemektedir. Örneğin; piyasalarda yaşanan ekonomik krizler sonucunda şirketlerin hisse değerlerinin önemli ölçüde değer kaybetmesi, ücretlendirme alanında teşvik edici ücret olarak kullanılan hisse opsiyonlarını daha az tercih edilir hale getirmiştir (Board, 2001).

1.3.1.2. Teknolojik Dönüşüm

Sanayi devrimi, insan kaynakları yönetiminde önemli değişimleri beraberinde getirmiş; verimlilik ve üretkenliğin artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışan motivasyonu gibi konular önem kazanmaya başlamıştır. 1900'lü yılların sonunda ortaya çıkan bilişim teknolojileri ise üretim sistemlerinin otomasyonu geliştirmiş ve dijitalleşmenin önünü açmıştır. 2000'li yılların başlarında dijital dönüşüm dalgası etkili olmaya başlamış; akıllı fabrikalar, nesnelerin interneti, hizmetlerin interneti, siber-fiziksel sistemler gibi birçok kavram gündeme gelmiştir. Bütün bu değişim, işlerin yapılış biçimini ve işgücü piyasasını değiştirmiş, yeni meslekler ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Elbette bu değişim, ücret sistemlerini de doğrudan etkilemiştir. COVID-19 pandemisi de işleri ve iş yapma biçimlerini derinden etkilemiş, uzun süreli kapanmalar hizmetlerin sunumunda teknoloji kullanımını bütün dünyada yaygınlaştırmıştır. Uzaktan ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte daha çok işletme ve kurum, ücretlendirme sistemlerini bu çalışma biçimlerine adapte etmeye başlamıştır.

Teknolojinin, ücret yönetim sistemi tasarımına önemli etkileri olmuştur. Teknoloji, ücret yönetimi sürecinde ait sayısız unsurun otomasyonunu sağlamış, bu durum ücretlendirme sürecinde çalışan personel sayısını azaltmıştır. Bu değişiklikler, ücret yönetiminin rolünü

genel yönetimden çok tavsiye, danışmanlık ve problem çözmeye doğru kaydırmıştır (Board, 2001). Ayrıca, uzaktan ya da evden çalışma modellerinin yerleşmesi ile birlikte bu durumun ücretlendirme biçimlerine de yansımaları beklenmektedir. Çalışanlar oluşturulacak sanal platformlar üzerinde çalışırken, söz konusu sanal ekiplerin ve örgütlerin çıktılarının ödüllendirilmesi konusunda farklı değişken ücret biçimlerinin kullanılması gündemde olacaktır.

Teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği, COVID-19 pandemisinin de ciddi bir ivme kazandırdığı dijitalleşme, yapay zekâ, otomasyon ve robotik gibi uygulamaların yeni işler ve iş yapma biçimleri yaratacağı beklenmektedir. Gelecekte halihazırda var olan bazı işlerin yok olacağı, yeni işlerin ortaya çıkacağı ve ücretlendirme de dahil bütün insan kaynakları sistemlerinin bu dönüşüme hazırlanması gerektiği vurgulanmaktadır.

İşlerin geleceği üzerine hazırlanan çalışma raporunda, bu alanda çalışanların mevcut teknolojik değişimlerin etkisiyle bazı işlerin yok olması durumunun hızlanacağı konusunda hemfikir olduğu belirtilmektedir (Balliester ve Elsheikhi, 2018). Makinelerin, robotların ve bilgisayarların işgücü karşısında sadece karşılaştırmalı değil, giderek artan bir şekilde mutlak bir avantaja sahip olacağı ve bu işlerin yerine yaratılacak işlerin ilerleme sürecinin çok da hızlı olamayacağı söylenmektedir. Özellikle az ve orta beceri isteyen muhasebe, ürün testi ya da makine operatörlüğü gibi yönetsel veya otomasyon işlerinin daha yoğun bir şekilde azalacağı vurgulanmaktadır. Yine otomasyonun ve Endüstri 4.0'ın etkisinin yoğunlaşacağı gelişmiş ülkelerde, tarım sektöründe de birçok işin ortadan kalkması beklenmektedir.

1.3.1.3. Devlet Müdahaleleri ve Yasalar

İşletmenin bağlı olduğu ya da faaliyet gösterdiği ülkedeki yasalar ile devletin ürün ve işgücü piyasasına müdahaleleri ücretin önemli dışsal belirleyicileri arasında yer almaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün dünya üzerinde çalışma standartlarını belirlemek üzere oluşturduğu ve ülkemiz tarafından da imzalanan 10 temel sözleşmeye göre, taraf ülkeler bu sözleşmelerle belirlenen standartları karşılayan yasal düzenlemeleri hayata geçirmek ve yasaların doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamakla yükümlüdür. İlgili sözleşmenin detaylarına aşağıda yer verilmiştir (ILO, 2023):

- *Zorla Çalıştırma Sözleşmesi (No.29, 1930)*: Sözleşme zorla ya da zorunlu çalıştırmanın her tür biçimine son verilmesini öngörmektedir.
- *Örgütlenme Özgürlüğü ve Örgütlenme Hakkının Korunması Sözleşmesi (No.87, 1948)*: Bütün işçi ve işverenlerin, önceden izin almaksızın ve serbestçe kendi örgütlerini kurma ve bu örgütlere katılma haklarını güvence altına almakta ve söz konusu örgütlerin resmi görevlilerin müdahalelerinden bağımsız serbestçe işlev görebilmelerini sağlayacak güvenceler getirmektedir.
- *Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı Sözleşmesi (No.98, 1949)*: Sendika ayrımcılığı gözetilmesine, farklı kesimlerin örgütlerinin birbirlerinin çalışmalarına müdahale etmelerine karşı ve toplu sözleşme düzeninin geliştirilmesine yönelik önlemler getirmektedir.
- *Eşit Ücret Sözleşmesi (No.100, 1951)*: Erkek ve kadınların, eşit işlerde eşit ücret ve sosyal haklara sahip olmalarını öngörmektedir.
- *Zorla Çalıştırmanın Yasaklanması Sözleşmesi (No.105, 1957)*: Zorla ya da zorunlu çalıştırmanın herhangi bir biçiminin siyasal zorlama ve eğitime, siyasal ya da ideolojik görüşlerin açıklanması nedeniyle cezalandırma, işgücünü harekete geçirme, çalışma disiplinini sağlama, ayrımcılık ve greve katılanları cezalandırma aracı olarak kullanılmasını yasaklamaktadır.
- *Ayrımcılık (İstihdam ve Meslek) Sözleşmesi (No.111, 1958)*: İş verme, eğitim ve çalışma koşullarının düzenlenmesinde ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal görüş, ulusal kimlik ve sosyal köken temelinde ayrımcılık yapılmasının ulusal politikalarla önlenmesi, fırsat ve uygulama alanında eşitliğin geliştirilmesi çağrısında bulunmaktadır.
- *Asgari Yaş Sözleşmesi (No.138, 1973)*: İşe kabulde asgari yaştan zorunlu temel eğitimin tamamlandığı yaştan daha düşük olamayacağını öngörerek çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır.
- *Çocuk İşçiliğinin En Kötü Biçimleri Sözleşmesi (No.182, 1999)*: Çocuk işçiliğinin en kötü biçimlerinin acilen ve etkili biçimde ortadan kaldırılmasını sağlayacak önlemlerin alınmasını öngörmektedir.

- *İş Sağlığı ve Güvenliği Sözleşmesi (No.155, 1981) ve İş Sağlığı ve Güvenliği Geliştirme Çerçevesi Sözleşmesi (No.187, 2006)*: Ciddi bir insani ve ekonomik yük oluşturan iş kazaları ve meslek hastalıkları için önleyici güvenlik ve sağlık kültürünün oluşturulması, uygulanması ve sürekli olarak güçlendirilmesi için önlemlerin alınmasını öngörmektedir.

Sözleşmelerin kapsamı incelendiğinde, hepsinin ücret konusuna temas ettiği görülmektedir. Üye ülkelerin, çalışanların ve işverenlerin örgütlenme özgürlüklerini güvence altına alacak, toplu sözleşme haklarını koruyacak, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve işyerinde ayrımcılık yapılmamasını sağlayacak, her türlü zorla çalıştırma biçimini ortadan kaldıracak, çocuk işçiliğini önleyecek ve iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri çerçevesinde bir çalışma ortamı sağlayacak tedbirleri alması istenmektedir.

Ülkemiz açısından baktığımızda, ücret açısından en önemli devlet müdahalesi, devletin, işçi ve işveren temsilcilerinin oluşturduğu asgari ücret tespit komisyonunun her yıl aralık ayında bir sonraki yıl için asgari ücreti belirlemesi olarak değerlendirilmektedir. Devlet; işçi, işveren ve hükümet tarafının yer aldığı bu komisyon aracılığı ile işletmelerin ödeyebilecekleri en düşük ücreti belirleyerek işletmelerin ücret politikasına müdahale etmiş olmaktadır. Asgari ücretin belirlenmesinde 'genel ekonomik durum' başlığı altında ele alınan ekonomik faktörlerin etkisi büyük olmakta, bu konuda ciddi bir kamuoyu baskısı ile karşılaşılmaktadır.

Asgari ücret uygulaması dışında devletin, iş kanunu, sosyal güvenlik kanunu gibi düzenlemeler ile iş yaşamına ilişkin bazı kurallar koyduğu görülmektedir. Bu düzenlemeler çerçevesinde, haftalık çalışma saatlerinin ne olacağı, bu çalışma saatlerinden fazla çalışılması halinde nasıl ücretlendirme yapılması gerektiği, resmî tatillerde kimlerin hangi ücretler ile çalışabileceği, sosyal güvenlik haklarının neler olduğu ve sigorta primlerinin miktarları gibi birçok detay devlet tarafından belirlenmektedir. İşletmeler, bu yasal düzenlemeler ile uyumlu ücret politikalarını belirlemektedirler.

1.3.1.4. İşçi Sendikaları

Sanayi devrimi sonrasında çalışanlar ile işverenler arasındaki güç eşitsizliğine müdahale etmek ve onu ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulan işçi sendikaları, üyelerine iş güvencesi sağlamak, mesleki eğitim imkânları sunmak, çalışma koşullarını iyileştirmek gibi birçok alanda faaliyet göstermektedir. Bu faaliyetlerin yanında sendikalar, hem dünyada hem de ülkemizde ücretleri iyileştirmek konusunda önemli bir role sahiptir (Duman ve Duman, 2016).

İngiltere’de gerçekleştirilen bir çalışmada, sendika üyeleri arasındaki ücret farklılaşması sendikalı olmayanlara göre daha düşük çıkmıştır (Metcalf vd., 2001). Metcalf ve diğerleri (2001) bu durumu iki faktöre dayandırarak açıklamışlardır. Bunlardan birincisi, sendika üyeleri ve yaptıkları işlerin sendikasız meslektaşlarına göre daha homojen olmasıdır. İkincisi ise, sendikaların firma içi ve firmalar arası ücret politikalarının, ücret farklılaşmasını azaltmasıdır. Sendikaların asgari ücret hedefleri ve güttükleri eşitlikçi ücret politikaları, sendikalı işyerlerinin işe göre ödeme yapma olasılığını daha yüksek kılmaktadır. Ayrıca, bu iş yerlerinin performans değerlendirme ve liyakat ödemesi kullanma olasılığı daha düşük olmaktadır. Benzer şekilde, sendikasız işyerlerinin de sendikalı işyerlerine kıyasla ücretlendirmede yetkinlik yaklaşımı gibi bireysel ücret biçimlerini tercih etme olasılığı daha yüksek görülmüştür.

Ücret düzeyi üzerine ABD İşgücü İstatistikleri Bürosu'nun 2011 verileri kullanılarak gerçekleştirilen bir çalışmada sendikalı işçilerin ortalama olarak sendikasız işçilerden daha fazla ücret artışı aldıkları, genellikle daha yüksek ücret kazandıkları ve işveren tarafından desteklenen yaygın sosyal hakların çoğuna daha fazla erişebildikleri ortaya çıkmıştır (Long, 2013). Ülkemizde sendikalı ve sendikasız işçilerin ücret farklılıkları üzerine gerçekleştirilen araştırmada ise, ülkemizdeki düşük sendikalaşma oranlarına rağmen sendikalı işçilerin ücretlerinin sendikasız işçilerin ücretlerinden daha yüksek olduğu ve bu farkın özel sektörde daha da belirgin olduğu görülmüştür (Duman ve Duman, 2016).

Sendikaların ücret seviyesinin belli yaşam koşullarını karşılayacak düzeyde belirlenmesi ve bütün çalışanlar için eşit işe eşit ücret sağlanması konusundaki rolleri, çalışma yaşamında temel hakların sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Bunun

dışında sendikalar, çalışma koşulları, fazla mesai, ikramiye, izin hakları ve sosyal haklar gibi birçok konuyu işveren ile müzakere ederek üyeleri için en yüksek faydayı elde etmeye çalışmaktadır.

1.3.2. İşletmeye İlişkin Faktörler

Ücret, insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kapsamında belirlenmekte ve işletmenin sahip olduğu özelliklerden doğrudan etkilenmektedir. Miceli ve Heneman (2000, s. 299-302) ücreti etkileyen işletmeye dair özellikleri *örgüt yapısı ve süreçleri, örgüt büyüklüğü, ürün yaşam döngüsü, örgütün yaşı, örgütsel kültür ve sendika temsilinin olup olmaması* olarak ifade etmişlerdir. Milkovich ve Newman (1999, s. 57) ise bu özellikleri, *örgütün kullandığı teknoloji, örgütsel tasarımı, insan kaynakları politikası, çalışanların kabul durumu ve maliyet etkileri* olarak ifade etmişlerdir.

Bir başka çalışmada, ücretin işletme içi belirleyicileri *işletmenin uygulamaları (strateji seçimleri, teknolojik değişimler, yönetim sistemleri vb), sendikalı olup olmadığı ve işletmenin özellikleri (büyüklüğü, sahipliği, türü, sektörü vb.)* olarak ele alınmıştır (Werner ve Ward, 2004, s. 208). Bunun yanında *işletmenin finansal gücü, rakiplerine göre sektördeki konumu, çalışanlarının toplu pazarlık gücünün olup olmaması* da işletme içi faktörler arasında sayılmıştır.

Bu çalışmada, işletme içi faktörlerden *işletmenin amaçları ve stratejileri, kurumsal kültür ile işletme büyüklüğü ve bütçesi* aşağıda detaylandırılmıştır.

1.3.2.1. İşletmenin Amaçları ve Stratejileri

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri, işletmenin kurumsal çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarlarının uyumlaştırılması ve iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği içerisinde olmasını sağlamaktır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 293). Seçilen kurumsal strateji (büyüme, küçülme, çeşitlendirme, çekilme vb.) ile uygun ve uyumlu bir işgücünün oluşturulması ve korunması gerekmektedir. Aynı zamanda işgücünün, yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ya da kullanabilecek yapıda olması beklenmektedir.

Maliyet liderliğinin aksine farklılaşma stratejisine odaklanan bir firmanın daha yetenekli ve motive çalışanlara ihtiyaç duyması nedeniyle yüksek ücret sunarak bu işgücünü oluşturmaya çalışması, stratejinin ücret üzerindeki etkisine bir örnek olarak verilebilmektedir (Gerhart ve Rynes, 2003, s. 23). Bir başka örnek, müşteri odaklı olan işletmelerin müşteri odaklı olmayanlara göre daha yüksek ücret verdiği üzerine olmuştur. Bu çerçevede, stratejik insan kaynakları yönetimi için ücretlerin belirlenmesi anahtar işlerden biri sayılmakta, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu temel ve yan ücretlerin belirlenmesi önerilmektedir (Preen vd., 2013, s. 142).

Weber ve Rynes (1991) işletmelerdeki ücret seviyesinin en önemli belirleyicilerinden birinin, işletmenin genel amaçları ve hedeflerinin yanında o işe ilişkin *ücret stratejisi* olduğunu söylemektedirler. Buna göre işletmelerin; pazara göre yüksek, düşük ya da aynı seviyede mi ücret ödeme stratejisini benimsedikleri, ücret araştırmalarını daha çok dikkate alan dışsal odaklı bir stratejiye mi yoksa iş değerlendirme sonuçlarını daha çok dikkate alan içsel odaklı bir stratejiye mi sahip oldukları, ücretlerin belirlenmesinde önemli olmaktadır.

İşletmenin ücreti ne için ödemek istediği, yani *ücret felsefesi* de ücretin belirlenmesinde önemli bir karardır. Ücret felsefesinin iki yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yukarıda da bahsedildiği üzere pazara göre nasıl hareket etmek istediğine; ikincisi ise ücreti ne için ödemek istediğine ilişkin karardır. Bu kararın odağı, işletmenin çalışanları ne için ödüllendirmek ya da güçlendirmek istediğidir. Performans, eğitim, deneyim, takım çalışmasına yatkınlık, müşteri odaklılık, yenilikçilik gibi faktörler ya da bunların bazılarının birleşimi, işletmelerin ücret ödemek istedikleri faktörler arasında yer almaktadır.

İşletmenin genel amaçlarına ulaşması, işletmenin bütün fonksiyonlarının bu amaçla uyumlu alt amaçlar belirlemesine bağlıdır. Bu çerçevede, işletmeyi hedeflerine ulaştıracak insan kaynağının oluşturulmasında önemli bir araç olan ücrete ilişkin stratejilerin bütüncül bir yapıda kurulması gerekmektedir. Bunu sağlamak için ücret sistemini çevreleyen faktörlerin etkisinin ortaya konması, örgütsel strateji ve çevresel bağlama uyan ücret kararlarının verilmesi, bu kararları hayata geçirecek bir ücret sisteminin kurulması ve sürekli izlenmesi önerilmektedir (Milkovich ve Newman, 1999, s. 29).

1.3.2.2. Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür, işletmedeki tüm çalışanların ortak düşünce, görüş, varsayım ve değer yargılarından oluşmakta ve bu çerçevede ortaya çıkan norm ve standartlar ile işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran bir değerler sistemi olarak açıklanmaktadır. Kurumsal kültür, işletmedeki çalışanlar için bir üst kimlik olarak da tanımlanmaktadır (Greenberg, 2002, s. 308). Kültür, en küçük çalışma gruplarından en büyük kurumlara kadar tüm hiyerarşik seviyelerde bulunmaktadır. Kültürden bu gruplardaki bireyler etkilenmekte ve davranışları grubun değerleri, normları ve inançları tarafından şekillendirilmektedir (Marker, 2009, s. 726).

Kurumsal kültürü etkileyen faktörler, *kurumun lideri ve onun değerleri, faaliyette bulunduğu endüstri türü, kurumun yaşı ve büyüklüğü, coğrafi konumu, sendikalı olup olmadığı, merkezi olup olmadığı, özel kurum ya da kamu kurumu olması, organizasyon yapısı ve çalışanlarının demografik özellikleri* olarak sıralanmıştır (WorldatWork, 2007, s. 531). Bütün bu faktörler bir araya geldiğinde, farklı kültürel normlara, farklı kaynaklar ile kısıtlamalara ve işyeri sorunlarını ele almanın benzersiz yollarına sahip benzersiz bir işyeri ortaya çıkmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kültür, onu diğer işletmelerden ayırmakta, faaliyetlerinin yapılmasına yol göstermekte, kurum amaçlarının önceliğini çalışanlara hissettirmekte ve faaliyetlerin yapılmasında denetim mekanizması olarak da görev almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 383).

Kurumsal kültür, ücret sisteminin tasarımında, kurulmasında ve yönetilmesinde bütün aşamalarda göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Örneğin o ülke ücret adaleti konusundaki algı ücretin nasıl belirlenmesi konusunda önemli bir girdidir. Japonya'da kıdeme toplum tarafından atfedilen önemin yüksek olması ücretlerin belirlenmesinde kıdemin önemli bir bireysel faktör olmasını sağlamıştır (Milkovich ve Newman, 1999, s. 58). Her ne kadar küreselleşme yerel kültürün etkisini azaltmaya başlasa da toplumda ücret adaletinin nasıl yorumlandığı ve algılandığı işletmeler ve kurumlar için önemlidir.

Kurumsal kültürün ve ücretlendirme sisteminin, çalışanları örgütün stratejik hedeflerine ulaşmaya yönlendirmede tamamlayıcı unsur olarak işlev görmesi gerekmektedir. Çünkü ücretlendirme ve ödüllerin yönetilme şekli, kültürü etkilemek için güçlü bir araçtır. Kurum

kültürü, çalışanların davranış ve tutumlarını etkilemekle de ilgili olduğundan, ücretlendirme tasarımı ve yönetimi, davranış ve tutumların kontrolünün sağlanmasında da birincil yöntem olacaktır (Madhani, 2014). Kurumsal kültürü benimseyen ya da yeni kültürel değişimleri kabul edenlerin ödüllendirilmesi, kurumsal kültürün yerleşmesini ve kabul edilmesini hızlandıracaktır (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 386) Ayrıca, kültür ve ücretlendirme sisteminin uyum içerisinde olması, işletmeye rekabetçi avantaj da kazandıracaktır (Madhani, 2014).

1.3.2.3. İşletmenin Büyüklüğü ve Bütçesi

İşletmeler büyüdükçe bazı girdilerin sağlanmasında küçük işletmelere göre daha avantajlı bir konumda bulunup, bu alanlarda elde ettikleri fazla bütçeyi çalışanları için kullanabilmektedir (Brown ve Medoff, 1989). Aynı zamanda büyük işletmelerin çoğunluğu belli bir süredir var olduğundan ve çalışanları ile belirli düzeyde ilişkiler geliştirildiğinden, çalışanlarına daha yüksek ücret vermeyi tercih etmektedir.

İşletme büyüklüğü, ücret planının performans mı yoksa kârlılığa mı dayanacağı gibi önemli kararların verilmesinde de etkili olmaktadır (Miceli ve Heneman, 2000, s. 299-302). Büyük işletmeler, ödeme güçleri daha fazla olduğu için, daha yüksek değişken ücret ödeyebilmektedir. Ayrıca kârlılığa dayanan ücret planları, büyük işletmelerde daha çok görülmektedir. Üretim sektöründe fabrika büyüklüğü ile ücret düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, o sektördeki büyük fabrikaların oranı ile sektördeki ücret düzeyi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Masters, 1969). Çalışmada, büyük fabrikaların sektördeki payı arttıkça, o sektördeki ücret düzeyinin de yükseldiği görülmüştür.

Ücret düzeyinin belirlenmesinde en önemli iç faktörlerden biri de, işletmenin ücretlere ayırabileceği bütçe büyüklüğüdür. Armstrong'a (2007, s. 114) göre, ücretlerin işletmeye maliyeti işletmenin karşılayabileceğinden fazla olmamalıdır. Ücret ve bütçe dengesini sağlamak için rakiplerin ücret düzeyleri hakkında bilgi sahip olmak ve insan kaynağı dışındaki girdi kalemlerinin bütçe içindeki payını azaltmaya çalışmak, çalışanlara daha yüksek bütçe ayırabilmek adına önem kazanmaktadır.

1.3.3. İŖe İliŖkin Faktörler

İŖletme dıŖı ve içi faktörlerin yanında ücretlendirilecek “iŖ” de ücretin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. İŖ, bir örgütte benzer görev ve sorumluluklara sahip pozisyonlarından oluŖmaktadır (Ivancevich, 2007). Adam Smith (1776) alıŖanların sadece ücreti değil, aynı zamanda toplam faydayı maksimum yapmaya alıŖtıklarından bahsetmiŖ, ödenen tutarın yanında iŖin zorluğu ve öğrenmenin maliyeti, iŖ güvenliği, sorumluluk ve baŖarılı olma olasılığı gibi faktörlerin de değerlendirilmeye alındığını belirtmiŖtir. Böylece, herkes tarafından yapılmak istenmeyen, diğerlerine göre daha zor ve öğrenmesi maliyetli olan, güvenli olmayan, yüksek sorumluluk isteyen ve yüksek baŖarısızlık riski barındıran iŖlerin yüksek ücretli iŖler; herkese güzel gelen, öğrenmesi ve yapması kolay, güvenli, az sorumluluk isteyen, baŖarısızlık riski barındırmayan iŖlerin ise düşük ücretli iŖler olduğunu ifade etmiŖtir (Smith, 2012).

Günümüzde de iŖin ihtiyaç duyduğu sorumluluk ve yeteneklerin seviyesi ile örgütsel sonuçlara olan katkısına göre belirlenen iŖ değeri, ücretin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Armstrong, 2007, s. 112). Bir iŖin değerini baŖka bir iŖe göre belirlemek için, iŖlerin resmi ve sistematik bir Ŗekilde karŖılaŖtırılması sonucunda bir ücret planı ya da hiyerarŖisi elde edilmektedir (Dessler, 2013, s. 354). Temel iŖ değerlendirme süreci, birbirleriyle iliŖkili iŖlerin ücretlendirilebilir faktörler (yetenek, çaba, sorumluluk, alıŖma koŖulları vb.) erevesinde karŖılaŖtırılmasını içermektedir.

İŖin değerinin belirlenmesinde, yönetimsel iŖler için sorumluluk ve karar verme gibi faktörler; fabrika iŖleri için ise fiziksel güç ve beceriler ön plana çıkabilmektedir (Appelbaum ve Mackenzie, 1996, s. 32). Ülkemizde iŖ değerleme kapsamında kullanılmak üzere Türkiye Metal Sanayi İŖileri Sendikası (MESS, 1996) tarafından iŖe iliŖkin belirlenen 12 faktör, halen birçok iŖ değerleme ölçeğinde kullanılmaktadır. Bu faktörlere iliŖkin detaylı bilgilere Tablo 1’de yer verilmiŖtir.

Tablo 1. MESS İş Değerleme Faktörleri

Faktör Grubu	Alt Faktörler
1. Maharet Grubu	1.1 Öğrenim ve Temel Bilgi 1.2 Deneyim 1.3 Beceri 1.4 İnisiyatif ve Çare Buluculuk
2. Sorumluluk Grubu	2.1 Makina Takım ve Donanım Sorumluluğu 2.2 Malzeme ve Ürün Sorumluluğu 2.3 Üretim Sorumluluğu 2.4 Başkalarının İş Güvenliğinden Sorumluluk
3. Çaba Grubu	3.1 Zihinsel Çaba 3.2 Bedensel Çaba
4. İş Koşulları Grubu	4.1 İşin Doğurabileceği Tehlikeler 4.2 Çalışma Koşulları

Kaynak: (MESS, 1996)

Birinci grupta yer alan çalışanın maharetlerine ilişkin faktörler, işin gerektiği gibi yapılabilmesi için çalışanın önceden sahip olması gereken bilgi, deneyim, beceri, inisiyatif alma gibi nitelikleri içerirken; diğer üç grup işin yapılması sırasında üstlenilen işe ve başkalarının iş güvenliğine ilişkin sorumluluğu, gösterilmesi gereken zihinsel ve/veya bedensel çabayı ve işin yapılması sırasında karşılaşılan ya da karşılanması muhtemel koşulları içermektedir.

Faktör grupları altında yer alan alt faktörlerin seçiminde *o işyerine özel koşulların, verilen hizmetin ya da üretilen ürünün niteliklerinin* göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Her bir faktörün altında kaç adet seviye belirleneceği ve bu seviyeler için nasıl bir puanlama yapılacağı önemli bir karardır. İş değerlendirme puanları, diğer firmaların benzer işlere ödedikleri ücretlerin karşılaştırmasında da kullanılmaktadır (Gerhart, 2003, s. 5). ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu tarafından ücret araştırması kapsamında işverenler arasında işleri eşitlemek için kullanılan faktörlere Tablo 2’de yer verilmiştir. Bu faktörler, kısmen karşılaştırma işinin karmaşıklığını azaltmak, kısmen de "*dışarıdan bakıldığında birbirinden biraz farklı binlerce iş üzerinde doğrudan işlem yapılamayacağı*" için, kilit işler olarak adlandırılan bazı iş alt kümeleri, bu faktörler çerçevesinde değerlendirilerek işlerin genel karşılaştırılması sırasında kullanılmaktadır.

Tablo 2. ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu İşe İlişkin Ücretleme Faktörleri

Faktör
Faktör 1 İşin gerektirdiği bilgi
Faktör 2 Üstün kontrolü
Faktör 3 İş yapma için yönergeler
Faktör 4 Karmaşıklık düzeyi
Faktör 5 İşin Kapsamı ve etkisi
Faktör 6 Diğer kişilerle bağlantılar/temaslar
Faktör 7 Temasların amacı
Faktör 8 Fiziksel çaba gereksinimi
Faktör 9 Çalışma ortamı

Kaynak: (Gerhart, 2003, s. 5).

Tablo 2’de yer alan faktörler incelendiğinde, ülkemizde kullanılan Tablo 1’deki faktörlerle benzer olduğu görülmektedir. İşler değiştikçe işe ait faktörlerin de değişmesi, önem derecelerinin farklılaşması kaçınılmazdır. COVID-19 pandemisi sonrasında iş yaşamında daha da ivmelenen değişim ile birlikte artık işin geleceği tartışılmaktadır. Bu değişimi doğru anlayabilmek için, işin farklı boyutlarındaki değişimlerin ele alınması gerekmektedir. Bu boyutlar *yer, zaman, iş birliği, görev ve sorumlulukların doğası, kariyer yolu ve işgücündeki değişimler* olarak belirlenmiştir (Kaiser vd., 2023):

- **Yer Boyutu:** İşler yer kavramından uzaklaşmakta, hibrid ya da uzaktan çalışma yaygınlaşmaktadır. Yine buna bağlı olarak zaman kavramı da netliğini yitirmekte, esnek zamanlı saat bazlı sözleşmeler yaygınlaşmaktadır.
- **İş Birliği Boyutu:** Günümüzde çevik (agile) çalışma modellerine geçiş yaygınlaşmaktadır. Hiyerarşik yapılardan ve homojen ekiplerden yatay hiyerarşiye, disiplinler arası ekiplere sahip görev odaklı, proje tabanlı organizasyonel formlara geçiş hızlanmıştır.
- **Görev ve Sorumlulukların Doğası Boyutu:** Gelecekte önceden tanımlanmış iş tanımlarının yerini, çalışanların artan özerkliğinin alacağı belirtilmektedir.

Çalışanlar artık yalnızca yöneticileri tarafından verilen görevleri yerine getirmek yerine, kendilerine daha anlamlı gelen, sosyal etkisi yüksek işler gerçekleştirmek istemektedir.

- **Kariyer Yolu Boyutu:** Görev ve sorumlulukların değişimi ile beraber çalışanların kariyer yolları da çeşitlenmektedir. Yeni nesil, uzun yıllar tek bir işyerinde çalışmak yerine amaç, esneklik, kişisel gelişim ve iş tatminine daha fazla öncelik vermektedir.
- **İşgücündeki Değişimler Boyutu:** Günümüzde şirketlerin ve kurumların karşı karşıya oldukları işgücü, çalışan neslin değişimi ile farklılaşmaktadır. Düşük vasıflı işler gelişen teknoloji sayesinde otomatikleşirken, X kuşağı yerini Y kuşağına bırakmış, Z kuşağı da yavaş yavaş işgücü piyasasına girmiştir. Kuşak değişimi ile birlikte daha az resmi bir çalışma kültürünün yerleşmesi beklenmektedir.

İşlerin bu boyutlar çerçevesinde değişiyor olması, ücretlendirme sistemlerinin de bu değişimlere uyumlu hale getirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle ücretlerin daha doğru belirlenmesi için, ücret yönetimi aktörlerinin işlerin dönüşümünü de yakından izlemesi büyük önem arz etmektedir.

1.3.4. Bireye (Çalışana) İlişkin Faktörler

Geleneksel ücretten stratejik ücrete geçiş sürecinde, ücretin belirlenmesinde bireysel faktörler giderek önem kazanmıştır. 2000 yılı sonrasında Edward Lawler III gibi bazı akademisyenler ve danışmanlar, işten ziyade insanın becerilerine ve yeteneklerine göre ücretlendirmeyi tavsiye etmeye başlamışlardır. İnsan kaynağının rekabetçi avantaj kazanmaktaki artan rolü nedeniyle, işletme stratejisinin hayata geçirilmesinde kilit rol oynayan çalışanların diğerlerine göre daha yüksek ücret alması iş piyasasında karşılaşılan bir durumdur (Gerhart, 2003, s. 27). Gupta ve diğerleri (2012, s. 106) ücret farklılaşması üzerine inceledikleri çalışmalar sonucunda, ücret farklılaşmasının bireye bağlı nedenlerini Tablo 3'te derlemişlerdir.

Tablo 3. Ücret Farklılaşmasının Bireysel Nedenleri

Performans	Bireyin performansına dayanan ücret farkı
Beceri / Yetenek	Bireyin yeteneklerine dayanan ücret farkı
Yeterlilik	Bireyin yeterlilik kazanımına dayanan ücret farkı
Bilgi	Bireyin sahip olduğu önemli bilgilere dayanan ücret farkı
Kıdem	Bireyin işletmedeki görev süresine dayanan ücret farkı
Politik Davranış	Bireyin politik davranışlarına dayanan ücret farkı

Kaynak: (Gupta vd., 2012, s. 106)

Yazarlara göre, *bireylerin gösterdikleri performans, sahip oldukları yetenek, yeterlilik ve bilgi düzeyleri, tecrübesi ve davranışları* aldıkları ücret üzerinde etkili olmaktadır. Buna göre; yüksek performans gösteren, yeni beceriler edinen, yeterlilik ve yeni bilgiler kazanan, daha çok kıdemi olan ve iş yerinde diğerlerine göre çıkarlarını daha iyi gözeten bireylerin daha yüksek ücret aldığı ifade edilmektedir.

İş değerlemesi paralelinde işletmeler, *çalışanlar* için de bir değer belirlemektedir. Bu değer, dört amaç için belirlenmektedir (Armstrong, 2007, s. 113): Bunlardan birincisi, örgütsel başarıya sağladıkları katkı; ikincisi, sahip oldukları yetenekler ve yeterlilikler; üçüncüsü, edinmiş oldukları deneyimler ve dördüncüsü de sahip oldukları potansiyeldir. Ayrıca bu değer yanında, işgücü piyasasının söz konusu kişi için belirlemiş olduğu ve işverenlerin de söz konusu kişiye ücret belirlerken dikkate aldığı bir değer daha bulunmaktadır. Bireysel faktörlerin ücretin belirlenmesinde ne ölçüde etkili olacağı, yapılan iş ve örgütün iç yapısı ile alakalı olmaktadır. Bürokratik olmayan, esnek, teknoloji yoğun ve çalışan çoğunluğunun bilgi işçisi olduğu işletmeler için bireyin değerinin daha ön planda olacağı belirtilmektedir.

Birçok şirkette, özellikle üst düzeyin ve profesyonel seviyelerin ücretlendirilmesinde, bireysel sözleşmelere geçiş görülmektedir. Birey düzeyinde ücret belirlenirken, ücret yazılımlarının ve anketlerinin hazırlanmasında bireysel beceri değerlerinin belirlenmesinde ve bireysel ücretlendirmede ücret adaletinin sağlanmasında zorluklar ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir. (Board, 2001). Çalışanların kendi ücretleri ile diğer

çalışanların ücretlerini karşılaştırdığı durumlarda ücretlendirme kriterlerinin net olmaması, çalışanların ücret adaleti algısını olumsuz etkileyecektir.

Değişen çevresel faktörlerin, işletmelerin ve işlerin değişiminin yanında işgücünü oluşturan bireyler de değişmektedir. Bir önceki başlıkta vurgulandığı üzere nesillerin taşıdığı farklı özellikler, onların işletmeden ve işlerinden beklentilerini farklılaştırmaktadır. Kuşak farklılıkları iletişim tarzlarını, teknoloji ihtiyaçlarını, mesleki gelişim tercihlerini, işyeri beklentilerini, ücret ve sosyal yardım ihtiyaçlarını, arzu edilen liderlik tarzlarını ve ödül ve takdir sistemlerinin etkinliğini de etkilemektedir (Haeberle vd., 2009). 2008 yılında Amerika'da gerçekleştirilen bir çalışmada, iş hayatında bulunan üç kuşağın -1943 ve 1960 yılları arasında doğan "Patlama (Baby Boomers)" kuşağı, 1961 ve 1980 yılları arasında doğan X kuşağı ile 1981 ve 1997 yılları arasında doğan Y kuşağı -arasındaki farklılıklar ele alınmıştır (Gursoy vd., 2008).

Bulgular, patlama kuşağının terfi ve ödüller için sıralarını beklemeye istekli olduklarını göstermiştir. Ayrıca, kıdem onlar için liyakatten daha önemlidir. Bu kuşak, şirkete olan sadakatlerinin kıdeme dayalı terfiler yoluyla ödüllendirilmesini beklemekte ve iş güvencesini çok önemsemektedir. Çalışma sonuçları, bu kuşağın sorumluluk almayı ve riskli projelerde yer almayı sevdiğini ortaya koymuştur. Ancak, riskli bir proje başarısızlığa uğradığında, patlama kuşağının başarısızlık için suçlayacak başka birini aramasının muhtemel olduğu belirtilmiştir. Yazarlar, bu kuşağın teknoloji ile arasının iyi olmadığını; farklı ya da yeni bir şey yapmaları istendiğinde, çok detaylı ve özel talimatlara ihtiyaç duyduğunu ifade etmişlerdir.

X kuşağı ise anlık memnuniyete duyarlı, yaşamak için çalışma eğiliminde bireyler olarak betimlenmiş, bu kuşağın kendisini "yalnız kovboy" ile özdeşleştirdiği ve yüksek mevkilerde arkadaşları olmasını sevdiği ifade edilmiştir. X kuşağı için kıdem önemli olmamakta, bu kuşak terfi ve zam için sıralarını beklemek istememektedir. İyi bir iş yaptıklarında kurumun onları ödüllendirmesini ve takdir etmesini beklemekte ve unvan, övgü, terfi ve ücret yoluyla tanınmayı istemektedir.

X kuşağının aksine, Y kuşağı "ne kadar çok o kadar iyi" inancına sahiptir. Y kuşağının kolektif eyleme inandığı, ekip çalışmasına yatkın olduğu, gelecek konusunda iyimser olduğu ve merkezi otoriteye güvendiği belirtilmiştir. Ayrıca bu kuşağın, bir iş tanımının

katı sınırları içinde kalmak zorunda olduğu fikrini reddettiği ifade edilmiştir. Y kuşağının internetle büyüyen ilk nesil olduğu için elektronik iş birliğini doğal karşıladığı ve X kuşağı gibi en son teknolojiyle çalışmayı sevdiği söylenmiştir. Bu kuşağın; rol modele ihtiyaç duyduğu ve önceki nesiller gibi benzer teşviklerle motive olduğu ifade edilmiş, kişisel temas, güçlü liderlik ve yönlendirme olduğunda en iyi şekilde çalışma eğiliminde olduğu belirtilmiştir.

1997 ve 2012 yılları arasında doğan ve yavaş yavaş işgücü piyasasında yer almaya başlayan Z kuşağının işe dair özellikleri ise; hakkıyla ödüllendirilirse sıkı çalışmaya değer verdiği, bağımsız olduğu ve başarmak için çok çalışması gerektiğinin farkında olduğu, hırslı ve girişimci olduğu, yaratıcılığa ve kişiselleştirmeye değer verdiği, işverenlerinin güvenine, adaletine, sadakatine ve saygısına önem verdiği şeklinde sıralanmıştır (Schwieger ve Ladwig, 2018).

Bireyin becerisine ya da yetkinliğine dayanan ücret sistemleri yaygınlaştıkça, bireysel özelliklerin ücretlendirme sürecindeki etkisi daha da artacaktır. Ayrıca çalışanların aldıkları ücrete ilişkin düşünceleri ve algıları da çalışanın sahip olduğu özelliklerden etkilenmektedir. Bu çerçevede işletmelerin ve kurumların, çalışanlarının sahip oldukları özellikleri, ücret sistemi hakkındaki düşüncelerini ve beklentilerini yakından takip etmeleri gerekmektedir.

1.4. ÜCRET YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan ücret yönetiminin çalışanların başvurularının alınması, seçimi ve elde tutulmasında doğrudan etkileri bulunmaktadır. Lawler (1981, s. 31-32) her işletme için ortak bir ücretlendirme felsefesinin olamayacağını belirtmiş, ücret sisteminin unsurları olan ücret yönetimi amaçlarının, iletişim politikasının, karar verme yönetiminin, pazarda istenilen konumun, nakdi ve nakdi olmayan ücret biçimlerinin ve performans değerlendirme sisteminin belirlenmesinde işletme felsefesi ile olan uyumunun göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmiştir.

Ücretlendirme felsefesi, maaş, yan haklar ve ikramiyelerle ilgili tüm kararlara rehberlik eden değerlerin, hedeflerin ve ilkelerin bir özeti olarak tanımlanmıştır (Aronoff vd., 2011,

s. 10). Ücret felsefesi, karar vericileri her bir ücret programını ayrı ayrı geliştirme yükünden kurtaran bir çerçeve sağlamaktadır. Bu çerçevenin oluşturulması ve tanımlanması, işletme sahiplerini en temel hedeflerini değerlendirmeye zorlamakta ve temel soru işgücü konusunda rekabetçiliğin nasıl sağlanacağı üzerinedir. İşletmenin ya da kurumun ücretlendirme felsefesinin temelde şu hususları açıklaması beklenmektedir (WorldatWork, 2007, s. 88):

- İşgücü konusunda rakiplerin nasıl tanımladığı,
- Ücret düzeyinin piyasaya kıyasla nasıl belirlenmesinin tercih edildiği (piyasa düzeyinde, piyasanın üstünde, piyasanın altında),
- İç ve dış eşitlik arasındaki dengenin ne olduğu,
- Ücret yönetiminde yöneticilerin ve insan kaynakları biriminin rollerinin ne olduğu,
- Ücreti yönetmek için hangi teknoloji veya sistemlerin kullanılacağı,
- Ücret artışları gibi önemli olayların sıklığı ve zamanlaması (yıllık veya altı aylık vb.),
- Kullanılmakta olan teşviklerin türü ve uygunluğu,
- Arzu edilen kurum kültürü ve/veya iş sonuçları ile ücretlendirme sisteminin birbirini nasıl destekleyeceği,
- Kullanılan programların kapsamı ve türü (örneğin; değişken ödemenin kapsamı),
- Ödüller ve takdir gibi yarı-ücretlendirme sistemlerinin rolü.

Ücret felsefesinin çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasının ve ücret politikalarının çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması için ücret felsefesinin iletişiminin yazılı ve sözlü iletişim araçları ile doğru bir biçimde sağlanması gerekmektedir.

1.4.1. Ücret Yönetiminin Amaçları

İşverenin çalışana sunduğu bütün finansal ya da finansal olmayan ödemeleri içeren ücretlendirme planlarının, oluşturulacak ücretlendirme politikalarının ve prosedürlerinin işletmenin stratejik amaçları ile uyumlu olması, stratejik amaçlara ulaşmak için gereken çalışan davranışlarının ortaya çıkmasını sağlaması gerekmektedir (Dessler, 2013, s. 378-379). İşletmelerin ücretlendirme politikaları, işletme içi dengenin yanında işletme dışı dengenin sağlanması üzerine de kurgulanmaktadır (Gürbüz, 2002, s. 4). İşletme içinde farklı işler ve bu işleri yapan farklı özelliklere sahip çalışanlar arasındaki ücret dengesinin sağlanması kadar, işletmenin ücret politikasının rekabet politikası ile de uyumlu olması gerekmektedir.

Ücret yönetiminde nitelikli iş görenleri cezbedecek düzeyde, piyasa ile uyumlu bir politikanın izlenmesi önerilmektedir (Acar, 1995, s. 3). İşletmenin; piyasada o meslek için ödenen tutarın altında ödeme yapması halinde, iş arayan kişileri iş ilanlarına başvurmak için isteklendirmekte zorlanacağı ve başka bir kuruluştaki aynı iş için daha fazla ödeme alabileceklerini bilen çalışanların tatmin edici performans göstermelerinin zor olacağı vurgulanmıştır (York, 2010, s. 218). Ücretin, işletme bütçesi ve çalışan taleplerini dengeleyen, yapılan iş ile uyumlu, liyakate dayalı, kolay anlaşılır, üzerinde uzlaşmaya varılmış bir yapıda olması gerektiği belirtilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 237).

Yapılan çalışmalarda çalışanların ücret tatmin düzeylerinin onların iş tatmini, motivasyon ve performans düzeylerini etkilediği, böylece birçok örgütsel çıktının da ücret politikasından etkilendiği görülmüştür (Terpstra ve Honoree, 2003). Bu çerçevede insan kaynakları uzmanlarının çalışanların ücret tatmin düzeylerini yakından takip etmesi beklenmektedir.

Ücret yönetiminin bir temel amacı da işgücü maliyetini doğru yönetmektir. Kâr amacı gütsün ya da gütmesin sınırlı kaynakları olan bir örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi, insan kaynakları maliyetini rekabet edebileceği düzeyde tutmasına bağlıdır (Timur ve Kılıç, 2005, s. 13). İşletmeler, piyasanın üzerinde ücret ödeme politikasını takip ettiklerinde son derece nitelikli kişileri istihdam edebilmekte; ancak artan işgücü maliyetleri ve bunun üretilen mal ve hizmetlerin fiyatlarına yansması işletmenin piyasadaki rekabet gücünü etkilemektedir (Gürbüz, 2002, s. 4). Bu nedenle ücret

sisteminin çalışanları motive edecek, piyasadaki yetenekleri işletmeye çekecek ve maliyetleri aşırı artırmayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Ücret stratejisi, işletmenin ya da kurumun performansına etki etmek ve insan kaynaklarını etkin kullanmak için yönetimin elindeki ücret seçenekleri repertuarıdır (Gomez-Mejia ve Welbourne, 1988). İşletmelerin ve kurumların bu repertuarı doğru oluşturmak, başarılı bir ücret sistemi kurmak için birçok konuda karar almaları gerekmektedir. İş odaklı mı yoksa piyasa odaklı mı ücretlendirme yapılacağı, bireysel performansın mı yoksa takım, örgüt performansının mı önemli olacağı, uzun vadeli mi yoksa kısa vadeli mi performans değerlendirmesi yapılacağı, katılımcı bir yapıda şeffaf bir ücret sistemi mi kurulacağı gibi birçok boyut için karar alınmaktadır.

1.4.2. Ücret Yönetimin İlkeleri

Ücret planının hazırlanması ve uygulanması aşamasının önceden karar verilmiş belirli ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkelerin belirlenmesi sırasında da örgütün yapısının, stratejisinin, faaliyette bulunduğu sektörün, piyasa ve rekabet koşullarının ve çalışan niteliklerinin göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 447). Doğru ve uygun ilkelere dayanmayan ücret sistemlerinin sorunlara yol açması ve tepki görmesi kaçınılmaz olacaktır.

Yol gösterici ilkeler kurumun çalışanlarını ödüllendirmesine yönelik yaklaşımını tarif etmektedir (Armstrong, 2017, s. 217). Bu ilkeler *adalet*, *eşitlik*, *tutarlılık* ve *şeffaflık* ilkelerini kapsmalı ve bu ilkelerin belirlenmesi sürecine çalışanların dahil olmaları yani *katılımcı* bir anlayışla belirlenmeleri gerekmektedir. Bir başka çalışmada ücretlendirmenin etkinliğinin sağlanabilmesi için aşağıdaki ilkelere dayanması gerektiği belirtilmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 237):

- *Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi*: İşlere ödenen ücret ile işlerin değerleri uyumlu olmalıdır.
- *Dengeli Ücret İlkesi*: Ücret çalışanın yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve örgüt maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü olmalıdır.

- *Yükselmeye Ücret Artışı Sağlama İlkesi:* Çalışan bir üst pozisyona geçtiğinde daha fazla ücret almalıdır.
- *Bütünlük İlkesi:* Örgütte beyaz yakalılar ve mavi yakalılar arasında sınıf farkı yaratmaksızın örgütün tüm personelini kapsamına alan bir ücret yapısı olmalıdır.
- *Nesnellik İlkesi:* Ücret tarafsız olarak herkese hak ettiği ölçüde, kayırma ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde ödenmelidir.
- *Esneklik İlkesi:* Örgütün ücret politikası ve programı değişen çevre ve örgütsel koşullara uyum sağlayabilecek şekilde esnek olmalıdır.
- *Açıklık İlkesi:* Uygulanan ücret düzeni bütün personel tarafından kolay anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- *Uzlaşım İlkesi:* Ücret düzeyleri bilimsel yöntemler ile belirlenmeli, taraflarca tartışılmalı ve uygulama süresi üzerinde anlaşma sağlanmalıdır.
- *Maliyetlerin Denetlenebilirliği İlkesi:* Doğrudan ve dolaylı personel giderlerini denetleyecek iş görme standartları belirlenmeli, standart birim maliyeti tanımlamak yoluyla ücretlerin genel maliyetleri içindeki yeri saptanabilmelidir.

Ücret sisteminin etkin olmasının çalışanların elde tutulması, çalışmaya özendirilmeleri ve verimliliklerinin sağlanması için çok önemli olduğu vurgulanmış ve bunun için aşağıdaki temel ilkeleri içermesi gerektiği belirtilmiştir (Barutçugil, 2004, s. 448):

- *Yeterlilik:* Ücret çalışanların ekonomik ve sosyal beklentileri ile yasal haklarını karşılamaya yetecek düzeyde olmalıdır.
- *Eşitlik:* Ücret, çalışanın eğitimi, yeteneği ve çabası ile orantılı olmalıdır.
- *Maliyet – Etkinlik:* Ücretin örgüte maliyeti, sağladığı etkinliğe en azından eşit olmalıdır.
- *Güvence:* Ücretin miktarı ve ödenme biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesine yardımcı olmalıdır.
- *Özendiricilik:* Ücret, çalışanı etkili ve verimli çalışmaya özendirmelidir.

- *Benimseme*: Çalışan ücret sistemini anlamalı ve kendisine yararlı olduğuna inanmalıdır.

WorldatWork (2007, s. 90) tarafından ideal bir ücretlendirme sisteminin taşıması gereken özellikler şöyle listelenmiştir:

- *İç Eşitlik*: Bir kuruluşun her bir işine birbiriyle ilişkili olarak nasıl değer verdiğinin bir ölçüsüdür.
- *Dış Rekabet Gücü*: Bir kuruluşun ücret düzeyinin rakiplerinkine kıyasla bir ölçüsüdür.
- *Ekonomiklik*: Bir ücretlendirme programının bir şirket için ne kadar maliyetli olduğunun bir ölçüsüdür. Ücret yapıları maliyet etkin bir şekilde geliştirilmezse kuruluş ödeyebileceğinden fazla işgücü maliyetine maruz kalabilmektedir.
- *Yasalara Uyumluluk*: Ücret programları, çalışanlara yapılan ödemelerde adaleti sağlamak üzere tasarlanmış belirli yasalara uygun olmalıdır.
- *Anlaşılabilirlik*: Ücret programlarının kabul edilmesi ve anlaşılması için iyi aktarılması gerekir.
- *Verimlilik*: Verimliliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesine yönelik baskıların artmasıyla birlikte, bir kuruluşun tazminat programının sürdürülmesi ve yönetilmesi mümkün olduğunca basit ve anlaşılır olması önemlidir.
- *Kurumsal Kaynakları Korunması*: Ücretlendirme programı, şirket paydaşlarının çıkarlarıyla çatışmadan performansı adil bir şekilde ödüllendirmelidir. Ödüller hem bireysel çalışan hem de şirket performansını yansıtmalıdır.
- *Esneklik*. Ücret programları piyasada işgücü için rekabet etmek için gerekli araçlardır. Bu nedenle, esnek olmalı ve her yeni ihtiyaç ortaya çıktığında yeniden tasarlanmalarını gerektirmeden gerektiğinde değişebilmelidirler.
- *Kuruluşun Benzersiz İhtiyaçlarını Karşılama*: Her şirket bir dereceye kadar kendi sektörü veya coğrafi bölgesi içinde benzersizdir. Ücretlendirme programları ve özellikle de ücret yapıları tasarlanırken benzersiz özelliklerin tanınması ve ele alınması gerekir.

Ücret felsefesi örgütler için aynı olamayacağı gibi ücretlendirme ilkelerinin de aynı olması beklenmemektedir. Bununla birlikte etkili bir ücret sistemi için temel olduğu düşünülen adalet, şeffaflık, katılımcılık, esneklik ve verimlilik ilkeleri alt başlıklarda daha detaylı ele alınmıştır.

1.4.2.1. Adalet İlkesi

Ücret düzeyine ilişkin verilen karar, çalışanların ücrete ilişkin adalet ve eşitlik algıları ile ücret tatminlerini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların ücret konusunda yaşayacakları eşitsizliğin sonuçları, eşitsizliğin doğasına göre değişecektir. Adams (1965) bireylerin içinde buldukları örgüte kattığı şeyler ve edindiği kazanımlar arasındaki dengeye bakıp, bu dengeyi referans aldıkları kişilerin katkı kazanım dengesi ile karşılaştırıp kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair çıkarımda bulduklarını belirtmiştir.

Brown (2001), Adams (1965) tarafından ortaya atılan eşitlik teorisi çerçevesinde, çalışanların bu eşitsizliği çözmeye çalışacaklarına değinmiş, fazla ödüllendirilen çalışana göre az ödüllendirenin daha fazla tepki göstereceğini belirtmiştir. Yazar yapmış olduğu araştırmada, çalışanların ücretlerini karşılaştırdıkları referansları sosyal, finansal, tarihsel, örgütsel ve piyasa olarak ele almıştır. Sosyal referanslar, aile, arkadaşlar ve akrabalar ile yapılan karşılaştırma iken; finansal referans, kişinin mevcut finansal ihtiyaçlarını karşılamak için ücretin yeterliliğini ifade etmektedir. Tarihsel referans, kişinin geçmişte yaptığı işlerle ilgili ücretini gösterirken; örgütsel referans örgüt içindeki karşılaştırmayı, piyasa referansı ise işletme dışındaki ücret karşılaştırmalarını göstermektedir. Bu çalışmada, çalışanlar için en önemli referans “piyasa” olmuştur.

Ücret sisteminin çıktıları olan ücretlerin ve buna ilişkin kararların çalışanlar arasında adalet algısı yaratabilmesi için, yöneticilerin ücret belirleme sürecinde aşağıda belirtilen dört adalet biçimini ele almaları gerekmektedir (Dessler, 2013, s. 379):

- *Dışsal Adalet:* Bir işin ücretinin bir başka işletmedeki ücreti ile karşılaştırılmasıdır.
- *İçsel Adalet:* Bir işin ücretinin işletmedeki bir başka işe göre adil olup olmadığının karşılaştırılmasıdır.

- *Bireysel Adalet:* Bir çalışanın aldığı ücretin aynı ya da benzer işleri yapan iş arkadaşlarının bireysel performansları doğrultusunda aldığı ücrete göre adil olup olmadığının karşılaştırılmasıdır.
- *Usul – Süreç Adaleti:* Ücret tahsisine yönelik kararlar için kullanılan prosedürlerin adil olup olmaması konusundaki algıdır.

İşletmeler dışsal adaleti sağlayabilmek için ücret araştırmaları yapmaktadır. İçsel adaleti yakalayabilmek için iş analizleri ve iş değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bireysel adalet için performans değerlendirme sistemleri ve teşvik edici ücret yapıları oluşturulmakta, prosedürlerin daha iyi anlaşılması ve çalışanların da ücret belirleme süreçlerine dahil edilmesi için ücret iletişimi mekanizmaları hayata geçirilmektedir. Çalışanların ücret tatminine bu dört adalet algısının etkisi üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada akademisyenler arasında hangi adalet biçiminin diğerlerine göre göreceli etkili olduğu araştırılmıştır (Terpstra ve Honoree, 2003). Çalışma sonucunda, usul adaletinin diğer adalet biçimlerine göre ücret tatmini için en önemli adalet biçimi olduğu ortaya çıkarken, bireysel adalet ikinci, dışsal adalet üçüncü ve içsel adalet de dördüncü sırada yer almıştır.

Eşit işe eşit ücret ILO tarafından da savunulan çalışma hayatında var olması gereken temel haklardan biridir. ILO üye ülkeleri ücret adaletini yasalarla koruma altına alma konusunda yönlendirmiş, Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülke ücret ve diğer haklar açısından eşit davranma ilkesine iş kanunlarında yer vermiştir. Yasalar, işletme içindeki ücretlerin işlerin göreceli değerleri çerçevesinde belirlenmesini beklemekte, aynı zamanda ücretle ilişkisi olmayan bireysel farklılıklar (*cinsiyet, ırk, engellilik, siyasal düşünce, din vb.*) nedeniyle çalışanlara farklı ücret verilmesini yasaklamaktadır. Bu çerçevede işletmeler, yasanın gereğini yerine getirmek için içsel adaleti odağına alan ama aynı zamanda rekabetçi olan bir ücret sistemi kurmak zorundadır (Hilling, 2021). İşletmenin ücret politikası işgücü piyasası dinamikleri çerçevesinde şekillenirken, aynı zamanda içsel adalet de gözetilerek işlerin göreceli değerlerinin tutarlı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ücretin belirlenme sürecinde katılımcılığın ve iletişimin güçlendirilmesi usul adaletinin sağlanması için önemlidir.

1.4.2.2. Şeffaflık İlkesi

Ücret şeffaflığı ilkesi, ücret adaleti ilkesinin sağlanmasında önemli bir temel oluşturmaktadır. Çalışanların ücret adaleti konusunda geliştirecekleri adalet algılarında doğru veriler üzerinden hareket etmesi, işletmeler ve kurumlar için oldukça önemlidir. Ayrıca ücret şeffaflığı, açıklık ve anlaşılabilirlik ilkeleri ile de doğrudan ilişkilidir. Ücret iletişiminin doğru sağlanmadığı, şeffaf olmayan bir ücret sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve sonucunda ücret sisteminin çalışanları motive etmesi mümkün olmayacaktır.

Ücret gizliliği ve şeffaflığı, 1900'lü yılların başlarından beri işletmelerin ve ülkelerin gündeminde olan bir konudur (Paetzold vd., 2007). İşletmelerin çok azı ücret tasarımı ve yönetimi konusunda çalışanları ile bilgi paylaşmaktadır (Day, 2012). Birçok ülkede çalışanların bireysel düzeyde ücret bilgisi paylaşımlarını engelleyici şirket politikaları bulunmaktadır.

Ücret gizliliği, çalışanlara diğer çalışanlara ne ödendiğine dair bilginin kısıtlanmasıdır (Paetzold vd., 2007, s. 56). Bu durum, farklı formlarda ortaya çıkabilmektedir: Birinci durumda, işveren ücret bilgisinin hiçbir şekilde paylaşılmasına ve basılı halde sunulmasına izin vermemektedir. İkincisi, işveren mevcut olan ödeme bilgilerinin bazılarını kısıtlamaktadır. Örneğin; birey düzeyinde ücret bilgisini paylaşmamakta, sadece ücret aralıklarını, ortalama ücret zamlarını paylaşmaktadır. Üçüncüsü, işveren ödeme bilgilerinin dağılma şeklini kısıtlayabilmektedir. Örneğin; işveren, ücret bilgileri teknik olarak kamuya açık olsa bile, ücret bilgisinin çalışanlar tarafından tartışılmasına karşı güçlü normları teşvik edebilmektedir.

Ücret şeffaflığı, Burroughs (1982) tarafından dört farklı seviyede ifade edilmektedir: Kırmızı seviyede, çalışana kendi ücreti dışında bir bilgi sunulmamaktadır. Turuncu seviyede, ücret ve ücret aralıklarını belirleyen faktörlere ve bazı işler için medyan ücrete ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Sarı seviyede, ücret artışlarına ve bunları kimin alacağına ilişkin bilgi paylaşılmaktadır. Yeşil seviyede ise, belirli ücret seviyeleri ve kişiler için ücretler halka açık bir şekilde paylaşılmaktadır.

Amerikan iş piyasasında ücret şeffaflığına yönelik bir yönelim başlamıştır. Bu yönelimin başlamasında şu faktörlerin etkili olduğunu belirtilmiştir (Marasi ve Bennett, 2016, s. 50):

- Hâlihazırda internet üzerinden hizmet sağlayan ve bazı temel işleri, bölgeleri ve şirketlerin ortalama ücret bilgilerini paylaşan Salary.com ve PayScale.com gibi uygulamalar,
- Ücret şeffaflığı kültürünü yerleştirmeye yönelik yasal düzenlemeler (*sözleşmelerde çalışanın ücret bilgisini paylaşmayacağına yönelik ibarelerin yer verilmesinin yasaklanması gibi*),
- Sosyal medya üzerinden kişisel bilgilerini rahatlıkla paylaşabilen milenyum neslinin iş hayatına girmesi.

İnternet tabanlı uygulamalar ve dijital hayata daha uyumlu yeni neslin varlığı dışında ücret şeffaflığını yerleştirmek için 2010 yılından bu yana bir düzineden fazla ABD eyaleti çeşitli yasaları kabul etmiştir. Bu yasalar çalışanların ücretle ilgili iletişimlerine koruma sağlarken, işverenlerin ücret konusunda iletişim kuran çalışanlara karşı önlem almasını yasaklamaktadır (Bamberger, 2023).

Avrupa Birliği ise 2023 yılı Nisan ayında yayınlamış olduğu direktifte, eşit ücret ilkesinin uygulanmasının önündeki engellerden birinin ücret sistemlerinde şeffaflık eksikliği olduğunu belirtmektedir (EU, 2023a). Bir pozisyon için öngörülen ücret aralığına ilişkin bilgi eksikliği, işe başvuranların pazarlık gücünü sınırlayan bir bilgi asimetrisi yaratmaktadır. Şeffaflığın sağlanması, potansiyel çalışanların işe alım konusunda bilinçli bir karar vermelerini sağlamalıdır. Direktif kapsamında, 100'den fazla işçi çalıştıran AB işletmelerinin iş başvurusunda bulunanlara pozisyona özgü ücret aralığı bilgisi sunması, iş veya ücret seviyesine göre cinsiyet/etnik/ırksal ücret farklılıklarının periyodik denetimlerini hükümet yetkililerine sunması, bu tür raporları çalışan temsilcilerine ve hatta belirli durumlarda bireysel çalışanlara erişilebilir hale getirmesi ve yüzde 5'i aşan cinsiyete dayalı ücret farklılıklarını gidermek için adımlar atması gerekecektir.

1.4.2.3. Katılımcılık İlkesi

Bir ücret planının başarılı olabilmesi için tüm tarafların planı anlaması, plana bağlı kalması ve adil bir şekilde uygulanacağına inanması önem arz etmektedir (Lawler ve Hackman, 1969, s. 467). Başarı için gerekli tüm bu faktörler planın geliştirilme ve uygulanma şekliinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Güvensiz bir yönetim tarafından geliştirilen ve çalışanlara dayatılan bir ücret planının ne çalışanlar tarafından anlaşılması ne de çalışanların bu planın başarısı için kendilerini adanmaları beklenmelidir. Öte yandan, çalışanlar tarafından katılımcı bir şekilde geliştirilen bir planın çalışanlar tarafından anlaşılma ve çalışanların bu planın başarısı için kendilerini adanma olasılığı çok daha yüksek olacaktır.

Ücret yönetiminden etkilenecek ya da ücret yönetimini etkileyecek çalışanlar, yönetim/ortaklar ya da devlet gibi kilit paydaşların ücretlendirme yönetimi ile ilişkili olmasını sağlamalıdır (Koss, 2008, s. 22). Çalışanlar ne karşılığında çalıştıkları; yönetim ya da ortaklar en iyi çalışanı nasıl elde edecekleri veya elde tutacakları; devlet ise ücret politikasının yasalarla uyumlu olup olmadığı, asgari ücret hakkının ya da sendikal hakların korunup korunmadığı ile ilgilenmektedir. Bu çerçevede kurulacak ücret yönetimi yapısının ve sonucunda ortaya çıkacak, strateji, politika ve kararların bu üç temel paydaşın çıkarları ile uyumlu olması, ücret yönetiminin başarısını gösterecektir.

Ücret planının anlaşılmasının ve benimsenmesinin sağlanması için, hem örgüt içindeki hem de dışındaki kilit paydaşlar tarafından nasıl görüleceği ve benimseneceği oldukça önem kazanmaktadır (WorldatWork, 2007, s. 34) Kilit paydaşlar ve ücretlendirme süreçlerindeki etkileri şöyle özetlenmiştir:

- *Üst Yönetim*: Bu grubun ücret felsefesini ve stratejisini onaylaması ve desteklemeye istekli olması gerekir. Ayrıca katılım ve sahiplenme açısından da önemlidirler.
- *İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Birimi*. Bu grup insan kaynakları felsefesini ve stratejisini dile getirirken, personeli de süreci kolaylaştırır.
- *Çalışanlar*: Yapılacak anketler, ücret unsurlarının çeşitli çalışan grupları için göreceli öneminin belirlenmesinde rehberlik sağlayabilir.

- *Dış Danışmanlar*: Dışarıdan danışmanlar kullanılıyorsa, süreci kolaylaştırmak için insan kaynakları ile yakın çalışmalıdırlar.

Ücret yönetiminde katılımcılığın sağlanması için bütün süreçlerde iletişimin etkili ve doğru bir şekilde sağlanması ve kilit paydaşlardan alınan geri bildirimlerin ücret yönetimine ilişkin alınacak kararlarda göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1.4.2.4. Esneklik İlkesi

İşletmelerin ve kurumların doğru çalışanları elde etmek ve mevcut çalışanlarını elde tutabilmek için ellerindeki en önemli araçlardan biri ücrettir. Hızlı değişen işgücü piyasası ve çalışan ihtiyaçları çerçevesinde ücret programlarının esnekliği de önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları uzmanlarının yeni ihtiyaçlar çerçevesinde esnek ve dış çevre koşulları ile uyumlu ücret programları yaratmaları gerekmektedir.

Ücret programlarının esnek olabilmesi için ücretlendirme uzmanlarının işgücü piyasasını yakından izlemesi gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu da, ücret araştırmaları gerçekleştirmek ve diğer aktörler tarafından gerçekleştirilen ücret araştırma sonuçlarını yakından takip etmektir. Bu sayede dünyada ve ülkede var olan ücret trendleri ve rakiplerin ücret politikaları hakkında bilgi sahibi olunacaktır. Ücret sisteminde gerekli değişikliklerin ve düzenlemelerin zamanında yapılabilmesi için bu takibin sürekli yapılması günümüzün hızlı değişen işgücü piyasası için oldukça önemlidir.

1.4.2.5. Verimlilik İlkesi

Verimlilik ilkesi, ücret düzeyinin çalışanları tatmin edecek seviyede ancak insan kaynağı maliyetini aşırı derecede artırmayacak şekilde dengeli belirlenmesi olarak açıklanmakta, ekonomiklik ilkesi ile yakından ilişkilidir. Kurulan ücret sistemi, çalışanların performansını artırıcı etkisi ile ürün ve hizmet kalitesini artırırken, hizmet alıcıların da memnuniyetini artırmaktadır. Verimlilik ilkesi bu artışın sağlanması yolunda işgücü maliyetlerinin de gözetilmesini ifade etmektedir (Milkovich ve Newman, 1999, s. 10).

Kurumsal kaynakların sınırlılığı ve çalışanları elde tutma isteği beraber değerlendirildiğinde işgücü maliyetinin toplam maliyet içerisindeki payının da yakından takip edilmesi gerekmektedir. Ücret sisteminin içerisinde tanımlanacak parasal olmayan ödüllerin çalışan tatminin ve performansını artıracak şekilde doğru belirlenmesi herhangi bir maliyet artışı sağlamayacağından, ücret sisteminin verimliliğine de katkı sağlayacaktır.

1.4.3. Ücret Sistemleri

Ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzı olarak açıklanan ücret sistemleri belirli bir temelde kurulmaktadır. Bu temel ücret kavramının gelişimi bölümünde ele alındığı üzere “yapılan işi” önceliklendiren sistemler olarak başlamış, zamanla piyasa etkisi önem kazanmış ve günümüzde ise birey temelli yaklaşımlar ücret sistemlerinin kurulmasında etkili olmuşlardır. Ücret sistemleri birbirinin devamı olarak değil, birbirine paralel olarak gelişmiştir. Aynı işletme ya da kurum içerisinde farklı bölümlerde ya da farklı pozisyonlarda farklı ücret sistemleri kullanıldığı görülebilmektedir. Örneğin idari bölümlerde işe dayalı ücret sistemleri uygulanırken, aynı işletmede yaratıcılık gerektiren alanlarda birey temelli yaklaşımlar uygulanabilmektedir.

Günümüzün rekabetçi ortamında işgücü piyasasında oluşan ücret düzeyleri işe ya da bireye dayalı ücret sistemleri için de önemli bir girdi olmaktadır. İşletmeler ve kurumlar belirledikleri örgütsel amaçlar ve ücret politikası çerçevesinde maliyet etkin ve çalışanları tatmin edecek ücret sistemini kurarken işgücü piyasası, yapılan iş ve çalışan ile ilgili faktörleri doğru analiz etmelidir. Ücret sisteminin belirlenmesinde üç temel belirleyicinin ağırlıklarının nasıl olacağı belirlenmelidir. Bu aşamada alınacak karar ücret sisteminin kuruluş aşamalarını da doğrudan etkileyecektir.

Ücret sistemlerinin gruplanmasına ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu çalışmada ücret sistemleri işe dayalı, işgücü piyasasına dayalı ve bireyin becerisine ya da yetkinliğine dayalı sistemler olarak gruplandırılmıştır.

1.4.3.1. İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde işin bir değeri olduğu ve bu işi yapan kişinin değerinin de yapılan işin değeri ile aynı olduğu kabul edilmektedir (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). İşe dayalı ücret sistemleri “iş değerlendirme” yaklaşımı çerçevesinde gelişmiştir. İşe dayalı ücret sistemlerinde işte geçen zaman, yapılan iş miktarı ya da işte gösterilen performans düzeyine göre ücretlendirme yapılmaktadır (Benligiray, 2003, s. 32).

İş dayalı ücret sistemleri zamana dayalı ücret sistemleri, iş miktarına dayalı ücret sistemleri ile performansa dayalı ücret sistemleri olarak aşağıda açıklanmıştır.

1.4.3.1.1. Zamana Dayalı Dayalı Ücret Sistemleri

Zaman temelli yapılan ücretlendirmede, yapılan işin kalitesi ve miktarı dikkate alınmaksızın, çalışanın işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenmiş bir miktar ödenmektedir (Benligiray, 2003, s. 32). Zamana göre ücret sisteminde, ücret işçinin çalışma süresinin uzunluğuna göre saat, hafta ya da ay gibi belirli bir zaman dilimi olarak hesaplanmakta, işin kalitesi ya da verimliliği ücretin miktarını etkilememektedir. Ücrete hak kazanabilmek için belli bir süre ile çalışmak yeterli olacağından, bu süre içinde yapılan işin az veya çok olması, işçiye ödenecek ücretin miktarını değiştirmemektedir (Centel, 1994, s. 98).

Çalışanların bireysel çıktılarının ayrı ayrı ölçülmesi mümkün olmadığında, zaman esasına dayanan ücret sistemleri uygulanabilmektedir (Bingöl, 2013, s. 463). Ayrıca, çalışan çabası ile çıktısı arasında net bir ilişki kurulamadığında, işin kalitesinin özellikle önemli olduğu işlerde ve gözetimin mükemmel olduğu ortamlarda zaman temelli ücret sistemleri kullanılmaktadır. Zaman temelli ücret sisteminin en önemli sakıncası üstün başarı gösteren çalışanların çabalarının karşılığını alamamasıdır.

Zaman temelli ücret iş hukuku alanında oldukça kabul görmektedir. Çalışanın fazla çalışma gibi iş hukuku çerçevesinde elde ettiği hakların parasal değerlerinin belirlenmesinde saatlik ya da günlük ücret bir temel teşkil etmektedir. Yarı zamanlı çalışma biçimlerinde ücretin tespiti çoğunlukla saat üzerinden yapılmaktadır.

1.4.3.1.2. İş Miktarına Dayalı Dayalı Ücret Sistemleri

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerinde ise parça sayısı, büyüklük, uzunluk ya da ağırlık gibi belirli ölçüler çerçevesinde ücret belirlenmektedir. Parça başına ücretlendirme ve götürü ücret, bu yöntemin en yaygın görülen biçimleridir (Benligiray, 2003, s. 32).

Frederick Taylor'un 1895 yılında Amerikan Makine Mühendisleri dergisinde yayımlanmış olan **parça başı ücret** sistemine ilişkin makalesi, ücretlendirme alanında yazılmış en önemli çalışmalardan biri olmuştur. Taylor, parça başı ücret sistemi ile yüksek maaş ve bunun beraberinde getireceği üretkenlik sayesinde üretimde düşük insan kaynağı maliyeti elde etmeyi amaçlamış ve çalışanın gösterdiği performans için bireysel ödeme yapmayı tavsiye etmiştir. Taylor ile aynı fabrikada çalışmış olan Henry Gantt'ın 1919 yılında ücret konusunda ortaya koyduğu prim sistemi ise, çalışanlar arasında adalete vurgu yapmıştır. Gantt, standart zaman içerisinde işi bitirenlere standart bir prim verilmesini önermiş, ücret artışlarının çalışan verimliliği artışı ile orantılı olması gerektiğini belirtmiştir. Emerson ise 1917 tarihli kitabında, Taylor ve Gantt tarafından ortaya konan standart zamana karşın çalışanlar için esneklik olması gerektiğini savunmuş, verimli olmak ve verimli olmamak arasında bu kadar kesin bir çizgi olmasının uygun olmadığını ifade etmiştir (Caudill ve Porter, 2014).

Günümüzde saf bir parça başına ücretlendirme yaygın olarak kullanılmamakta, onun yerine asgari ücret garantili bir yöntem olan **değişken parça başına ücret (akort ücret)** yöntemi kullanılmaktadır (Ergeneli vd., 2014, s. 338). Belirlenmiş standart çıktıya ulaşan çalışanlar belirli bir parça başı ücret almakta, bu standardın üstüne çıkan her birim için ise daha yüksek bir parça başı ücret ödenmektedir. Ergeneli ve diğerleri (2014) tarafından bu yöntemin; üretim miktarının kolay ölçülebildiği, ürün kalitesinin çok önemli olmadığı, sürekli iş akışının sağlanabildiği, iş birliği, yaratıcılık ve sorun çözmeye çok fazla ihtiyaç duyulmadığı durumlarda kullanılmasının uygun olduğunu belirtmişlerdir.

1.4.3.1.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

İşletmelerde performans esaslı ücretlendirme; birey performansı, ekip, grup veya bölüm performansı ya da örgütsel performans temelli olabilmektedir (Appelbaum ve Mackenzie, 1996). 20. yüzyılın başlarında bireysel parça başı prim sistemi gündemde iken, yüzyılın

ortalarına doğru bunların yerinde ekip/grup performansı temelli ya da işletmenin tamamına yayılan sistemler görülmeye başlanmıştır (Milkovich ve Stevens, 1999).

Ücretlendirmeyi performans yönetiminin bir parçası olarak gören yaklaşımlar temel ücretin belirlenmesinde iki temel araç kullanmaktadır: Bunlardan birincisi, ücret bantları çerçevesinde işleri derecelendirmek; ikincisi de yine ücret bantları içerisinde performans tabanlı ücret belirlemektir (Preen vd., 2013, s. 143). Birincisinde, her bir ücret bandı için değer ve performans ölçütleri belirlenmekte ve bu ücret bandı içinde kişinin ne kadar ücret alacağı kişinin performans ölçüt değerleri ile orantılı olmaktadır. İkinci araç ise, yıllık ücret düzenlemelerinde kişisel ve örgütsel performansın yanında kişinin bireysel ilerlemesini ve yetenek gelişimini de göz önüne almaktadır. İşletmeler bu temel ücretin yanında çalışanlarına kısa, orta ve uzun vadeli ödüller de sunmaktadır.

Liyakate dayalı ücret (merit pay) çalışanın temel performans düzeyine bağlı yapılan ilave ödemelerdir. Bu çerçevede, ücret bileşenleri içerisinde teşvik edici ya da yan ücretler kapsamında değerlendirilmektedir. Liyakate dayalı ücretteki temel vurgu, bu ücretin işe dair bir faktör ya da çalışanın ihtiyaç duyduğu (emeklilik gibi) bir şeye yönelik değil, çalışanın performansına yönelik verilmesidir (Heneman ve Werner, 2004, s. 6). Verilecek ilave ücretin belirlenmesinde de, çalışanın bir önceki döneme ait performansı dikkate alınmaktadır. Heneman ve Werner'in (2004) vurguladıkları bir diğer husus da, liyakate dayalı yapılan ücret artışının kalıcı olduğu, tek seferlik bir ücret artışı olmadığıdır. Çalışana sağlanan bu ücret artışı ile birlikte, çalışan performansının ilerleyen dönemde daha da iyi olması beklenmektedir.

Bir diğer performans tabanlı ücret olan **bonus ödemeleri**, temel ücrete etki etmeyen, üretkenliğe dayalı tek seferlik yıllık olarak ödenen finansal ödüller olarak tanımlanmaktadır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 235). Mondy ve Mondy (2017), günümüzde birçok işletmenin hassas alanlar ve yetenekler için **spot bonus** olarak adlandırdıkları ödemeleri gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Bu ödemeler, kısa süre içerisinde işinde göze çarpan ya da üstün çaba sarf eden çalışanlara sağlanan hediyelerdir. Birey temelli performans ücretlerinin yanında, grup ve ekip ya da örgütsel temelli performans ödemeleri de bulunmaktadır. Performansa dayanan bu ödemelere ilişkin örnekler aşağıda açıklanmaktadır (Mirze, 2014, s. 207):

- **Bireysel teşvik primi planları** kapsamında kişi belirli bir performans hedefine ya da standardına ulaştığında almış olduğu temel ücretin üzerine ek bir ödeme yapılmaktadır.
- **Grup temelli teşvik planları** kapsamında bireysel teşvik verilmesi yerine standardın üzerinde performans gösteren grup ve görev takımlarına ek ödeme yapılmaktadır. Bu planların sağlanmasındaki temel amaç çalışanlar arasındaki yıkıcı rekabet ve kıskançlığı önlemek, iş birliği ve takım ruhunu geliştirmek olarak açıklanmaktadır.
- **İşletme temelli teşvik planları** kapsamında işletmenin genel performansı belirlenmiş hedeflerin ya da standartların üzerine çıktığında o işletmede çalışan herkesin ek ödeme alması sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanların işletmeye bağlılığı, üretkenlikleri ve aralarındaki iş birliği artarken, devamsızlıkları ve işten ayrılmaları azalmaktadır.

Fortune 1000 şirketleri üzerinde ABD’de yapılan bir araştırmada, 1987 yılında işletmelerin sadece %5’inde çalışanların %60’ından fazlası için bireysel performans teşviki varken; 2002 yılında bu oran %33’e çıkmıştır (Lawler, 2003). Lawler (2003), 1987-2002 yılları arasında bireysel, grup, birim ve örgütsel performansın her türlü biçiminin popülerliğinin arttığını belirtmiştir. Ayrıca, zamanla bilgiye dayalı çalışan istihdam eden işletmelerde bilgiye, beceriye veya yeteneğe dayalı ücret sistemlerinin artış göstereceğini ifade etmiştir.

Performansa dayalı ücret sistemlerinde, sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması için performans değerlendirme adımlarının ve kriterlerinin katılımcı bir anlayışla belirlenmesi gerekmektedir.

1.4.3.2. İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

İşgücü piyasasına dayalı ücretlendirme sisteminde, işlerin işgücü piyasasındaki oranları kullanılarak ücretler belirlenmektedir. Bu yöntem ile karşılaştırılabilir işler için piyasa oranlarına referansla ödeme oranları değerlendirilmektedir. Bu süreç “dışsal kıyaslama” olarak da tanımlanabilmektedir (Armstrong, 2007, s. 159). Armstrong (2007) bu yöntemin avantajları arasında; ücret piyasada belirlendiğinden gerçekçi olmasını, piyasa

verisi doğru elde edilebildiğinden görece daha kolay olmasını, karşılaştırılan piyasadaki görelî işlerin, diğeri işler için de bir rehber olarak kullanılabilmesini saymıştır. Yöntemin dezavantajları olarak ise; doğru piyasa bilgisinin kolaylıkla elde edilebilir olmayabilmesini, içsel eşitlik değerlendirmelerini göz ardı etmesini ve piyasa oranları karşılaştırılmasının piyasadaki var olan eşitsizliklerin tekrar edilmesine neden olabileceğini ifade etmiştir.

Piyasaya dayalı ücretlendirme, işin “kapsamına” (şirket büyüklüğü, endüstri türü, coğrafya, vb.) dayalı verilerle işlerin değerini belirlemek için dışsal ücret anketi verilerini analiz etme süreci olarak tanımlanmaktadır (WorldatWork, 2012). Bu yöntemde iş oranları, kuruluşun o iş için dış pazardaki tipik ücret oranlarına ilişkin en iyi tahminine dayalı olarak belirlenmektedir. İş tanımları, uygun işleri eşleştirmek için kullanılmaktadır. Piyasa verileri analiz edilmekte ve kıyaslanan işler iş değeri hiyerarşisi içinde düzenlenmektedir. Piyasa verisi olmayan işler, görelî değer kullanılarak sıralanmaktadır. Piyasaya dayalı ücretlendirme, pazar çapa noktaları olarak hizmet eden kıyaslama işlerinin seçimi ile başlamakta, bu işler anket verileri ile ücretlendirilmekte ve piyasa seviyelerine göre görelî değerler atanmaktadır. Diğeri tüm işler, daha sonra bu kriterlere göre konumlandırılmaktadır.

Amerika’da 1990-1991 yıllarında yaşanan durgunluk sonucunda, firmalar maliyetleri kısma baskısı ile karşı karşıya kalmış ve şirket içi işlerin karşılaştırılması yerini piyasa ücret seviyesinin karşılaştırılmasına bırakmıştır (Risher, 2014). İş değeri yoluyla ücretlendirme ve piyasaya göre ücretlendirme yaklaşımları üzerine yapılan bir araştırmada, Birleşik Krallık’ta piyasaya göre ücretlendirmenin yoğunlukla kullanıldığından; ancak iç adaletin sağlanmasına verilen önem nedeniyle analitik iş değeri şemalarının halen önemli bir araç olduğundan bahsedilmektedir (Armstrong ve Brown, 2017). Amerika Birleşik Devletleri’nde ise, piyasaya göre ücretlendirmenin hâkim olduğu söylenmektedir. 2016 yılında yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan işletmelerin %91’inin işlerin değerini piyasaya göre belirledikleri ortaya çıkmıştır (Hewitt, 2016, s. 8). Küreselleşen dünyada, piyasa değerlendirmesini ücretlendirme sisteminin dışında görmek mümkün değildir. Ancak çok uluslu şirketlerde de ana ülkenin piyasa oranlarının mı; yoksa misafir olunan ülkenin piyasa oranlarının mı kullanılacağı, şirket genelinde ücret eşitliğinin nasıl sağlanacağı halen tartışılan bir konudur.

Sadece piyasa odaklı olmak iç eşitliğin sağlanmasında zorluklar yaratacağından, rekabetçi bir ücret yapısı oluşturulması için, iş değerlendirme sonuçları sonucunda ortaya çıkan iç ücret eğrisi ile piyasada benzer işler için ortaya çıkan piyasa ya da dış ücret eğrisinin karşılaştırılması önerilmektedir (Dessler, 2013, s. 390-397). Kıyaslanan işlerin piyasa ücret eğrisi ile karşılaştırılmasından ve ücret yapısının oluşturulmasından sonra, kalan işlerin de iş değerlendirme sonuçlarına göre yeni ücret yapısı içerisinde konumlandırılması gerekmektedir.

1.4.3.3. Bireyin Becerisine ya da Yetkinliğine Dayalı Ücret Sistemleri

Geçmişe bakıldığında, birçok büyük ölçekli işletmenin işe ve iş değerlemeye dayalı ücret sistemlerine sahip olduğu görülmektedir (Lawler, 2000, s. 6). Bu yaklaşım, bireylerin durağan işlere sahip olduğu ve bireyin piyasa değerinin yaptığı işlerin tasarımı ve yapılış şekli ile belirlendiği bir dünyada anlamlı bulunmaktadır. Lawler (2000), işlerin geleneksellikten uzaklaştığı, çalışan bilgisinin ve becerisinin değer yarattığı bir ortamda yapılan iş doğrultusunda ücret ödemenin tehlikeli ve yanlış olacağını belirtmektedir.

İşletmeler, rekabetçiliklerini artırmak için ücret sistemlerini yeniden gözden geçirmekte ve bunlardan bazıları geleneksel işe dayalı sistemden beceriye dayalı sisteme geçiş yapmaktadır (Murray ve Gerhart, 1998, s. 68). Beceriye dayalı ücret sistemleri, çalışanları yeni beceriler elde etmeleri üzerine ödüllendiren kişi temelli bir yaklaşım olması açısından geleneksel işe dayalı sistemlerden ayrılmaktadır (Shaw vd., 2005). Beceriye dayalı ücret sistemlerinde, analizin odağı iş yerine beceriler olmaktadır (Lawler, 1994). Geleneksel işe dayalı sistemler, tamamlanması gereken görevin (task) özelliklerine odaklanırken; beceriye dayalı ücret sistemi, çalışanın işle ilgili niteliklerine odaklanmakta ve bunları ödüllendirmektedir. Beceriye dayalı ücret sistemi sayesinde işletmeler, çalışanlarının dikkatini gelişime yönelik fırsatlara çevirmekte ve onların beceri arama davranışlarını cesaretlendirmektedir (Murray ve Gerhart, 1998, s. 68).

Örgütün çekirdek değerleri ile uyumlu stratejik yetkinliklerin belirlenmesinin ardından, takım ya da gruplar düzeyinde rol tanımlamalarının yapılması ve devamında birey düzeyinde beceri, bilgi ve yetkinliklerin belirlenmesi önerilmektedir. Çalışanlar; yeni bilgiler edindikçe, yeni beceriler kazandıkça ve sahip oldukları yetkinlik düzeylerinde gelişme oldukça, ücret artışına hak kazanmakta ve bu artışı alabilmek için daha önceden

belirlenmiş beceri blokları içerisinde yer alan bilgi ve beceri birimlerini öğrenmeleri gerekmektedir (Ergeneli vd., 2014, s. 336). Dessler'a göre (2013, s. 402-403) geleneksel iş değerlendirme yaklaşımı, çalışanın ücretini doğrudan işin değerine bağlarken; beceriye dayalı ücretlendirme, çalışan odaklı olmakta ve çalışanlar bildikleri ve yapabildikleri üzerinden ücretlendirilmektedir. Bu yöntem, aşağıda belirtilen beş temel unsura sahiptir:

- İhtiyaç duyulan becerilerin belirlendiği bir sistem olması
- Kişinin ücretini beceri seviyesine bağlayan bir süreç olması
- Çalışanların beceri kazanabilmelerini sağlayacak bir eğitim sistemi olması
- Formel beceri yeterlilik ölçüm sistemi olması
- Çalışanların bir işten diğerine geçebileceği esneklikte bir iş tasarımına sahip olması

Beceri, bilgi ve yetkinliğe dayanan ücretlendirmede, çalışan performansı doğrudan ödüllendirilmemektedir (Ledford ve Heneman, 2008, s. 144). Bu ücretlendirme planı sayesinde, çalışanların daha yüksek performans göstermeleri beklenmektedir. Beceri, bilgi ve yetkinliğe dayanan ücretlendirme sisteminin kurulmasında ilk adım, Şekil 3'te de gösterildiği üzere örgütsel düzeyde çekirdek yetkinliklerin belirlenmesi ile başlamaktadır.

Şekil 3. Beceri, Bilgi ve Yetkinlik Biçimleri



Kaynak: (Ledford ve Heneman, 2008, s. 144).

Bir ücret planının beceriye dayalı olma derecesinin belirleyicileri olarak *beş adet faktör* belirlenmiştir. Bu faktörler ve bunların iş tabanlı ya da beceri tabanlı ücret sistemlerindeki durumları Tablo 4'te yer almaktadır (Thompson ve Lehw, 2000, s. 37).

Tablo 4. Beceriye Dayalı Ücret Planının Belirleyicileri

	İş Tabanlı Sistem	Beceri Tabanlı Sistem
İş Unvanı Sayısı	Çok	Az
Eğitim Kontrolü	İşveren	Çalışan
Kıdem Rolü	Biraz / Fazla	Hiç
Beceri Kazanımıyla İlişkili Ücret Artışlarının Boyutu	Hiç / Çok Az	Önemli
Sertifikasyon ve Terfi Sürecinin Kontrolü	İşveren	İşveren / Çalışan

Kaynak: (Thompson ve Lehw, 2000, s. 37).

Tablo 4'e göre, tamamen beceri temelli bir ücret sisteminde çok az iş unvanı bulunmakta, talep üzerine eğitim imkânlarına erişim yer almakta, ücretin belirlenmesinde kıdem rolü olmamakta, her beceri bloğu edinimi sonrasında ücrette önemli artışlar olmakta ve çalışan-işveren ortak beceri edinme sertifikası bulunmaktadır. Tabloda yer alan belirleyici faktörlerin durumlarına göre, ücret sistemi tamamen iş tabanlı ve tamamen beceri tabanlı olmak arasında hibrit bir yapıda da olabilmektedir.

Beceriye dayalı ücret sistemleri, işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmakta ancak her işletmenin yapısına uyum sağlayacak bir standarttan bahsetmek mümkün olmamaktadır (Barkman, 1993, s. 13). Barkman (1993), uygulamaya aktarılmış olan beceriye dayalı ücret sistemlerini kar tanelerine benzetmektedir. Bu sistemler, bazı temel özellikleri taşımalarına rağmen aslında her biri tek başınadır. Bunun temel nedeni, işletmelerin ürünler, çalışanlar, iş süreçleri gibi faktörler açısından kendilerine özgü ve farklı örgütsel yapılarının olmasıdır. Dolayısıyla, beceriye dayalı bir ücret sistemi tasarlarken, başka bir işletmeden doğrudan alıp uygulama yolunun tercih edilmemesi, bunun yerine işletmeye özgün bir yapının kurulması önerilmektedir.

1.4.4. Ücret Sisteminin Kurulması

İşletme ya da kurum yöneticileri tarafından ücret politikasının belirlenmesinin ardından ortaya konan amaçlar, ilkeler ve ücret stratejisi çerçevesinde bir ücret sistemi kurulması gerekmektedir. Ücret sistemi kısaca ücretin hesaplanış ve ödeme tarzını ifade etmektedir (Timur ve Kılıç, 2005, s. 11). Ücret sisteminin temel unsurları; ücret düzeyi hiyerarşisi, işlerin hiyerarşisi ile bu iki unsur arasındaki ilişkileri, bir seviyeden diğer seviyeye nasıl geçileceğini, ödül için hangi süreçlerin işletileceğini ve kararı kimin vereceğini belirleyen kurallar ve prosedürlerden oluşmaktadır (Lupton ve Bowey, 1989, s. 104). Ücret sisteminin oluşturulması için ücretlendirme uzmanları, iç ve dış ücretleri ve örgütsel verileri analiz etmekte, ücret yapıları oluşturmakta, bireysel maaş artışları için yönergeler hazırlamaktadırlar (Davis, 2011, s. 1).

Ücret sisteminin önemli çıktıları ücret düzeyi ve ücret yapısı kararlarıdır. **Ücret düzeyi** bir işletmenin diğer rakip işletmelere ve kurumlara göre ortalama ücretini temsil etmektedir (Gerhart ve Milkovich, 1992). Ücret düzeyi diğer işletmeler ve kurumlar ile ücret karşılaştırması yapmak için kullanılmaktadır.

Ücret yapısı ise, en temelde, iş gruplandırmaları ve işlerin hiyerarşisini yansıtan ücret aralıkları ve ardından bireylere ödenen ücretleri temsil etmektedir (Rosen, 2008). Ücret yapısının özellikleri arasında yapıdaki seviyelerin sayısı, her seviye arasındaki ücret farklarının boyutu ve çalışanların ücret yapısındaki her seviyede ilerleme hızı yer almaktadır (Gerhart ve Milkovich, 1992).

Bu çalışmada, etkili bir ücret sistemi kurulması için temel aşamalar iş değerlendirme, piyasa ücret araştırması yapılması, ücret düzeyi kararı verilmesi ve ücret yapısının kurulması olarak ele alınmıştır.

1.4.4.1. İş Değerlemesi

İş değerlendirme, örgütteki işleri ya da pozisyonları değerlerine ya da örgütsel amaçlara ulaşma derecelerine göre sıralayan biçimsel bir yöntemdir (Lawler ve Jenkins, 1992). İş değerlendirme bir işin var olan diğer işlere göre değerinin belirlenmesi için işlerin

karşılaştırıldığı sistematik bir süreçtir (Mirze, 2014, s. 201). Bu süreç sonunda işlerin göreceli piyasa değeri belirlenmektedir.

1980'lerde iş yerinde ücret adaletinin sağlanabilmesi için, bilgisayar tabanlı iş değerlendirme sistemleri ortaya çıkmıştır (Risher, 2014). İş değerlemeye ilişkin çeşitli modeller bulunmakla beraber hepsinin benzer bir yöntemi bulunmaktadır (Lawler ve Jenkins, 1992). Öncelikle, iş analizi yoluyla işler detaylı bir şekilde tanımlanmakta, bu tanım doğrultusunda işlerin değeri belirlenmekte ve söz konusu işler bu değere göre sıralanmaktadır. Bu sonuçlar ise ücret düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. İş değerlendirme sayesinde, piyasa araştırması sonucunda elde edilen verilerin işletmenin ücret yapısına yansıtılmasının daha kolay olduğu ifade edilmektedir (Gerhart, 2003). İş değerlemeden beklenen temel yararlar; ücretlere ilişkin yönetsel sorunlara bilimsel ve gerçekçi bir yaklaşım olması, eşit işe eşit ücret ödenmesine olanak vermesi, değişen ya da yeni oluşan işler için daha kolay ücret belirlenmesine olanak sağlaması, teşvik ve prim sistemlerine yönelik bir temel oluşturması olarak sayılmaktadır (Timur ve Kılıç, 2005) .

Günümüzde kullanılan iş değerlendirme metotları, analitik olmayan ve analitik olan metotlar şeklinde iki başlıkta incelenmektedir. Analitik olmayan iş değerlendirmesi yöntemlerinde, tüm işler bir sınıf veya sıralama düzenine yerleştirilmek için karşılaştırılmaktadır. Bu yöntemlerde işin öğeleri veya faktörleri referans alınarak analiz yapılmamaktadır. Analitik olan iş değerlendirme yöntemleri ise, göreceli iş değeri oluşturmak için tanımlanmış faktörlerin veya öğelerin bir işte mevcut olduğu düzeyin analizine dayanmaktadır (Armstrong, 2007, s. 158-163). Uygulaması daha kolay ve hızlı yöntemler olarak anılan analitik olmayan yöntemler, öznel yargılara dayanması nedeniyle sıklıkla eleştirilere maruz kalmaktadır. Analitik yöntemler ise maliyetli ve uzun süreli olabilmekte ancak, içsel adaletin sağlanmasında önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Değerleme yönteminin seçiminde işletmenin ya da kurumun türü, çalışma konusu, iş değerlemesini yapacak personelin bilgi ve deneyim düzeyi gibi faktörler etkili olmaktadır (Timur ve Kılıç, 2005, s. 56). İş sayısının az olduğu küçük boyutlu işletmelerde analitik olmayan metotlar yaygın olarak kullanılırken, iş sayısının çok olduğu büyük işletmelerde analitik metotlar kullanılmaktadır.

İş değerlendirme sonucunda, işlerin göreceli bir değer listesi ortaya çıkmaktadır. Bu sayede, işletmenin ücret yapısının ve bu yapıyı oluşturan ücret gruplarının hazırlanması daha

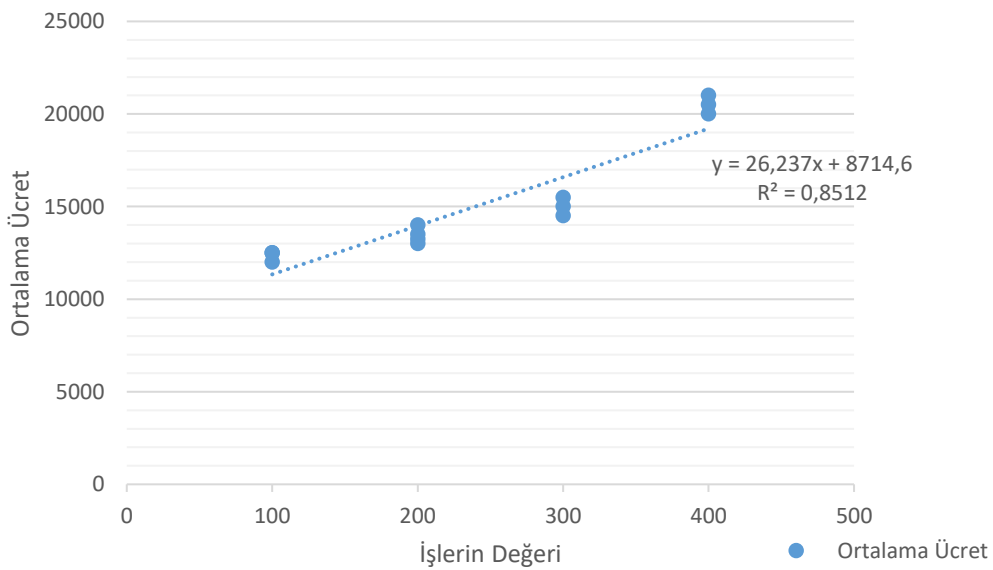
kolay olmaktadır. Piyasa ücret araştırması sonuçlarının da elde edilmesinden sonra ücret yapısı kurulmaktadır. Ücret gruplarının oluşturulmasından sonra da bireysel ücret kararının verilmesi aşaması gelmektedir.

1.4.4.2. Mevcut Ücret Yapısının İncelenmesi

İş değerlemesi sonucunda elde edilen iş hiyerarşisi ile ilgili bir ücretlendirme kararı alınmadan önce işletmenin mevcut ücretleri ile bu işlerin eşleştirilmesi gerekmektedir. Bu ilişki hangi iş değerlemesi yöntemi kullanıldığına bakılmaksızın bir grafik yardımıyla gösterilmektedir. Grafiğin X ekseninde anahtar işlerin sıraları, sınıfları ya da puanları, Y ekseninde ise bu işler için ödenen ortalama ücret düzeyleri yer almaktadır. Şekil 4'te yer alan ücret eğrisi iki yöntemle çizilmektedir (Benligiray, 2003, s. 203):

- *Ücret eğrisinin göz kararı çizilmesi:* Anahtarlar işlerin değerleri ile bu işler için ödenen ortama ücretin kesiştiği noktalara işaret konur, bütün işler için yapıldığında işaretlenen noktalar birleştirilir.
- *Ücret eğrisinin istatistikî yöntemlerle çizilmesi:* Anahtarlar işlerin değerleri ile bu işler için ödenen ortama ücret değişken olarak kabul edilir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin tespiti için genellikle doğrusal regresyon yöntemi kullanılır.

Şekil 4. İşlerin Değerleri ile Ücretler Arasındaki İlişki



Başarılı bir iş değerlendirme yapıldıysa ve mevcut ücret yapısı da adaletli ise bütün noktaların ücret eğrisinin üzerinde yer alması gerekmektedir (Timur ve Kılıç, 2005, s. 95). Bu eğrinin altında yer alan değerler söz konusu iş için normalin altında ücret ödendiğini, üstünde yer alan değerler de normalin üzerinde ücret ödendiğini göstermektedir. Tutarlı ve adil bir ücret yapısının kurulması için normalin üstünde ve altında yer alan değerlerin dengelenmesi önerilmektedir (Gürbüz, 2002, s. 67).

1.4.4.3. Piyasa Ücret Araştırması ve Ücret Düzeyi Kararı

İşletmelerin ücret sisteminin tasarımında almaları gereken temel kararların başında ücret düzeyi kararı bulunmaktadır. Yani piyasada faaliyette bulunan rakip işletme ve kurumlara göre ücret ortalamasının ne olacağına karar verilmesi gerekmektedir. Belirlenecek ücret düzeyi kararının dışsal adaleti sağlayabilmesi ve ücretlendirmede verimlilik ilkesinin korunabilmesi için piyasa ücret araştırması gerçekleştirilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde detayları ile ele alınan ücret araştırması, işletmeler tarafından yapılabildiği gibi, dışarıdan hizmet alımı yoluyla da sağlanabilmektedir. Bu araştırma sonucunda rakiplerin ücret düzeyleri ve ücret politikaları hakkında bilgi toplanmaktadır. Ücret araştırması devletlerin resmi istatistik kurumları, işveren ve çalışan örgütleri tarafından da farklı amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma sonuçları da işletme ve kurumlara faaliyet gösterdikleri ülke, bölge ya da faaliyet alanlarında ortalama ücret düzeyi konusunda bilgi vermekte; ancak ücret kararına katkı sağlayacak detayda bilgi sunamamaktadır.

İşgücü piyasasında sayısız işletme ve kurum olduğu göz önünde bulundurulduğunda ücret araştırmasına hangi kurumların ve işletmelerin dahil edileceği önemli bir karardır. Bu kapsamda, aynı meslekler için rekabet edilen işletmelerin, aynı coğrafi bölgede bulunan işletmelerin ve benzer ürün üreten veya hizmet sunan işletmelerin araştırmaya dahil edilmesi önerilmiştir (Milkovich ve Newman, 1999, s. 221). Ücret araştırmasının örnekleminin belirlenmesinin ardından bir önemli karar da hangi işlerin araştırmaya dahil edileceği kararıdır. İşlerin de belirlenmesinin ardından araştırma formu oluşturulmakta ve ücret verileri toplanmaktadır. Ücret araştırmaları kapsamında toplanması gereken veriler ve toplanma nedenleri Tablo 5'te yer almaktadır.

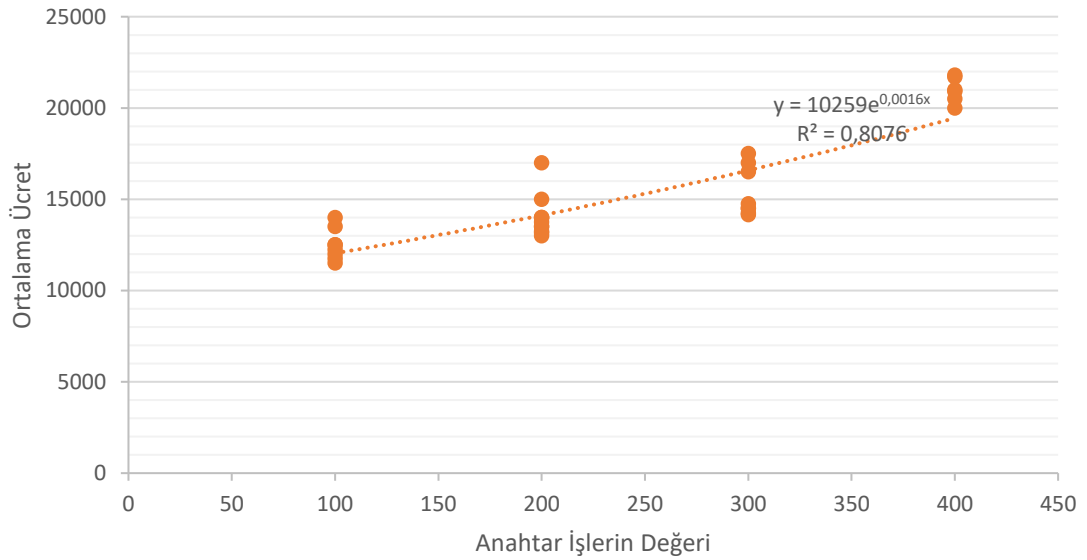
Tablo 5. Ücret Araştırması Kapsamında Toplanması Gereken Veriler ve Toplanma Nedenleri

Temel Unsurlar	Örnekler	Toplanma Nedeni
Örgüt ile İlgili Genel Bilgiler		
<i>Kimliği</i>	Adı, adresi ve iletişim kurulan kişi	İleride görüşebilmek için
<i>Finansal Durum</i>	Varlıkları, satış hacmi, karlılığı vb.	Ürettiği mal / hizmet pazarı, ödeme gücü, finansal açıdan sağlamlığı
<i>Büyükük</i>	Toplam çalışan sayısı	İş piyasasındaki ağırlığı
<i>Yapı</i>	Organizasyon şeması	İşletmenin nasıl örgütlendiği ve yönetsel işlerin ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi
Ücret Sisteminin Genel Özellikleri		
<i>Nakit Ödenen Ücretler</i>	Temel ücret, ücret artışı zaman planı, uzun veya kısa vadeli teşvikler, bonuslar,	Karşılaştırılabilir bir baz oluşturabilmek üzere uygulanan ücretin bileşenlerinin belirlenmesi
<i>Nakit Dışı Ödemeler</i>	Yan haklar ve faydaların bileşimi, sağlık ve emeklilik sigortasının kapsamı	
İşgören ve İş		
<i>Tarih</i>	Geçerlilik tarihi	Ücretlerin güncellenmesi gereksinimi olabilir
<i>İş</i>	İş tanımlarının karşılaştırılması	Araştırmada kullanılan anahtar işlerin benzerlik düzeylerine işaret eder
	Nezaret edilen çalışan sayısı ve raporlama düzeyi	Sorumlulukları kapsamını tanımlar
<i>İşi Yapan Kişi</i>	İşe girme zamanı, eğitimi, mezuniyet	İşini yapması için gerekli eğitim vb. özellikler
<i>Ücret</i>	Her çalışana ödenen ücretin düzeyi, toplam kazanç, en son artış, ikramiyeler, primler vb.	

Kaynak: (Milkovich ve Newman, 1999, s. 234)

Piyasa ücret araştırması sonucunda ortaya çıkan ücret verileri, belirli analiz yöntemleri kullanılarak piyasa ücret bilgisine dönüştürülmektedir. Bu analizlerde aritmetik ortalama, mod, medyan gibi merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri, bazen de regresyon analizleri kullanılmaktadır. Analiz sonuçları, grafikler ve tablolar yardımıyla ilgili taraflara raporlanmaktadır (Davis, 2011). Ortaya çıkan bu grafiklerden en önemlisi Şekil 5'te yer alan piyasa ücret eğrisidir.

Şekil 5. Piyasa Ücret Eğrisi



Piyasa ücret araştırması sonuçlarının elde edilmesinden sonra işletmenin mevcut ücret yapısı ve piyasa ücret araştırması sonuçları karşılaştırılarak dışsal adaleti sağlamaya yönelik ücret düzeyi kararı verilmektedir. İşletmelerin ücret düzeyi konusunda üç temel seçeneği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, **ücret konusunda lider olmak**; ikincisi **pazar ücret seviyesini yakalamak** ve sonuncu ise **rakiplerin altında ücret vermektir** (Bratton ve Gold, 2003, s. 303).

Pazara göre yüksek ücret vermek, işletmeye nitelikli işgücünün gelmesini sağlarken insan kaynakları maliyetlerini artırmaktadır. Bu strateji, işletim maliyetinin görece düşük olduğu, ücret artışlarının ürün fiyatına yansıtılabildiği, nakit akışının güçlü olduğu ve sunulan hizmet kalitesinin çok önemli olduğu işletmeler için uygun görülmektedir (Ergeneli vd., 2014, s. 316-317). Rakiplerin altında ücret verme stratejisi ise işletme bütçesinin sınırlı olduğu, işlem maliyetlerinin yüksek, kârlılıklarının düşük, ücret

artışlarının satılan ürün ve hizmet fiyatına yansıtılmadığı işletmelerde uygun görülmektedir. Bu strateji saygın, uzun süredir sektörde faaliyet gösteren ve çalışanlar için güçlü bir referans olan işletmeler tarafından da uygulanabilmektedir. Eşit ücret stratejisi ise en çok kullanılan stratejidir. Rutin, çok kalifiye olmayı gerektirmeyen ve piyasada ücreti belli olan işler için kullanılmaktadır. Bu stratejiyi kullanan işletmelere, temel ücretin ödül stratejisi ve sosyal olanaklarla desteklenmesi önerilmektedir.

1.4.4.4. Ücret Yapısının Oluşturulması

İşletmelerin ücret sisteminin tasarımında alması gereken temel kararların bir diğeri de **ücret yapısına ilişkin karardır**. Ücret yapısı eşit, şeffaf, tutarlı ve adil ücret politikalarının oluşturulması için mantıksal bir çerçeve sunmaktadır (Armstrong ve Brown, 2001, s. 19). Ücret yapısı sayesinde, işler ve çalışanlar için ücret seviyelerinin belirlenmesi, ücret kararlarının izlenmesi ve kontrolü kolaylaşmaktadır.

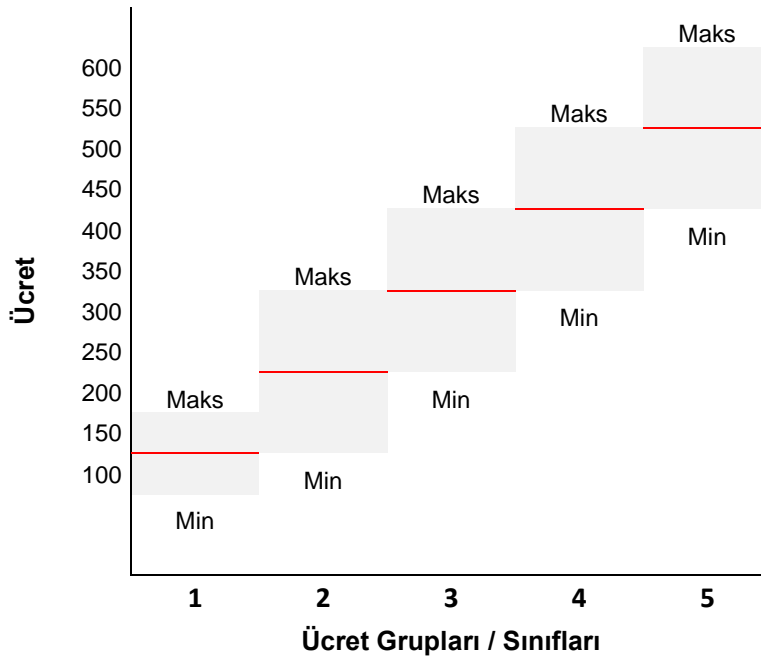
Ücret yapısı, bir kuruluşun ücret sisteminin temelini oluşturan iş grupları ve ücret aralıklarının birleşimidir (Rosen, 2008, s. 63). Ücret yapısının temel amaçları; işlerin organizasyon içinde ve pazara göre uygun şekilde konumlandırılmasına, bireylere adil, rekabetçi ve kuruluşun hedefleriyle tutarlı bir şekilde ödeme yapılmasına, insan kaynakları yöneticilerinin ve insan kaynakları iş ortaklarının, etkili ücret kararları vermeleri için ihtiyaç duydukları araçlara ve bilgilere sahip olmalarına yardımcı olmaktır.

Ücret yapısının oluşturulmasında **tekli ve çoklu ücretlendirme** olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır. İşletme küçük ya da orta büyüklükte bir işletme ise ve çok sayıda iş yoksa her bir iş tek tek ücretlendirilebilmektedir (Gürbüz, 2002, s. 70). Çok sayıda iş olan işletmelerde işlerin tek tek ücretlendirilmesi iş yükünü artıracaktır. Bu nedenle işler tek tek değil belirli gruplar ya da sınıflar oluşturularak ücretlendirilmektedir.

İşlerin gruplara ya da sınıflara ayrılması sonrasında her bir sınıf ya da grup için **ücret basamakları** oluşturulur (Benligiray, 2003, s. 220). Bu basamakların oluşturulmasında iş sınıfı sayısının ne olacağı oldukça önemlidir. Fazla olması sistemi karmaşıklaştırırken; az olması birçok işin aynı ücreti almasına ve ücretin teşvik edici yönünün zayıflamasına neden olmaktadır. İşlerin nitelikleri, örgütün yapısı, rakiplerin uygulamaları gibi faktörler sınıf sayısının belirlenmesinde dikkate alınmaktadır. İşletme ya da kurum için ideal olan

sınıf sayısının belirlenmesinin ardından, ücret bantlarının oluşturulması aşamasına geçilmektedir. Şekil 6'da yer alan örnekte kırmızı çizgiler ücret basamaklarını temsil ederken, her bir basamak için maksimum ve minimum aralıklar tanımlanarak ücret bantları oluşturulmuştur.

Şekil 6. Ücret Basamakları ve Bantları



Ücret bantlarının oluşturulmasının ardından, o işi yapan çalışanların bireysel ücretlendirilmesine geçilmektedir. Çalışanların bireysel farklılıkları ve örgütsel amaçlara yaptıkları katkılar çerçevesinde yapmış olduğu işin yer aldığı ücret bandında hangi ücreti alacağı belirlenmektedir. Her örgüt bu belirleyme kendi yapısına göre karar vermekle birlikte kıdem, performans, sahip olduğu beceriler ve yetkinlikler bireysel ücretin belirlenmesinde önemli olmaktadır.

1.4.5. Ücret İletişimi

Ücret yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri de ücretlendirme planı ve ücretler konusunda iletişimin doğru sağlanmasıdır. En mükemmel kurgulanmış ücretlendirme uygulamaları, yöneticiler ve çalışanlar planı doğru anlamadıkları zaman başarısızlığa uğrayabilmektedir (Rubino, 2008, s. 607). Ücretlendirme uygulamalarına ilişkin geri

bildirim alınarak ücretlendirme sisteminde gerekli değişikliklerin yapılması ve çalışanların anlayamadıkları kısımların netleştirilmesi, ücretlendirme sisteminin başarısını etkilemektedir. Günümüzün rekabetçi iş piyasasında birçok işletme, düşünce biçimini değiştirmeye başlamış ve ücret iletişiminin çalışanların motive edilmesinde ve kârlılığın artırılmasında etkili olduğunu görmüştür.

İletişim, bir konuda anlayışın yaratılması ve anlamın aktarılması faaliyetidir ve ücret yönetiminin başarısında ya da başarısızlığında kritik bir unsur olmaktadır (WorldatWork, 2007, s. 54). Çalışanlar ücret iletişiminin dürüst, kapsamlı, anlaşılır ve ilgili olmasını beklemektedir. Ücret iletişimi, bir işletmedeki ücretlerin mevcut ve potansiyel çalışanlar ile nasıl paylaşılacağına yönelik örgütsel faaliyetler olarak açıklanmaktadır (Stewart, 2020). Etkili bir ücret iletişimi için çalışanların düzeylerine ve beklentilerine uygun yöntemler ve iletişim araçlarının kullanılması önerilmektedir.

Ücret iletişimi ödeme bilgileri, ödeme aralıklarını, ücret artırma süreçlerini ve toplam tazminat paketlerini içerirken; ücret iletişimi stratejisi ise işletmelerin ücret bilgisini nasıl ve kiminle paylaşacaklarına yönelik niyetlerini içermektedir. Ücret iletişiminin başarılı ve sistematik bir biçimde yönetilmesi için aşağıdaki 6 adımlık süreç önerilmektedir (Rubino, 2008, s. 608-613):

- **Adım 1: Mevcut Durumun Analiz Edilmesi:** İlk aşama, ücret sisteminin mevcut durumunun analiz edilerek, bu sistemin uygulanmasında yer alan herkesin neyin iyi gittiğine ve neyin değiştirilmesi gerektiğine ilişkin net bir anlayışa sahip olmasının sağlanması olarak belirlenmiştir.
- **Adım 2: Amacın ve Anahtar Mesajların Belirlenmesi:** İletişim ile hangi amaca ulaşılmak istediği, neyin iletişiminin sağlanacağı ve vurgulanması gereken önemli noktaların tespiti gibi temel hususlar, bu aşamada belirlenecektir. Ücret iletişiminin genel amaçları anlaşılmalı sağlamak, algıları değiştirmek ve doğru davranışları motive etmek olarak sayılabilmektedir. Bu temel amaçların altında, her ücret sistemine özgü farklılıkları ön plana çıkaracak alt amaçlar bulunabilmektedir. Amaçların belirlenmesinin ardından, bu amaçlarla uyumlu anahtar mesajların belirlenmesi gerekmektedir.

- **Adım 3: İzleyici Araştırmasının Yürütülmesi:** Bu aşamada üst yönetimin, yöneticilerin ve çalışanların ücret programlarına yönelik anlayış ve algı düzeylerine ilişkin bilgilerin toplanması gerekmektedir. Çalışanlara var olan ücret sistemi ile kurulacak olan iletişim sistemine yönelik fikirlerinin ve algılarının sorulmasının, işletmenin çalışanların fikirlerine değer verdiği mesajının verilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir.
- **Adım 4: İletişim Aracının Seçilmesi:** Bu aşamada, hangi iletişim araçlarının daha etkili ve uygun olacağına karar verilmektedir. Yüz yüze iletişim araçlarının mı; yoksa bilgisayar-tabanlı teknolojilerin mi seçileceği, yaratacakları etkinin yanında, geliştirme, üretim ve zaman maliyetlerine göre belirlenmektedir.
- **Adım 5: Stratejinin Tasarlanması ve Uygulanması:** Amaçların ve iletişim araçlarının belirlenmesinin ardından, bu çerçevede iletişim stratejisinin geliştirilmesi ve uygulamaya aktarılması aşaması gelmektedir.
- **Adım 6: İletişim Programının Değerlendirilmesi:** En son aşama ise, iletişim çabalarının etkinliğinin değerlendirilmesi aşamasıdır. Geri bildirimlerin sadece sonuçlar ortaya çıktığında değil, iletişim programı devam ederken de alınması gerekmektedir. Hatta bu aşamada elde edilen sonuçlarla, üçüncü adımda elde edilen sonuçların karşılaştırılabilir olmasını sağlamanın programın öncesini ve sonrasını görmek adına faydalı olacağı söylenmektedir.

Ücret şeffaflığının hızla arttığı çalışma dünyasında işletmelerin ve kurumların, ücret iletişimini doğru sağlayarak çalışanların hem ücret yönetimi politikaları hem de ücret düzeyleri hakkında ilk elden bilgi almalarını sağlamaları gerekmektedir. Böylelikle, içsel ve dışsal ücret adaletinin yönetim tarafından nasıl sağlandığı konusunda net bilgiye sahip olan çalışanlar, ücret konusunda oluşabilecek dedikodulardan ve bilgi kirliliğinden de korunmuş olacaklardır. Ücret şeffaflığı, birbiriyle ilişkili ancak farklı üç ücret iletişimi unsurunun varlığıyla ortaya çıkmaktadır (Bamberger, 2023):

- **Ücret süreci şeffaflığı:** Kurumsal ücret belirleme süreci ve uygulamaları hakkında bilgiye erişim olmasını ifade etmektedir. Bu şeffaflık biçiminde kurumlar, ücretlerin nasıl belirlendiği, diğer çalışanların ücret düzeyleri hakkında bütün çalışanlara bilgi sunmaktadır.

- *Ücret iletişimi şeffaflığı:* Çalışanların kendi ücretlerini ve kurumsal ücret uygulamalarını diğer kişilerle paylaşabilmesini ifade etmektedir. Bu şeffaflık biçiminin varlığında işverenler çalışanları ücret bilgilerini paylaşmalarını ya da ücretle ilgili konuları konuşmalarını kısıtlamamaktadır.
- *Ücret çıktısı şeffaflığı:* Bireysel veya toplu ücret bilgilerinin kurum tarafından açıklanmasını ifade etmektedir. Bu şeffaflık biçiminde ise bireysel ücret düzeyi kamuoyu ile paylaşılmakta, bireysel karşılaştırmaya ve izlemeye imkân tanımaktadır.

Bamberger (2023), yapılan araştırmaların işletmelerin ücret süreci ve ücret iletişimi konusunda attıkları adımların onlara kayıptan çok kazanç sağlayacağını ortaya koyduğunu belirtmiştir. Ancak ücret çıktılarının şeffaflığı konusunda etkilerin daha karmaşık olduğunu söylemiştir. Bireysel düzeyde ücret verilerinin kamuoyu ile paylaşılması cinsiyet temelli ücret farklılıklarının azaltılmasında önemli bir rol oynarken, çalışanların, özellikle ücret bandında en üstte ya da en altta yer alanların bireysel ücretlerinin açıklanması konusunda çekinceleri olabileceğini ifade etmiştir. Bu çekincelerin önüne geçmek için ücret verilerinin bireysel düzeyde ancak bireyi işaret etmeyecek şekilde şirket içinde ya da kamuoyu ile paylaşılmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir.

Kurumsal ücret iletişiminin kapsamının genişletilmesi, potansiyel çalışanların da ücret iletişimi stratejisine dahil edilmesi ile şirketler ve iş arayan bireyler arasındaki ücret iletişiminin sağlanacağı düşünülmektedir. Ücret konusunda sağlanacak açık iletişim yetenekli çalışanları işletmeye çekme konusunda önemli faydalar sağlayacaktır.

Ücret şeffaflığının yaygınlaşması konusunda önemli etkileri olan ve çalışmanın ikinci bölümünde detaylarına yer verilen Salary.com ve PayScale.com gibi internet tabanlı uygulamalar hem işletmeleri hem de çalışanları ücret iletişimini daha açık sağlamak konusunda teşvik etmektedirler. Kurumsal ücret iletişimi sayesinde ücret sistemi hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, bu uygulamalar sayesinde kendi ücretlerini piyasadaki ücretlerle karşılaştırma imkânı bulmaktadır.

2. BÖLÜM

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI

Artan rekabet ile büyüyen yetenekli ve nitelikli çalışanları bulma ihtiyacı, işletmeleri ve kurumları piyasa ücret seviyesinin gerçekte ne olduğunu araştırmaya yöneltmektedir. Piyasadaki ücret seviyesini doğru elde eden işletmeler ve kurumlar hem rakiplerine göre çalışanlar için daha çekici bir iş yeri olacak, hem de insan kaynakları maliyetlerini daha iyi yönetecektir. Temel ücretin yanında verilen değişken ücretlerin ve yan hakların da merak konusu olması, bunu sağlamanın en iyi yolu olan ücret araştırmalarına olan ihtiyacı da artırmaktadır.

İnsan kaynağını yöneten işletme ve kurumların yanında, çalışan ve işveren örgütleri de üyelerinin haklarını daha iyi koruyabilmek adına piyasa ücret bilgisine ihtiyaç duymakta, çalışma hayatını düzenleyen devlet ise düzenleyici rolü gereği asgari ücretin tespiti, sosyal güvenlik prim oranları, gelir vergisi oranları gibi alacağı önemli kararlarda piyasa ücret bilgisini kullanmaktadır.

Piyasa ücretlerinin izlenmesi için, piyasadaki rakip işletmelerin ya da kurumların hangi ücret politikalarını uyguladıkları, anahtar işlerde çalışan personele ne kadar ücret verdikleri, toplam ücret paketi içinde hangi bileşenlere, ne oranda yer verdikleri, dönemlik ücret artış oranlarını ne düzeyde tuttukları hakkında veri ve bilgi toplanması gerekmektedir. Bazı işletmeler, ücret araştırması konusunda hizmet veren araştırma şirketlerinden hizmet satın alırken; bazıları da araştırma işini kendi hazırladıkları anketler yoluyla gerçekleştirmektedir. Piyasa ücret bilgisi ayrıca, uluslararası ve bölgesel kuruluşların veri tabanlarından ve raporlarından, kamu kurumlarının ya da araştırma şirketlerinin yayınlamış olduğu istatistiklerden ve raporlardan da elde edilebilmektedir. Ücret araştırmasının başarısı veri kaynaklarının doğru seçimi ve elde edilen verinin gerçeği yansıtmasına bağlıdır.

Çalışmanın bu bölümünde ücret araştırması aşamalarına ücret araştırması tasarımına, dünyada ve Türkiye'de piyasa ücret bilgisi üreten ve sunan kuruluşların ücret araştırmaların hangi yöntemlerle yapıldığına ve ücret verilerinin neler olduğuna yer verilmektedir.

2.1. PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI

1950'lerin iş dünyasında insanlar sıklıkla iş değiştirmemişler ve kendilerini aynı işyerindeki diğer çalışanlar ile karşılaştırmışlardır. İşler daha uzmanlaşmış hale geldikçe ve çalışanlar işlerini daha sık değiştirdikçe, içsel karşılaştırmaların önemi azalmış, insanlar kendilerini işyerinden çok meslekleri ile tanımlamaya başlamışlardır. Bu nedenle işletmelerin en iyi performans gösterenleri çekmek ve elde tutmak için pazarla rekabet etmesi gerekmiştir (Board, 2001).

30 ila 40 yıl öncesine kadar işletmeler için ücretlerin içsel adaleti önemli iken, günümüzde dışsal adaletin de önem kazanmasıyla sistematik ücret araştırmalarında önemli bir artış söz konusu olmuştur (Canavan, 2014, s. 74). Bunla birlikte, dış pazarın ücret belirlemedeki etkisinin artması ile birlikte piyasa ücret bilgisinin doğru, ilgili ve zamanında toplanması için büyük baskı oluşmuştur. İşletmelerin rekabetçi özelliklere sahip, eşit ve adil bir ücret sistemi için öncelikle piyasa araştırmaları yoluyla ücret seviyelerini gözden geçirmeleri gerekmektedir (Armstrong, 2017, s. 180).

İşletmeler bu rekabette başarılı olmak için, piyasa ücret araştırmaları gerçekleştirmekte, ücret istatistiklerinden faydalanmakta ya da bu konuda araştırma şirketlerinden hizmet almaktadır.

2.1.1. Piyasa Ücret Araştırması Kavramı ve Önemi

Piyasa ücret araştırması, belirli bir coğrafi bölgede, belirli işler için ödenen ücretlere ilişkin sistematik bilgi toplama süreci olarak tanımlanmaktadır (Elizur, 1987). Bu araştırma sayesinde ücret politikasının oluşturulması ve dışsal adaletin sağlanması için önemli veriler elde edilmektedir (Timur ve Kılıç, 2005). İşletmeler ücret araştırması yoluyla piyasada belirli bir iş için ödenen en düşük, en yüksek ve ortalama ücretleri görebilmekte ve kendi ücret düzeylerinin ne olacağına karar vermektedir.

Piyasa ücret aşaması araştırması, kuruluşların belirli "işler", "beceriler", "deneyim", "eğitim" veya bunların herhangi bir kombinasyonu için ne kadar ödediğinin istatistiksel

bir açıklamasıdır ve ücret yönetimi üç temel amacı bulunmaktadır (WorldatWork, 2007, s. 163):

- Bir şirketin ya da kurumun pazardaki konumunu belirlemek ve ücret artış bütçesi için bir temel oluşturmak.
- Ücret yapısı oluşturmak.
- Bireysel ücret düzeyleri için hedefler geliştirmek.

Ücret yönetimi kapsamındaki amaçları yanında, piyasa ücret araştırması sonuçları devlet, çalışan ve işveren örgütleri, çalışanlar ve iş arayanlar için de önemlidir. Devlet işgücü piyasasını düzenleyici rolü nedeniyle ülkedeki ücret düzeyini araştırmakta, çalışan ve işveren örgütleri üyelerinin haklarını korumak ve onları doğru yönlendirmek için piyasa ücret verisine ihtiyaç duymaktadır. Çalışan ve iş arayan bireyler de işgücü piyasasındaki değerleri konusunda bir çıkarımda bulunabilmek için piyasada kendisi ile benzer işler yapan ya da benzer yeteneklere ve niteliklere sahip kişilerin ne kadar ücret aldığını merak etmektedir.

2.1.1.1. Piyasa Ücret Araştırmasının İşletmeler için Önemi

İşletmelerin, doğru çalışanları elde edebilmek, mevcut çalışanları elde tutabilmek ve işgücü maliyetlerini doğru yönetebilmek için ücret sistemlerini etkili ve verimli bir şekilde kurmaları, yönetmeleri gerekmektedir. İşletmeler ücretlendirme sistemini en doğru şekilde kurmak ve ücreti en doğru şekilde belirleyebilmek için birçok varsayım ve değişken üzerinden karar vermeye çalışmaktadırlar.

İşletmeleri piyasa ücret araştırmasına iten iki temel sebep işgücü piyasasında işletmenin konumunun tanımlanması ile insan kaynağı bütçesinin ve ücret yapısının oluşturulması için veri sağlamaktır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 227). Rekabetçi bir çevrede, işgücü piyasasında oluşan ücret düzeyi işletmeler için daha büyük önem arz etmektedir. Yine, beceri ve nitelik isteyen işler için mevcut çalışanları korumak ve yeni yetenekleri işletmeye çekmek için de piyasa ücret bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır. İşçi sendikalarının ücret artışı konusunda oluşturacağı baskı karşısında güncel ve doğru elde edilmiş piyasa

ücret bilgisi, işletmelerin müzakere aşamasında güçlü olmalarına ve doğru ücret kararını vermelerine destek olmaktadır.

2.1.1.2. Piyasa Ücret Araştırmasının Devlet için Önemi

Ücret bir ülkede hem ekonomik hem de sosyal ortamı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Toplumların yaşam standardının ve refahının belirlenmesinde o ülkedeki ücret düzeyi etkili olmaktadır. Bu nedenle devletler, ülkedeki genel ücret düzeyini, oluşan ücret farklılıkları ve ücret değişikliklerinin ekonomik göstergeler üzerindeki etkisini yakından takip etmektedir. Bazı ülkelerde uygulanan asgari ücret uygulaması devletin ücret alanındaki müdahale biçimlerine bir örnektir.

Devletler, resmi istatistik kurumları aracılığıyla gelir ve yaşam koşulları, hanehalkı işgücü ve kazanç yapısı araştırmaları gibi araştırmalar gerçekleştirerek ücret verilerini toplamaktadır. Politika belirleme ve politikaların savunulması süreçlerinde önemli bir girdi olan piyasa ücret bilgisinin güncel, doğru ve detaylı bir şekilde edilebilmesi, asgari ücretin, sosyal güvenlik prim oranlarının, gelir vergisi oranlarının ve dilimlerinin doğru tespitinde büyük önem arz etmektedir. Güncel olmayan ve mevcut durumu yansıtmayan piyasa ücret bilgisi hatalı kararlara neden olabilecektir. Piyasa ücret bilgisinin çok genel olması, ücret bileşenlerine ve ücret politikalarına ilişkin detayları kapsamaması da politika belirleme sürecinde sınırlayıcı olacaktır.

2.1.1.3. Piyasa Ücret Araştırmasının Çalışan ve İşveren Örgütleri için Önemi

İnsan kaynağını yöneten işletmelerinin yanında, işçi ve işveren örgütleri de üyelerinin haklarını daha iyi koruyabilmek adına piyasa ücret bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar ile işverenler arasındaki güç eşitsizliğine müdahale amacıyla oluşturulan işçi sendikalarının, çalışma yaşamında olması gereken temel hakların savunulması kapsamında ücrete ilişkin de rolleri bulunmaktadır. İşçi sendikaları, ücretin belli yaşam koşullarını karşılayacak düzeyde belirlenmesi ve bütün çalışanlar için eşit işe eşit ücret ilkesinin hayata geçilmesi için faaliyet göstermektedir (Duman ve Duman, 2016).

İşverenleri örgütlenmeye yönelten temel neden ise, işveren hak ve menfaatlerini işçi sendikalarına karşı savunmak olmuş ve bu amaçla işveren sendikaları kurulmuştur (Kocabaş, 2002). İşveren sendikalarının temel işlevi, işverenlerin çıkarlarını işgücü piyasasında korumaktır. Bu kapsamda işveren sendikaları, ülkedeki hukuki düzenlemelerin hazırlanmasında ve işlerlik kazanmasında etkili olma, toplu pazarlık sürecinde yer alma gibi faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetleri etkili bir şekilde yerine getirebilmek, toplu pazarlık süreçlerinde işverenlere destek olmak için piyasa ücret bilgisine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sendikalar dışında, belirli meslek mensuplarının kurmuş olduğu Tabipler Odası, Barolar Birliği, Mimarlar Odası gibi meslek odalarının o meslekler için oluşan yerel ve küresel ücret düzeylerine ulaşabilmeleri, üyelerinin ücrete ilişkin haklarının savunulmasında önemli bir dayanak oluşturmaktadır. Yine, işletmelerin kurmuş olduğu Sanayi ve Ticaret Odaları için de ülke, bölge, il, faaliyet alanı gibi önemli değişkenler çerçevesinde elde edilecek piyasa ücret bilgisi rekabetin doğru yönetilmesi için önemlidir.

2.1.1.4. Piyasa Ücret Araştırmasının Araştırmacılar için Önemi

Ücret; işletme, ekonomi, sosyal politika, hukuk gibi birçok alanda araştırmaya konu olmuş multidisipliner bir kavramdır. Farklı uzmanlık alanından araştırmacılar ücretin iktisadi boyutları, toplumdaki gelir dağılımına etkileri, çalışma hayatına etkileri, hukuki boyutları ile çalışanların ücrete yönelik tatminleri, ücret adaleti algıları gibi hem teorik hem de uygulamaya dönük araştırmalar gerçekleştirmektedir.

Ücret konusunda yapılacak araştırmaların temelini oluşturan ücret verilerin güncelliği, doğruluğu, çeşitliliği gibi veri kalitesine dönük faktörler araştırmanın, araştırma sonucunda ortaya çıkacak sonuçların ve ileriye yönelik sunulacak önerilerin kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Bu çerçevede bir ülkede ücret araştırmaları ne kadar sık, doğru biçimde ve detaylı gerçekleştirilirse bu alanda gerçekleştirilecek araştırmaların sayısı ve niteliği de artacaktır.

2.1.1.5. Piyasa Ücret Araştırmasının Birey için Önemi

Ücret, çalışanlar için ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri olan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü bireyin temel gelir kaynağı ve ekonomik gücünün belirleyicisi olması iken; işyerinde ve hayatında bireyin sosyal statüsünü belirlemesiyle de ücretin sosyal yönü ortaya çıkmaktadır (Benligiray, 2003, s. 6). Ücretin çalışan motivasyonu üzerindeki rolü tartışmalı olmakla beraber, ücret düzeyine ilişkin verilen karar, çalışanların ücrete ilişkin adalet ve eşitlik algıları ile ücret tatminlerini doğrudan etkilemektedir.

Ücret adaleti ilkesi başlığı kapsamında da ele alındığı üzere, çalışanların ücretlerini sosyal, finansal, tarihsel, örgütsel ve piyasa referansları ile karşılaştırdıkları belirtilmiştir (Brown, 2001). Çalışanlar almış oldukları ücreti sosyal çevrelerindeki kişilerin ücretleri, finansal ihtiyaçları, çalışma arkadaşlarının ücretleri, geçmişte aldığı ücretler ve işletme dışında piyasada oluşan ücret düzeyi ile karşılaştırmaktadır. Piyasa ücret bilgisi dışında referans alacağı bilgiler işyerinde katı bir ücret gizliliği prosedürü uygulanmıyorsa çalışanın kendi imkânları ile ulaşabileceği bilgiler olmaktadır. Piyasa ücret bilgisine ise çalışan eğer bulunduğu ülkede kamuoyuna açık ücret araştırması sonuçları ve bu çalışmada örnekleri paylaşılan internet tabanlı ücret araştırması uygulamaları yoksa ulaşamayacaktır. Bu durum bireyin piyasadaki değerini görmesine ve doğru bir dışsal adalet algısı geliştirmesine engel teşkil edecektir.

2.1.2. Piyasa Ücret Araştırması Yöntemleri

Ücret araştırmaları, yöneticilerin diğer işletme ve kurumların belirli işler veya iş grupları için ödedikleri ücretler hakkında veri elde etmek için yaygın olarak kullandıkları bir yöntemdir (Mondy ve Mondy, 2017, s. 227). Söz konusu araştırmalar işletmeler tarafından hazır olarak satın alınabildiği gibi, bu alanda çalışan bir danışmanlık şirketine de yaptırılabilir. Aynı zamanda devletin, sendikaların, ticaret veya sanayi odalarının ya da büyük araştırma şirketlerinin kamuoyuna paylaştıkları ücret araştırması sonuçları da kullanılmaktadır.

Ücret araştırması genelden özele doğru gittikçe karmaşıklaşmakta, hem daha uzun zaman gerektirmekte hem de maliyeti artmaktadır. Araştırma kapsamında alınan nüfus ne kadar büyükse, araştırılacak iş sayısı ne kadar fazla ise ya da toplanması istenen

veriler ne kadar çoksa araştırma maliyetli olmaktadır. Ücret araştırması yapan danışmanlık şirketleri ya kitlesel bir pazarı hedefleyerek ya da muhtemelen çok daha yüksek bir fiyatla çok kısıtlı bir pazarı hedefleyerek kârını maksimize etmeye çalışmaktadır (Miller Jr, 1999).

Standart ücret araştırmaları genel anlamda kullanışlı olsalar da, yüksek düzeyde teknik ve özel nitelik taşıyan alanlar geleneksel olmayan yöntemlere ihtiyaç duymaktadır (Mondy ve Mondy, 2017, s. 227). Toplanacak bu veriler gerçek zamanlı olmalı ve işe alma personeli tarafından sağlanmalıdır. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında ücret kararlarının da hızlı alınabilmesi için ücret verilerin hızlı ve doğru elde edilmesi önem arz etmektedir. İşletme yöneticileri farklı kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan ücret araştırması sonuçlarını kullanabilecekleri gibi, kendileri de bu tür araştırmaları yürütebilmektedirler. Ücret araştırması biçimleri şöyle özetlenmektedir (York, 2008):

Aboneliğe Dayalı Araştırmalar: Bu araştırmalar üçüncü taraflar tarafından toplanan, analiz edilen ve raporlanan ücret verilerini kapsamaktadır. Genellikle yıllık bazda gerçekleştirilen araştırmalar belirli bir gruba yönelik gerçekleştirilmekte ve araştırma sonuçları yıllar itibarıyla karşılaştırılabilir olmaktadır. Araştırma sonuçlarını elde etmek isteyen ve araştırma kapsamında olmayan işletmeler araştırma raporuna daha yüksek bir bedel ödeyerek ulaşabilmektedir.

Belirli Bir Gruba Özel Araştırmalar: Bu araştırma yöntemi de aboneliğe dayalı araştırmalar gibi üçüncü bir taraf tarafından gerçekleştirilmektedir. Burada belirli bir grubun özel bir veri talebi için araştırma gerçekleştirilmektedir. Belirli bir sektör, coğrafi bölge ya da belirli sayıda işletmeyi kapsayan bu araştırmalar aboneliğe dayalı araştırmalar gibi tekrar edilmemektedir.

Çevrimiçi Kişisel Araştırmalar: Yukarıdaki iki araştırma biçiminde işverenler veri sağlayıcısı durumundayken bu araştırma biçiminde işi yapan kişi ücret verisini sağlamaktadır.

Uygulama Araştırmaları: Bu araştırmalar işletmelerin çalışanlarını hangi yöntemleri ve uygulamaları kullanarak ücretlendirdiğini araştırmaktadır. İşletmelerin ücretlendirme

yapıları, ücretlendirme programının temel yapı taşları, teşvik sistemleri, katılım planları gibi özel konulara eğilmektedir.

Nabız Yoklama Araştırmaları: Bu araştırmalar tek bir konu üzerine odaklanmakta ve hızlı bir şekilde uygulanmaktadır. Pazarda belirli bir yetenek ya da iş için talebi ölçmek için kullanılmaktadır.

Aboneliğe dayalı araştırmalardan işletmelerin yüksek faydayı sayılabilmeleri için bu araştırmalar kapsamında veri sağlamaları ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda araştırma bileşenlerini yönlendirmeleri gerekmektedir. Araştırma kapsamında olmayan işletmelerin araştırma içeriğine ulaşmaları ve işletmelerine araştırmanın gerçekten uygun olup olmadığını anlamaları raporunu satın aldıktan sonra mümkün olacaktır. İşletmelerin bireylere doğrudan uygulayabildikleri çevrimiçi kişisel araştırmaların da küçük işletmeler ve yüksek nitelik gerektirmeyen genel işler için uygun olduğu düşünülmektedir. Yüksek nitelikli işler için bu beceri ve yetkinliğe sahip kişilere ulaşarak nabız yoklama araştırmaları gerçekleştirilebilecektir.

Ücret araştırması satın alınmadan ya da türüne karar verilmeden, ücret araştırmasının amacının doğru belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Ücret araştırması kapsamında işletmedeki ya da kurumdaki bütün işler için ücret bilgisinin toplanmaya çalışılması maliyet ve zaman yönetimi açısından uygun olmayabilmektedir. Ücret araştırması tamamlandığında, hangi anahtar soruların yanıtlarını bulmayı umuyoruz, elde ettiğimiz sonuçları hangi amaçla kullanacağız, bu sonuçlar çerçevesinde hangi kararları alacağız, elde ettiğimiz sonuçları karşılaştırabileceğimiz geçmiş verilerimiz var mı gibi öncül soruların yanıtlarının verilmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, ücret araştırmasına başlamadan önce iyi bir tasarım aşamasının yürütülmesi gerekmektedir.

2.1.3. Ücret Araştırmasının Tasarlanması

Ücret araştırması piyasada yer alan ücret belirleme uygulamalarına ilişkin her türlü veri toplama faaliyetini içermektedir. Araştırma kapsamında, araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili veriler, bu işletmelere ait ücretlendirme verileri, ücret ödeme ve ücret artışı dönemleri ile ilgili veriler, farklı çalışan gruplarına yönelik ücretlendirme stratejileri ve ücretlendirmenin niteliksel yönleriyle ilgili veriler toplanmaktadır. Araştırmadan istenilen

sonuçların elde edilmesi için önceden de vurgulandığı üzere, araştırmanın çok iyi tasarlanması gerekmektedir. Ücret araştırması tasarımında ele alınması gereken önemli konular şu şekilde sıralanmaktadır (Milkovich vd., 2011, s. 221-237):

- **Araştırmanın gerçekleştirileceği ilgili (relevant) işgücü piyasalarının belirlenmesi:** Bu aşamada işletmenin çalışanlar için diğer işletmelerle rekabet ettiği işgücü piyasalarını belirlemeli, bu piyasalardaki hangi işletmelerin (*benzer unvanlara ve yeteneklere sahip çalışanları olan işletmeler, aynı coğrafi bölgede olan işletmeler ve benzer ürün/hizmet sunan işletmeler*) araştırmaya dahil edileceğine karar verilmelidir.
- **Araştırmayı kimin yapacağına karar verilmesi:** Araştırma faaliyetinin işletme kaynakları ile mi yapılacağına yoksa araştırma şirketlerinden mi alınacağına karar verilmelidir. Aynı zamanda işletme kamuoyuyla hâlihazırda paylaşılmış ücret araştırmalarından da faydalanmayı seçebilmektedir.
- **Araştırmaya hangi işlerin dahil edileceğine karar verilmesi:** Ücret araştırmasında karşılaştırma yapılmak istenen işler doğru ve yeterli sayıda belirlenmelidir. Ücret araştırmasına bütün işlerin dahil edilmesi işletme için araştırmayı karmaşık bir hale getirebilmektedir.
- **Araştırma kapsamında hangi bilgilerin toplanacağına karar verilmesi:** Verilerin toplanacağı işletmelerin örgütsel yapıları hakkındaki bilgilerin, ücretlendirme sistemine ilişkin bilgilerin ve seçilen işlere yönelik ücret bilgilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Ücret araştırmasının tasarımında temel sorular hangi işletmelerin, kurumların ve işlerin araştırmaya dahil olacağı, hangi bilgilerin toplanacağı ve araştırmayı kimin yapacağı iken işletme yada kurum ücret araştırmasını kendisi yapmaya kara verdiğinde göz önünde bulundurması gereken önemli hususlar şöyle sıralanmaktadır (Stoffel, 1998):

- Öncelikle diğer işletmelerle mantıklı bir temelde karşılaştırılabilecek pozisyonların belirlenmesi gerekmektedir.
- Anketin işgücü piyasasının hangi düzeyinde yapılacağına belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin yönetim kadroları için ulusal düzeyde, orta düzey kadrolar

için bölge düzeyinde, destek ve üretim hattı kadroları için yerel düzeyde araştırma yapmak uygun olacaktır.

- Anketin yapılacağı ilgili sektörlerdeki kıyaslanacak pozisyonların doğru belirlenmesi gerekmektedir. Yüksek teknoloji firmalarında dışardaki birçok pozisyon ile kıyaslama yapılması beklenirken, bir üretim firması daha dar bir kapsam belirleyebilmektedir.
- Pozisyonların taşıdığı isim çerçevesinde değil bu pozisyon kapsamında yapılan işler çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.
- Kıyaslanacak pozisyonlarla ilgili birçok kaynaktan veri toplanması gerekmektedir.
- Ücret enflasyonu gibi etkilerden uzaklaşmak için anketin belirli dönemlerde tekrar edilmesi gerekmektedir.

Bir işletmede ya da kurumda yer alan bütün işler için araştırma yapılması hem maliyetli hem de çok zaman alacak bir çalışma olacaktır. Bu nedenle araştırmaya dahil edilecek anahtar işlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. Bu anahtar işler örgütteki diğer işler için de ücret belirlenebilmesi aşamasında bir karşılaştırma zemini yaratmış olacaktır. Bunun yanında yerel, ulusal ya da uluslararası düzeyde mi veri toplamak gerektiğine tasarım aşamasında karar verilecektir. Çünkü bu kararın maliyet ve çalışmanın tamamlanma zamanı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

Ücret anketinin tasarımında en önemli kararlardan biri de araştırmaya hangi verilerin dahil edileceğinin belirlenmesidir. Birçok iş ve sektör için sadece ücret verisi toplamak yeterli olmayacaktır. Bu nedenle, araştırma amacı ile uyumlu verilerin bir listesinin hazırlanması gerekmektedir. Ücret araştırması kapsamında; temel ücret, diğer nakdi ücret biçimleri, diğer faydalar, bu ödemelerin ortalama ve yüzde değerleri ile ücret artış oranı, ücret politikasına ve ücret sistemine ilişkin bilgiler toplanabilmektedir (WorldatWork, 2007). Bu seçeneklerin arasından işletmenin ya da kurumun ücret politikasını belirlemesi için gerçekten gerek duyulan veri ve bilgilerin seçilmesi gerekmektedir. Zira, yetersiz veri toplanması durumunda ücret araştırması amacına ulaşamayacak, fazla ve gereksiz veri toplanması durumunda da zaman ve para kaybına yol açılmış olacaktır.

Ücret anketi işletme ya da kurum tarafından gerçekleştirilecekse insan kaynakları yöneticilerinin anket çalışmasını yürütmek ve çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek üzere bu konuda bilgi sahibi personel istihdam etmesi gerekmektedir. Böylece anket için doğru örneklem seçimi, anketörlerin eğitimi, soruların hazırlanması ve elde edilecek verilerin doğru analiz edilmesi sağlanacaktır (Engelke, 1972).

Ücret araştırmasına ilişkin personelin görevlendirilmesi ya da yeni işe alınması ve araştırma tasarımına ilişkin kararların verilmesinin ardından, hazırlanan araştırma formu çerçevesinde ücret verilerinin toplanması ve analiz edilmesi aşamasına geçilmektedir.

2.1.4. Ücret Verilerinin Toplanması ve Analiz Edilmesi

Ücret verilerini toplarken ve analiz ederken, bir evrene mi yoksa bir örnekleme mi sahip olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Analiz edilen ya da hakkında çıkarımlarda bulunulan tüm unsurlardan (örneğin çalışanlar, şirketler) veriler varsa, bir evrene sahip olunmakta; bu unsurların sadece bazıları hakkında veriler varsa, bir örnekleme sahip olunmaktadır (Davis, 2011). Belirli işlerin ücretleri belirli bir sektördeki işlerin ücretleri karşılaştırılıyorsa ve veri tabanında bu sektördeki şirketlerin çoğu varsa ancak hepsi yoksa, bir örneklem elde etme durumu vardır. Örneklem, veri tabanındaki şirketlerden gelen ücret verileridir. Evren ise, söz konusu sektördeki tüm şirketlerin ücretlerinden oluşmaktadır.

Diğer araştırmalarda da olduğu gibi örneklem sayısı artıkça verilerin güvenilirliği ve temsil gücü artmaktadır. Örneklemin çok dar belirlenmesi ücret kararı için yeterli verinin elde edilememesine neden olabileceken; örneklemin çok geniş belirlenmesi de araştırma süresini ve maliyetini artırıcı etkiye sahip olacaktır. Bu çerçevede aşağıdaki faktörlerin araştırma örnekleminin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması önerilmektedir (York ve Brown, 2008, s. 115):

- **İşletme Büyüklüğü:** Yönetici kadrolarının ücretlendirilmesinde işletme gelirlerinin ve varlıklarının büyüklüğü ya da personel sayılarının çokluğu karşılaştırma yapılabilmesi açısından önemlidir.

- **Coğrafi Bölge:** Yetenek gerektiren işlerde yerel piyasa büyük önem kazanırken yönetici pozisyonları, profesyonel mesleklerde ve üst yönetimde daha az öneme sahiptir.
- **Sektör:** Bazı işler sektöre yöneliktir ve ücret verisinin bu sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerden elde edilmesi gerekmektedir.
- **İşletme Türü:** İşletmeler kamu ya da özel, olgunluk seviyesinde ya da yeni girişim olabilmektedir. Ücretlendirme yapısı da bu özellikler çerçevesinde değişmektedir.

Verilerin toplanacağı örneklemin belirlenmesinin ardından verilerin toplanması aşamasına geçilmektedir. Araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama yöntemleri kişisel görüşme, telefon, posta ya da elektronik posta ile internet olarak sayılmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin seçileceği durumsal faktörlere, araştırmanın konusuna ve cevaplayacakların özelliklerine bağlı olmaktadır (Kavak, 2013, s. 100-101).

- **Durumsal faktörler** olarak araştırma için ayrılan kaynak miktarı, verinin elde edilme süresi, soru kağıdının cevaplanma süresi, araştırma için ayrılan toplam süre, araştırmaya dahil olacak işletmelerin ulaşılabilirliği, elde edilecek verinin istenilen kalite düzeyi (bütün soruların cevaplanma düzeyi, cevapların genelleştirilebilirliği ve kesinliği) önemli faktörler arasındadır.
- **Araştırma konusu** açısından bakıldığında bu çalışmada konu ücret olsa bile ücret konusunda sorulan soruların zorluk düzeyi ve karmaşıklığı veri toplama yönteminin belirlenmesinde etkili olmaktadır.
- **Cevaplayacak kişilerin özellikleri** açısından ise homojenlik derecesi önemlidir. Örneğin ücret anketini insan kaynakları yöneticileri cevaplayacaksa hedef kitlenin homojenlik derecesi yüksektir. Ancak çalışan düzeyinde cevaplanacak bir anket çalışması tasarladıysa bu hedef kitle daha az homojen olacaktır. Yine cevaplayan kişilerin bilgi düzeyi de veri toplama yönteminde önemli bir kriterdir.

Gelişen teknoloji günümüzde, ücret verilerinin toplanmasında da kolaylaştırıcı bir rol üstlenmiş, araştırma formlarının elektronik olarak hazırlanmasını ve cevaplayıcılara e-posta ya da diğer elektronik yollardan iletilmesini mümkün kılmıştır. Yine, işletmelerin ve

kurumların kurdukları internet tabanlı uygulamalar ile de ücret verileri toplanmaya başlanmıştır.

Ücret araştırması ister işletme tarafından yapılmış olsun isterse dışarıdan tedarik edilsin araştırma sonuçlarının yanlış, eksik ya da kullanıma uygun olmayan bilgileri içermesinin önüne geçilmesi için araştırma sonuçlarının analizine başlamadan önce bu sonuçları değerlendirecek uzmanların sorması gereken 10 temel soruya Tablo 6'da yer verilmiştir. Bu sorular sayesinde önce araştırmanın ön değerlendirilmesi yapılacak ve örgütsel kararların verilmesinde ne kadar uygun olduğuna karar verilecektir.

Tablo 6. Ücret Anketi Değerlendirme Soruları

Anket Değerlendirme Soruları	Açıklamalar
1. Anket, ölçülen işi ne kadar iyi tanımlıyor?	Kapsanan işlerin her biri için, bir anket tipik işlevleri ve gereken deneyim düzeylerini tanımlayan iş kapsülleri sağlamalıdır.
2. Anketteki iş çok seviyeli bir iş ise, tüm seviyeler temsil ediliyor mu?	İşe ait tüm seviyeler temsil edilmezse, yanlış seviyeyle eşleşme şansı artmaktadır.
3. Verilerin yürürlük tarihi nedir?	Verileri ileri bir noktaya yaşlandırmak mümkün olmakla birlikte, yaşlandırma süresi arttıkça projeksiyonun geçerliliği azalmaktadır.
4. Fiyatlandırıdığım iş için işgücü piyasası nedir?	Bazı işler için (örneğin; büro), coğrafi olarak spesifik veriler tipik olarak piyasa değerinin en iyi göstergesi olurken; diğerleri için (yönetimsel veya teknik), piyasa değerini tahmin etmek adına sektöre özel ve ülke ortalamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.
5. Ankete kimler katıldı?	İdeal olan, şirketinizin doğrudan rakipleri olan işletmelerin ankete veri göndermiş olmasıdır.
6. Anket, verileri işlemek için kullanılan metodolojiyi açıklıyor mu?	"Rakamları kırmanın" birçok yolu vardır, bu nedenle metodoloji ve veri tabloları incelenmeli ve sorular için yayıncıyla iletişime geçilmelidir.
7. Verileri toplamak için kullanılan metodoloji neydi?	Örneğin; şirketler her iş için ayrı veri noktaları mı sağladı, yoksa o iş için veri noktalarının ortalamasını mı sağladı?
8. Ortalama, medyan ve 25. ve 75. yüzdeler birbiriyle nasıl ilişkilidir?	Ağırlıklı ortalamalar, bir veya iki katılımcı arasındaki büyük yerleşik nüfusa duyarlıdır, bu nedenle bunu not eden dipnotlara dikkat edilmelidir.

Anket Değerlendirme Soruları	Açıklamalar
9. Anket, ağırlıklı ortalamaların yanı sıra ağırlıksız ortalamalar da sağlıyor mu?	Pek çok kişi çoğunlukla ağırlıklı ortalamalarla ilgilenirse de, her ikisini de medyanla birlikte değerlendirmek, verilerin nüansları hakkında fikir verecektir.
10. Anket katılımcıları yıldan yıla önemli ölçüde farklılık gösteriyor mu?	Genel katılımcı listesi nispeten istikrarlıysa, geçmiş karşılaştırmalar daha iyi geçerliliğe sahiptir.

Kaynak: (Werner vd., 1999, s. 56):

Tablo 6'da yer alan sorular incelendiğinde, tablonun piyasada karşılaştırılabilir ücret verisinin elde edilmesinin önündeki zorlukları özetlediği görülmektedir. Anketin rakipler tarafından cevaplanmış olması, ücret verisinin toplanacağı işlerin doğru eşleşmiş olması, verilerin güncel olması, veri toplama ve hesaplama metodolojilerinin iyi açıklanmış olması gibi birçok kritik değerlendirme faktörü bulunmaktadır. Ücretlendirme uzmanlarının anketi bu sorular çerçevesinde değerlendirilmesi ve ardından işletme ya da kurum için uygun olduğuna karar vermesiyle anket sonuçlarının analiz edilmesi aşamasına geçilmektedir.

Analiz aşamasına dahil edilecek verilerin iyi veri olarak değerlendirilebilmesi için veri tablosunda kayıp verilerin olup olmadığı, özellikle açık uçlu sorulara verilen cevaplarda yanlış cevaplama olup olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Toplanan veriler arasında aşırı düşük ya da yüksek verilerin gerçeği yansıtmadığının değerlendirilmesi ve verilerin varsa bir önceki yılın verileri ile karşılaştırılarak beklenmedik bir değişimin olup olmadığına bakılması önerilmektedir (WorldatWork, 2007, s. 174). Verilerde bir anomali tespit edildiğinde de kaynak ile yeniden iletişime geçilmesi eğer bu mümkün değilse bu verilerin analiz kapsamından çıkarılması gerekmektedir. Analiz kapsamına alınan ücret verileri için her bir işe karşılık gelecek şekilde ağırlıklı ve ağırlıksız ücret ortalamaları, medyan ücret ve %25, %50 ve %75'lik dilimlerde yer alan ücret ortalamaları hesaplanmaktadır. Ayrıca ücret araştırması kapsamında toplanmış olan demografik veriler ya da ücret sistemine yönelik veriler de ilgililerle paylaşılmaktadır.

Ücret araştırması tamamlandığında işletme ya da kurum ücret konusunda piyasadaki mevcut konumunu görmekte, ücret düzeyi ve ücret yapısı konusunda alacağı kararlar için temel bilgiye sahip olmaktadır.

2.2. PİYASA ÜCRET BİLGİSİ ÜRETEK VE SUNAN KURULUŞLAR

Bir ÷lkede oluşun genel ücret seviyesi, sektörler bazında oluşun ücret seviyeleri ve birey düzeyinde ödenen ücretler işletmeler için önemli olduğu kadar devlet politikalarına yön vermede de önemli bir karar olmaktadır. Yine devletlerin bir araya geldikleri bölgesel ve uluslararası kuruluşlar için de ücret verileri üyeler, aday ÷lkeler ve dünya geneli için önem arz etmekte, çeşitli araçlarla ve farklı düzeylerde bu veriler toplanmaktadır. Veriler genellikle üye ÷lkelerin resmi istatistik kurumları tarafından toplanmakta ve bu kuruluşlar ile paylaşılmaktadır. Kuruluşlar, verilerin ÷lkeler arasında karşılaştırılabilir olmasını sağlamak için verilerin belirli standartlar ve sınıflamalar çerçevesinde toplanmasını sağlamaktadır.

Kamu yönetiminin etkili ve verimli olması, ÷lke geleceği için stratejik kararların alınabilmesi için kamu otoritesi tarafından doğru ve güncel istatistiğin tutuluyor olması gerekmektedir. Bu çerçevede kurulan istatistik kurumları tarafından eğitim, sanayii, ticaret, istihdam, çevre gibi birçok alanda veri tabanları oluşturulmakta ve doğrudan veri alamadığı konularda dönemlik araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Ücret verisinin düzenli olarak saklanması veya toplanması işgücü maliyetinin ortaya konması, asgari ücret düzeyine ilişkin kararların alınması, vergi ve sosyal güvenlik primleri gibi birçok kamusal düzenleme ve karar için stratejik öneme sahiptir.

Bu stratejik önemin yanında kamu sektörü de çalışanlar için özel sektör ve kâr amacı gütmeyen sektör ile rekabet halindedir. Kamu çalışanlarının ücret seviyelerinin belirlenmesinde de, piyasada oluşun ücret düzeyinin doğru ve zamanında öğrenilebilmesi çok önemlidir. Yine ücret konusunda açılan davalarda doğrudan o işin ücretine ulaşılamasa bile kıyas işlerin ücret seviyesine ilişkin güncel verilerin varlığı, karar alma sürecini kolaylaştırmakta ve bütün taraflar için daha şeffaf bir yapıya kavuşturmaktadır.

Geçmişte kamu kurumları; ücret araştırmalarını yıllık olarak posta ya da telefon anketleri düzenleyerek, dışarıdan danışmanlık hizmeti alarak, halihazırda başka kamu kurumları ya da özel sektör kuruluşları tarafından yapılmış araştırma sonuçlarını kullanarak, çok acele veri toplanması gereken zamanlarda anlık anketler düzenleyerek ya da diğer kamu kurumları ile ortak araştırmalar düzenleyerek gerçekleştirmişlerdir (Tobin, 2002).

Günümüzde, teknolojinin de gelişmesi ile kamu kurumlarının için ücret verisini daha kolay toplayabilecekleri seçenekler ortaya çıkmıştır.

Piyasa ücret araştırması konusunda uzmanlaşmış araştırma şirketleri de uzun yıllardır bu alanda hizmet vermektedir. Kurulmuş oldukları ülkelerde ve dünya genelinde ücret araştırması gerçekleştirilen şirketler, ücret bilgisine ihtiyaç duyan taraflara piyasa ücret bilgisini yerel ve küresel düzeyde sunmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve dijitalleşmenin yaygınlaşması ile birlikte araştırma şirketleri de verilerini dijital yolla toplamaya ve sunmaya başlamış, güçlü altyapıya sahip anlık ücret verisi sağlayabilen internet tabanlı uygulamalar hayata geçmiştir.

2.2.1. Dünyada Piyasa Ücret Bilgisi Üreten ve Sunan Kuruluşlar

Ücret, çalışma hayatını doğrudan etkileyen bir faktör olarak istihdam piyasası üzerine gerçekleştirilen bütün uluslararası ve küresel araştırmalarda yerini bulmaktadır. Bu çerçevede bu bölümde, üyesi olduğumuz Birleşmiş Milletlerin (BM) çalışma alanında ihtisas kuruluşu olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve aday olduğumuz Avrupa Birliği (AB) çalışmalarından örnekler sunulmaktadır.

AB üyesi ülkeler ücret araştırmalarını EUROSTAT'ın belirlediği çerçevede gerçekleştirdiğinden, dünyada kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen ücret araştırmalarına örnek olarak ücretlerin belirlenmesinde işgücü piyasasının etkili olduğu ve ücret araştırmalarını gerçekleştiren küresel şirketleri barındıran bir ülke olan Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ele alınmıştır. Çalışma kapsamında geliştirilen modele örnek teşkil etmek üzere ücret araştırmaları konusunda uzun yıllardır faaliyette olan Salary.com ve Payscale.com uygulamaları örnek olarak sunulmuştur.

2.2.1.1. Uluslararası Çalışma Örgütü

ILO, 1919'dan beri 187 üye devletin hükümetlerini, işverenlerini ve işçilerini bir araya getiren tüm kadınlar ve erkekler için insana yakışır işi teşvik eden çalışma standartları belirlemek, politikalar geliştirmek ve programlar tasarlamak amaçları için çalışan BM'nin üç taraflı tek kuruluşudur. Bu üçlü yapı sayesinde ILO, üye devletlerin hükümetlerinin ve

sosyal ortakların çalışma standartları ve politikalarını serbestçe ve açıkça tartışabildikleri kendine özgü bir forum niteliğindedir.

ILO'nun temel sözleşmeleri arasında yer alan 1951 tarihli "Eşit Ücret Sözleşmesi" bütün çalışanların, erkek ve kadınların, eşit işlerde eşit ücret ve sosyal haklara sahip olmalarını öngörmektedir. 1970 tarihli "Asgari Ücret Tespit Sözleşmesi" ise, sözleşmeyi kabul eden üye ülkeler tarafından tüm ücretli çalışan gruplarını kapsayan bir asgari ücret sistemi kurulmasını beklemektedir.

ILO'nun ücret bilgisi toplama ve sunma aşamasında önemli çalışmaları olan Ücretler ve Çalışma Süresi İstatistikleri, Küresel Ücret Raporu ve dünya genelinde kullanılmakta olan uluslararası standart meslek sınıflaması çalışmaları alt başlıklar altında detaylandırılmıştır.

2.2.1.1.1. ILO Ücretler ve Çalışma Süresi İstatistikleri

ILO tarafından oluşturulan ILOSTAT veri tabanında "Ücretler ve Çalışma Süresi İstatistikleri" kapsamında, saatlik ve aylık kazançlar, yasal asgari ücretler, düşük ücret, cinsiyetler arası ücret farkı ve çalışanların haftalık fiili çalışma saatlerine ilişkin göstergeler yer almaktadır (ILO, 2022b). Bu göstergeler küresel ölçekte işgücü piyasasının çalışma koşullarını ve kazançlarını karşılaştırılabilir yapan önemli veri kaynaklarıdır.

1973 yılında kabul edilen "Entegre Ücret İstatistikleri Sistemine İlişkin Karar" kapsamında üye ülkelerden belirli ulusal ihtiyaçları ve koşulları dikkate alarak, çeşitli kullanıcılarına bilgi sağlamak üzere ücretler, çalışma saatleri ve ilgili konularda istatistik programı geliştirmeleri istenmiştir. Programın kapsamı; çalışanların yaşam düzeylerinin ölçülmesi, ücret tespiti, toplu pazarlık, sosyal ve ekonomik planlama ile insan gücü planlaması, ekonomik koşulların ve piyasa koşullarının analizi, ücret politikalarının ve gelir politikalarının formüle edilmesi ve uygulanması ile gelir dağılımı çalışmaları ile bağlantılı veri ihtiyacının karşılanması olarak belirlenmiştir (ILO, 1973).

Kazanç verileri için ILO'nun kullandığı en yaygın kaynak işyeri anketleridir. Bu anket kapsamında veriler kaynağında, yani çalışanları istihdam eden işyerlerinden

toplamaktadır. İşletmeler genellikle kendi muhasebeleri ve vergi amaçları için ödenen tüm ücretlerin kayıtlarını doğru tuttuklarından, bu yaklaşım çalışanlardan yeniden veri toplanmasına gerek kalmadan güvenilir kazanç verilerini elde etme avantajına sahiptir. Ancak, işletmelerin vergi ve sosyal güvenlik maliyetlerinden kaçınmak için rutin olarak normal defter kayıtları dışında ücret ödediği ülkelerde, işletme bazlı yaklaşımın sınırlamaları bulunmaktadır (ILO, 2022b).

Kazanç verileri için ikinci ana kaynak olan hanehalkı anketleri, nerede çalıştıklarına bakılmaksızın tüm çalışanları kapsama avantajına sahiptir. Hanehalkı anketlerinden elde edilen kazanç verileri genellikle kamu ve özel sektörü, kayıtlı ve kayıt dışı işletmeleri ve tüm sanayi sektörlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte, hanehalkı anketlerine dayalı kazanç düzeylerinin ülkeler arasında karşılaştırılabilirliğini etkileyebilecek bir dizi metodolojik farklılık bulunmaktadır. Ayrıca, hanehalkı anketlerinden elde edilen kazanç istatistiklerinin güvenilirliği büyük ölçüde cevaplayıcının yanıtlarının doğruluğuna bağlı olmaktadır.

Birkaç ülke kazanç verilerini derlemek için sosyal güvenlik kayıtları gibi idari veri kaynaklarını kullanmakta veya kazanç verisi serisi üretmek için birkaç birincil kaynağı birleştirmektedir. Ancak ulusal idari kayıtlar, ortalama ücretlere ilişkin veriler için yalnızca çalışanların ücretleri, ücret ve işverenlerin sosyal katkıları şeklinde iki ana bileşene bölüldüğünde ve toplam ücretli istihdama ilişkin eşleşebilen veriler mevcut olduğunda yararlı bir kaynak olmaktadır.

Ülkelere özgü uygulamalar, kazanç verilerinin toplanması ve derlenmesi için kullanılan kaynaklar ve yöntemler açısından farklılık göstermekte ve bu da sonuçlar ve ülkeler arasında karşılaştırılabilirlik üzerinde etkili olmaktadır. Ana bilgi kaynakları (işyeri sayımları ve anketleri ve hanehalkı anketleri) genellikle hedefler, kapsam, toplama ve ölçüm yöntemleri, anket metodolojisi vb. açısından farklılık gösterir. Bilginin kapsamı coğrafi kapsam, çalışanların kapsamı (örneğin; yarı zamanlı çalışanların hariç tutulması) ve kuruluş ve işletme kapsamı (kuruluş büyüklüğüne veya kapsanan sektöre göre) açısından farklılık gösterebilmektedir. Çoğu ülke büyüklüklerine bakmaksızın firmaları işyeri anketlerine dahil ederken, bazı ülkeler beş veya on kişiden az çalışanı olan küçük firmaları hariç tutmaktadır. Bazı ülkeler kapsamı özel sektörle (yani kamu sektörünü hariç tutarak) veya özel sektör içindeki belirli sektörlerle (imalat gibi) sınırlandırmaktadır. Eğer

küçük işletmeler büyük işletmelerden daha düşük ücret ödüyorlarsa veya ücretler kamu ve özel sektör arasında farklılık gösteriyorsa, bu istisnalar toplanan ücret verilerinin seviyesini etkilemektedir.

2.2.1.1.2. ILO Küresel Ücret Raporu

2021 yılında Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen sürdürülebilir kalkınma hedefleri arasında, insana yakışır işlerin desteklenmesi hedefi yer almaktadır. İnsana yakışır iş kapsamına bakıldığında öncelikle üretken ve adil bir ücret sağlayan işten bahsedilmektedir. Bunun yanında işyerinde güvenlik, sosyal koruma hakları, kişisel gelişim ve sosyal entegrasyon için olanaklar, insanların endişelerini ifade etme, örgütlenme ve hayatlarını etkileyen kararlara katılma özgürlüğü ile tüm kadınlar ve erkekler için fırsat ve muamele eşitliğini içermektedir. Bu hedefin önemli bir göstergesi olan ücret olgusunun yakından takip edilmesi büyük önem arz etmektedir.

ILO tarafından küresel ve bölgesel ücret eğilimlerinin tahmin edilmesi amacıyla her yıl belirli bir tema çerçevesinde "**Küresel Ücret Raporu**" yayınlamakta, rapor kapsamında ücret eğilimlerinin yanında işgücü piyasası gelişmelerinin analizi de yapılmaktadır. Rapor kapsamında ele alınan "Ücret", çalışanların belirli bir dönem boyunca çalıştıkları sürenin yanı sıra ücretli yıllık izin ve ücretli hastalık izni gibi çalışmadıkları süreler için aldıkları düzenli primler de dahil olmak üzere toplam brüt nakit ücreti ifade etmekte, işverenlerin sosyal güvenlik primlerini içermemektedir. Aylık ortalama ücret verileri alt ayırım ya da belirli bir grup seçilmeden bütün çalışanlar için toplanmaya çalışılmaktadır. Ülkeler arasında karşılaştırmayı mümkün kılmak ve enflasyondan arındırmak için reel ücret verisi toplanmaktadır.

Ülkelerde ücret konusundaki tanımlamalardaki farklılıklar ve her ülke için ücretlerin her bir bileşenine göre (ikramiyeler, aile yardımları, hastalık izni vb. dahil) tamamen ayrıştırılmış ücret verilerinin yokluğu göz önüne alındığında, küresel ücret raporu ülkeler arasındaki ücret seviyelerini karşılaştırmak yerine ülkelerde zaman içinde meydana gelen değişiklikleri belirlemeye odaklanmıştır.

Küresel ücret raporunun 2022-23 baskısı COVID-19 krizi boyunca ücretlerin nasıl geliştiğine ve mevcut enflasyonist ortamın dünyanın çoğu bölgesinde reel ücret artışını

nasıl etkilediğine dair sonuçlar içermektedir. Rapor, yirmi birinci yüzyılda ilk kez reel ücret artışının negatif değerlere düştüğünü ve aynı zamanda reel verimlilik artışı ile reel ücret artışı arasındaki farkın açılmaya devam ettiğini göstermiştir (ILO, 2022a).

Küresel ücret raporunun yanında eşit ücrete ilişkin kılavuzlar hazırlanmakta ve istihdam üzerine yapılan yayınlarda da ücret düzeylerine ilişkin veriler paylaşılmaktadır.

2.2.1.1.3. ISCO-08 Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması

ILO bütün dünyadan toplamakta olduğu verilerin karşılaştırılabilir olması için bazı sınıflamalar geliştirmiştir. Bu çalışma için de temel teşkil eden ve ücret verisinin toplanmasında en kritik anahtar verilerden olan “meslek verisi” için “ISCO-08 Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması” Mart 2008’de ILO Yönetim Organı tarafından onaylanmıştır (ILO, 2019). ISCO-08’in temel amaçları şunlardır:

- Mesleklerle ilgili istatistiki ve idari bilginin uluslararası raporlanması, karşılaştırılması ve değişimi için çağdaş ve ilgili bir temel;
- Ulusal ve bölgesel meslek sınıflamalarının geliştirilmesi için kullanışlı bir model;
- Kendi ulusal sınıflamalarını geliştirmeyen ülkeler için doğrudan kullanılacak bir sistem sunmaktır.

ISCO-08, hem ülkelerin kendi ulusal sınıflamalarının geliştirilmesinde hem de meslek bilgilerinin uluslararası karşılaştırmasını mümkün kılma yönünde kullanışlı bir model sunmaktadır. ILO tarafından sınıflama yapısına (Ana gruplar, Alt-ana gruplar, Gruplar ve Birim gruplar) ilişkin detaylı bir kitap da yayınlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında önerilen modelin de temel verilerinden biri olan “meslek kodu” verisinin kaynağı ISCO-08 meslek sınıflandırması olmuştur.

ISCO-08 kapsamında **iş kavramı** “işveren veya kendi hesabına çalışanlar dahil olmak üzere, bir kişi tarafından gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi beklenen görev ve sorumluluklar kümesidir.” şeklinde tanımlanırken; **meslek kavramı** ise “yüksek seviyede

benzerlikle ‘ana görev ve sorumlulukları karakterize edilen işler seti’ olarak tanımlanmaktadır (ILO, 2012). Bir kişi, bir meslekle, şu anda sahip olduğu ana işi, ikinci bir iş, gelecekteki bir iş veya daha önce sahip olunan bir iş vasıtasıyla ilişkilendirilebilmektedir.

ISCO-08, dünyadaki tüm mesleklerin 436 birim grupta sınıflandırılacağı dört düzeyli hiyerarşik yapıyla bir sınıflamadır. Bu 436 birim grup, sınıflama yapısının en detaylı seviyesini oluşturmaktadır, beceri seviyesi ve beceri uzmanlaşması kavramları açısından benzerlik temel alınarak 130 gruba, 43 alt-ana gruba ve Tablo 7’de yer verilen 10 ana grupta toplulaştırılmaktadır (ILO, 2012).

Tablo 7. ISCO-08 Meslek Sınıflaması Ana Gruplar ve Alt Grup Sayıları

Ana Grup Numarası ve Adı	Alt Ana Grup Sayısı	Grup Sayısı	Birim Grup Sayısı
1. Yöneticiler	4	11	31
2. Profesyonel meslek mensupları	6	27	92
3. Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	5	20	84
4. Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	4	8	29
5. Hizmet ve satış elemanları	4	13	40
6. Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	3	9	18
7. Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar	5	14	66
8. Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	3	14	40
9. Nitelik gerektirmeyen meslekler	6	11	33
0. Askerler	3	3	3
TOPLAM	43	130	436

Kaynak: (ILO, 2019)

Sınıflamadaki her grup, bir başlık ve kod numarasından oluşmaktadır ve grubun kapsamını açıklayan bir tanımla ilişkilidir. Tanımlar, ayrıca grupta kapsanan mesleklerde gerçekleştirilen ana görevleri ve sorumlulukları özetlemektedir ve kapsanan meslek gruplarının bir listesini veya birim grup durumunda, kapsanan mesleklerin örneklerini sağlamaktadır. Buna ilişkin bir örneğe Tablo 8’de yer verilmektedir.

Tablo 8. ISCO-08 Meslek Sınıflaması Örneği

Grup Numarası	Grup Adı
2	Profesyonel meslek mensupları
21	Bilim ve mühendislik alanlarındaki profesyonel meslek mensupları
211	Fizik ve yer bilimleri ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2111	Fizikçiler ve astronomlar
<p>Fizikçiler ve astronomlar; madde, uzay, zaman, enerji, kuvvet ve alanlar ile bu fiziki olayların birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgili araştırmaları yürütür, kavram, kuram ve uygulamaya yönelik yöntemleri geliştirirler. Fizik ve astronomi ile ilgili bilimsel bilgilerin, sanayi, tıp, askeri veya diğer alanlarda uygulamasını yaparlar.</p> <p>Kapsanan bazı görevler şunlardır:</p> <p>(a) Fizik ve astronomi ile ilgili araştırmaları yürütmek, kavram, teori, cihazlandırma, yazılım ve kullanıma yönelik yöntemleri iyileştirmek veya geliştirmek;</p> <p>(b) Mekanik, termodinamik, elektronik, telekomünikasyon, güç üretimi ve dağıtımı, aerodinamik, optik ve lazer, uzaktan algılama, tıp, sonik, manyetizma ve nükleer fizik gibi alanlarda maddenin yapısı ve özellikleri üzerine deney, test ve analizleri yürütmek;</p> <p>....</p> <p>(j) Sanayi ve tıbbi uygulamalarda nükleer teknolojinin kullanımı ve fiziki olayların ölçümü için standart ve protokolleri geliştirmek, uygulamak ve devamlılığını sağlamak;</p> <p>(k) Bilimsel makale ve raporları hazırlamak.</p>	

Kaynak: (ILO, 2019)

ISCO-08 sınıflaması kapsamında bir diğer önemli kavram beceri kavramıdır. Beceri, *“belli bir işin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneği”* olarak tanımlanmaktadır. ISCO-08’in amaçları için, meslekleri gruplara göre düzenlemede becerinin iki boyutu olan *“beceri seviyesi”* ve *“beceri uzmanlaşması”* kullanılmaktadır.

Beceri seviyesi, bir meslekte gerçekleştirilen görev ve sorumlulukların karmaşıklığı ve çeşitliliğinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Beceri seviyesi, aşağıdakilerden bir veya birden fazlasını göz önüne alarak işlevsel olarak ölçülmektedir:

- Her ISCO-08 beceri seviyesi için tanımlanmış karakteristik görev ve sorumluluklarla ilgili bir meslekte gerçekleştirilen çalışmanın yapısı;

- Kapsanan görev ve sorumlulukların yetkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için Uluslararası Standart Eğitim Sınıflamasına (ISCED-97) (UNESCO, 1997) göre tanımlanmış resmi eğitimin seviyesi;
- Bu görev ve sorumlulukların yetkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için ilgili bir meslekteki gerekli resmi olmayan işte eğitim ve/ya önceki tecrübelerin miktarı.

Beceri seviyesi kavramı, uygulamaya yönelik bu değerlendirmelerden birincisine, gerçekleştirilen çalışmanın yapısına, resmi ve resmi olmayan eğitim ve öğretim gerekliliklerinden daha çok vurgu yaparak temelde sınıflamanın en üst seviyesinde (ana grup) uygulanmaktadır. Beceri uzmanlaşması kavramı ise gereken bilgi alanı, kullanılan aletler ve makineler, üzerinde veya birlikte çalışılan malzemeler ile üretilen ürün ve hizmetlerin türü açısından ele alınmaktadır.

Genelde her bir birim grup, beceri seviyesi ve beceri uzmanlaşması açısından yüksek derecede benzerlik derecesine sahip birçok 'meslekten' oluşmaktadır. Beceri seviyesi kavramı ve birbirini takip eder şekilde beceri uzmanlaşması kavramının uygulamaları temel alınarak, sıra ile birim gruplar gruplara, gruplar alt-ana gruplara ve alt-ana gruplarda ana gruplara şeklinde düzenlenmektedir. ISCO beceri seviyesi 1 ve 2 kapsamına giren mesleklerin ortak özelliklerine ve örnek mesleklere Tablo 9'da, beceri seviyesi 3 ve 4 kapsamına giren mesleklerin ortak özelliklerine ve örnek mesleklere ise Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 9. ISCO Beceri Seviyesi Tanımları (1. ve 2. Seviye)

Beceri Seviyesi	Seviyedeki Mesleğin Özellikleri	Örnek Meslekler
Beceri Seviyesi 1	Genellikle basit ve tekdüze fiziki ve elle yapılan görevlerin gerçekleştirilmesini içermektedir. Fiziki güç ve/ya dayanıklılık gerektirebilir. İlköğretimin veya temel eğitimin ilk aşamasının (ISCED-97 S 1) tamamlanması gerekebilir. Bazı meslekler için kısa dönemli iş başında eğitim gerekebilir.	Büro temizleyicileri Yük taşıyıcıları Bahçe işçileri Mutfak yardımcıları

Beceri Seviyesi	Seviyedeki Mesleğin Özellikleri	Örnek Meslekler
Beceri Seviyesi 2	<p>Genellikle, makinelerin ve elektronik ekipmanların kullanımı; taşıtların kullanımı, elektrikli ve mekanik ekipmanların tamir ve bakımı ve bilgilerin depolanması, düzenlenmesi ve kullanılması gibi görevlerin yerine getirilmesini kapsamaktadır.</p> <p>Emniyet kılavuzları gibi bilgileri okumak, tamamlanan çalışmanın yazılı kayıtlarını sağlamak ve basit aritmetik hesaplamalarını doğru bir şekilde gerçekleştirmek yeteneği gereklidir. Bu beceri seviyesindeki birçok meslek, görece olarak ileri okuryazarlık ve matematik becerileri ile iyi insan ilişkileri becerileri gerektirmektedir. Bu beceri seviyesindeki bazı meslekler üst seviye el becerikliliği gerektirmektedir.</p> <p>Bazı meslekler orta öğretimin ilk aşaması yoluyla elde edilmektedir (ISCED-97 S 2), uzmanlaşmış mesleki eğitimin önemli bölümünü ve iş başında eğitimi içerebilecek ortaöğretimin ikinci aşamasının (ISCED-97 S 3) tamamlanmasını gerektirebilir. Bazı meslekler, ortaöğretimin tamamlanmasından sonra devam edilen özel mesleki eğitimin (ISCED-97 S 4) tamamlanmasını gerektirebilir. Bazı durumlarda, deneyim ve iş başında eğitim resmi eğitimin yerini alabilir.</p>	<p>Kasaplar Otobüs sürücüleri Sekreterler Muhasebe çalışanları Dikiş makinecileri, giysi yapımcıları Mağaza satış yardımcıları Polis memurları Kuaförler Bina elektrikçileri Motorlu araç tamircileri</p>

Kaynak: (ILO, 2019)

Tablo 10. ISCO Beceri Seviyesi Tanımları (3. ve 4. Seviye)

Beceri Seviyesi	Seviyedeki Mesleğin Özellikleri	Örnek Meslekler
Beceri Seviyesi 3	<p>Meslekler genellikle uzmanlaşmış bir alanda uygulama, teknik ve işlemsel geniş kapsamlı bilgi gerektiren karmaşık teknik ve uygulama görevleri gerçekleştirmeyi içermektedir. Yapılan belirli görevlere örnekler: sağlık, emniyet ve ilgili yönetmeliklerle uyumluluğu sağlamayı; özel projeler için gerekli malzeme ve işgücünün detaylı miktar ve maliyet tahminlerini hazırlamayı içermektedir.</p> <p>Genellikle üst düzey okuryazarlık ve matematik ile iyi geliştirilmiş insani iletişim becerileri gerektirmektedir. Bu beceriler, karmaşık yazılı materyalleri anlama, uygulama raporları hazırlama ve zor durumlarda sözlü olarak iletişim kurma yeteneğini içerebilmektedir.</p> <p>Mesleklerde yetkin bir performans için gerekli olan bilgi ve beceriler, çoğunlukla, ortaöğretim eğitiminin tamamlanmasından sonraki 1-3 yıllık zaman dilimi için üst</p>	<p>Mağaza yöneticileri Medikal laboratuvar teknisyenleri Hukuk sekreterleri Ticari satış temsilcileri Tedavi edici cihaz kullanan tıp radyologları Bilgisayar destek teknisyenleri Yayıncılık ve kayıt teknisyenleri</p>

Beceri Seviyesi	Seviyedeki Mesleğin Özellikleri	Örnek Meslekler
	düzyer bir eğitim kurumda eğitim görme sonucunda elde edilmektedir (ISCED-97 Seviye 5b). Bazı durumlarda ilgili yoğun çalışma tecrübesi ve iş başında uzun süreli eğitim resmi eğitimin yerini alabilir.	
Beceri Seviyesi 4	<p>Genellikle uzmanlaşmış bir alanda karmaşık problem çözme, karar verme ve yoğun kapsamlı teorik ve uygulama bilgisine dayalı yaratıcılık gerektiren görevlerin gerçekleştirilmesini içermektedir. Gerçekleştirilen görevler, tipik olarak belirli bir alandaki beşeri bilgiyi artırmak için analiz ve araştırmayı, hastalıkların tanı ve tedavisini, diğer kişilere bilgi aktarımını ve inşaat ve üretim için yapı veya makineler ile işlemlerin tasarımını kapsamaktadır.</p> <p>Genellikle genişletilmiş okuryazarlık ve matematik, bazen çok üst düzeyde ve insanlarla mükemmel iletişim becerisi gerektirmektedir. Bu beceriler çoğunlukla, karmaşık yazılı malzemeleri anlama ve kitaplar, resimler, gösteriler, raporlar ve sözlü sunular yoluyla karmaşık fikirleri iletebilme yeteneğini kapsamaktadır.</p> <p>Yetkin bir performans için gerekli olan bilgi ve beceriler, çoğunlukla, birinci derece veya daha yüksek yeterlilik ödülünü sağlayan 3-6 yıllık zaman dilimi için daha üst düzey bir eğitim kurumda eğitim alma sonucunda elde edilmektedir. (ISCED-97 Seviye 5a ve daha üst). Bazı durumlarda, yoğun çalışma tecrübesi ve iş başında eğitim resmi eğitimin yerini alabilir veya resmi eğitime ek olarak gerekebilir. Bazı durumlarda, uygun resmi yeterlilikler mesleğe giriş için temel bir gerekliliktir.</p>	Satış ve pazarlama müdürlerini, inşaat mühendislerini, ortaöğretim öğretmenlerini, medikal uygulayıcıları, müzisyenleri, ameliyathane hemşirelerini ve bilgisayar sistem analistlerini

Kaynak: (ILO, 2019)

ISCO-08 sınıflamasının Tablo 9'de ve Tablo 10'da yer alan beceri seviyeleri ile eşleştirilmesi Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11. ISCO-08 'in Ana Gruplarının Beceri Seviyeleri ile Eşleştirilmesi

ISCO-08 Ana Grupları	Beceri Seviyesi
1. Yöneticiler	3 + 4
2. Profesyonel meslek mensupları	4
3. Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	3

ISCO-08 Ana Grupları	Beceri Seviyesi
4. Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar	2
5. Hizmet ve satış elemanları	
6. Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları	
7. Sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar	2
8. Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	
9. Nitelik gerektirmeyen meslekler	1
0. Askerler	1 + 2 + 4

Tablo 11'e göre, yönetici meslek grubu için beceri seviyesi 3'e ya da beceri seviyesi 4'e ulaşmak gerekirken; büro hizmetleri, hizmet ve satış elemanları ya da tesis ve makine operatörleri için beceri seviyesi 2 yeterli olmaktadır.

ISCO-08 istatistiki nüfus sayımları ve araştırmalar ile idari kayıtlardan elde edilen meslek bilgilerinin sınıflandırılması ve toplulaştırılması için bir sistem sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Ülkemizde de TÜİK tarafından gerçekleştirilen Kazanç Yapısı Araştırmasında, çalışanların sosyal güvenlik sistemine kayıtları ile aylık prim ve hizmet bildirim aşamasında, Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından hazırlanan meslek standartları dokümanında meslek verisi bu sınıflama çerçevesinde kullanılmaktadır.

2.2.1.2. Avrupa Birliği

Avrupa Birliği (AB), yirmi yedi üye ülkeden oluşan siyasi ve ekonomik bir örgütlenmedir. 1957 yılında kurulmuş olan Avrupa Ekonomik Topluluğu 1993 yılında yürürlüğe giren Maastricht Antlaşması ile Avrupa Birliği'ne dönüşmüştür. AB'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonunun 2019-2024 yılları için belirlediği öncelikler arasında "dijital çağa uygun bir Avrupa" ve "insanlar için çalışan bir ekonomi" öncelikleri yer almaktadır (EU, 2023b). Dijital çağa uygunluğu sağlamak için işletmelere, araştırmaya ve yeniliğe yatırım yaparak, veri korumada reform yaparak, insanları yeni nesil teknolojiler için gerekli becerilerle güçlendirerek ve buna uygun kurallar tasarlayarak dijital dönüşümü

kucaklamak amaçlanmıştır. İnsanlar için çalışan bir ekonomi sağlamak için ise, istihdamı güvence altına alırken ve eşitsizlikleri azaltırken AB ekonomisini güçlendirmek, işletmeleri desteklemek, ekonomik ve parasal birliği derinleştirmek ve bankacılık ve sermaye piyasaları birliğini tamamlamak hedeflenmiştir.

Belirlenen öncelikler çerçevesinde birliğin amaç ve hedeflerine ulaşmak için en önemli kurumlardan biri 70 yıldır birliğin ihtiyaç duyduğu verileri toplayan Avrupa Birliği İstatistik Ofisi (EUROSTAT) olmuştur. Avrupa Topluluğu'nun başlangıcından bu yana, politika kararlarının, planlamanın ve uygulamanın güvenilir ve karşılaştırılabilir istatistiklere dayanmasını sağlamak için Avrupa İstatistik Sistemi, AB düzeyinde karşılaştırılabilir istatistikler sağlama hedefiyle aşamalı olarak oluşturulmuştur (EUROSTAT, 2023). Bu sisteme AB üyesi ülkelerin ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği ülkelerinin resmi istatistik kurumlarını ile istatistik üreten diğer kurumları dahil edilmiştir. Ayrıca sistem, AB aday ülkeleri, Avrupa Komisyonu ve diğer AB kurumları, Avrupa Merkez Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı, Birleşmiş Milletler, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar ile de işbirliği içerisinde çalışmaktadır.

EUROSTAT ekonomiden ticarete, sağlıktan turizme, istihdamdan tarıma, teknolojiden çevreye birçok alanda veri toplamakta, bu verileri çeşitli yayınlar ve çevrimiçi veri tabanı aracılığıyla kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bu verilerden biri de, işgücü piyasası ve istihdam politikalarına temel teşkil eden ücret verisidir. Avrupa Birliğine üye ülkeler EUROSTAT tarafından belirlenen standartlar çerçevesinde yapılan “Kazanç Yapısı Araştırması” kapsamında her 4 yılda bir detaylı ücret verileri toplamaktadır. Üye ve aday ülkelerin istatistik kurumları EUROSTAT tarafından açıklanan takvim çerçevesinde kendi ülkelerinde bu araştırmayı yürütmektedir. EUROSTAT web sitesinde yayınlanan en güncel veriler 2018 yılına aittir. 2019 yılı sonlarında dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisinin ücret üzerindeki etkilerini görmek mümkün olamamaktadır.

Kazanç Yapısı Araştırması kapsamında demografik özellikler, istihdam statüsü (bağımlı, bağımsız ya da kamu çalışanı), toplu sözleşmeye tabi olup olmama, işyerinin sektörü ve ekonomik faaliyet kodu vb. özellikler çerçevesinde raporlama yapılmakta ve meta veriler web üzerinden paylaşılmaktadır (EUROSTAT, 2022).

İstatistikler, Avrupa Birliği ekonomik faaliyetlerin istatistiki sınıflandırmasında (NACE) tanımlandığı üzere, kamu yönetimi hariç ekonominin tüm alanlarında faaliyet gösteren en az 10 çalışanı olan işletmeleri kapsamaktadır. Bazı üye ülkeler, bu verilere ilave olarak kamu yönetimi ve 10'dan az çalışanı olan işletmeler hakkında da gönüllü olarak bilgi sağlamaktadır. Ülkelerin ulusal istatistik enstitüleri, örneklemin seçilmesinden, anketlerin hazırlanmasından, anketin yürütülmesinden ve sonuçların ortak kodlama şemasına uygun olarak iletilmesinden sorumlu olmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan verilere Tablo 12'de yer verilmektedir.

Tablo 12. Avrupa Birliği Kazanç Araştırması Kapsamında Toplanan Veriler

Referans döneminin tanımlanması (örneğin; 2010)
İstatistiksel birimin coğrafi konumu (yerel birim) - NUTS-1
Yerel birimin ait olduğu işletmenin büyüklüğü
Yerel birimin temel ekonomik faaliyeti (NACE Rev. 2)
Ekonomik ve finansal kontrol şekli
Toplu ödeme sözleşmesi
Referans ayında yerel birimdeki toplam çalışan sayısı
Yerel birimin bir grup işletmeye bağlanması
Yerel birimin ait olduğu işletmenin büyüklük sınıfı kategorisi
Cinsiyet
Yaş grubu kategorisi
Referans ayındaki meslek (ISCO- 08)
Tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışan
Tam zamanlı bir çalışanın normal saatlerinin % payı (2 ondalık basamağa kadar)
İş sözleşmesinin türü
Brüt yıllık kazancın ilişkili olduğu hafta sayısı (2 ondalık basamağa kadar)
Referans ayı boyunca ödenen saat sayısı
Referans ayda ödenen fazla mesai saati sayısı
Yıllık tatil izni günleri (tam gün olarak)
Ücretli devamsızlık yapılan diğer yıllık günler
Referans yıldaki brüt yıllık kazanç
Her ödeme döneminde ödenmeyen yıllık ikramiyeler ve ödenekler

Yıllık aynı ödemeler
Referans ayındaki brüt kazanç
Fazla mesaiye bağlı kazançlar
Vardiyalı çalışma için özel ödemeler
İşveren tarafından çalışan adına ödenen zorunlu sosyal katkı payları ve vergiler
Zorunlu sosyal güvenlik primleri
Vergi
Referans aydaki ortalama brüt saatlik kazanç (2 ondalık basamağa kadar)
Çalışanlar için brütleştirme faktörü (2 ondalık basamağa kadar)
Çalışanı tanımlayan anahtar
Yerel birimi tanımlayan anahtar
Ülke kodu

Kaynak: (EUROSTAT, 2022)

Aday ülkelerden biri olan ülkemizde “Kazanç Yapısı Araştırması” Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu araştırmanın ilki 2006 yılı için yapılmış ve AB ülkeleri ile paralel bir şekilde dört yıllık aralıklarla tekrarlanmıştır. Son veriler 2018 yılına ait olup, bir sonraki araştırma 2022 yılı için 2023 yılı içerisinde gerçekleştirilmiştir (TÜİK, 2023c). Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş, kıdem yılı, meslek, eğitim durumu gibi ücretli çalışanın özellikleri ayrımının yanı sıra, ekonomik faaliyet kolu ve coğrafi bölge ayrımı gibi işyeri özellikleri ayrımında da bilgi sunulmaktadır. Kazanç Yapısı Araştırması detaylı bir şekilde 2.2.2.1 başlığı altında ilerleyen bölümde ele alınmıştır.

2.2.1.3. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Çalışma İstatistikleri Bürosu (BLS), Çalışma Bakanlığı'nın bir kurumudur. BLS, çalışma ekonomisi ve istatistiği alanındaki başlıca bilgi toplama kurumu olarak, halk, işverenler, araştırmacılar ve devlet kurumları için gerekli olan verileri toplamakta, analiz ederek yayınlamaktadır. BLS, kamu ve özel karar alma sürecini desteklemek için ABD ekonomisindeki işgücü piyasası faaliyetlerini, çalışma koşullarını, ücret değişikliklerini ve üretkenliği ölçmektedir.

BLS ücret ve sosyal haklar hakkında bilgi sağlayan 12 anket veya programa sahiptir (BLS, 2022). Bu anketlerden ikisi çalışma kapsamında detaylı incelenmiştir. Bunlardan birincisi ücretler ile işveren tarafından sağlanan faydaları araştırmayı amaçlayan Ulusal Ücret Araştırması anketi, ikincisi de Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması anketidir.

2.2.1.3.1. ABD Ulusal Ücret Araştırması Anketi

Ulusal Ücret Araştırması Anketi daha önce düzenlenmekte olan İşveren Maliyeti İndeksi Araştırması ile Çalışan Fayda Araştırması birleştirilerek ve geliştirilerek oluşturulmuştur (Buszuwski vd., 2003). Araştırma örnekleme istihdam örnekleme ile orantılı olarak üç aşamalı tabakalı bir tasarım kullanılarak seçilmektedir. Örneklem seçiminin ilk aşaması, alan (eyalet, bölge vb) örnekleme, ikinci aşama örnekleme bölge ve kuruluşlar içindeki mesleklerin örnekleme, üçüncü aşama ise örnekleme alınan bölgeler ve kuruluşlar içindeki mesleklerin örnekleme. Yıllık ya da çeyrek dönemler halinde yayınlanan veriler, yaklaşık 6.900 özel sektör kuruluşu ile 1.400 eyalet ve yerel yönetim kuruluşundan oluşturulan örneklem içerisinde gerçekleştirilen anketler sonucunda 7.500 meslek verisinden oluşmaktadır.

Ulusal Ücret Araştırması, (1) ücret ve maaşlar ile sosyal yardımlar da dahil olmak üzere çalışan ücretlerinin işveren maliyetleri, (2) ücret eğilimleri ve (3) çalışanlar arasında işveren destekli sosyal yardımların görülme sıklığı hakkında kapsamlı ölçümler sağlayan işyeri bazlı bir araştırmadır. Araştırma ayrıca seçilmiş işveren destekli sosyal yardım planlarının sonuçları hakkında veri toplamakta ve tahminler üretmektedir (BLS, 2023b). Araştırma kapsamında toplanan temel veriler kuruluşun kamu ya da özel olup olmadığı, kuruluş büyüklüğü, faaliyet gösterdiği endüstri, çalışanın ana meslek grubu, çalışanın sendikalı olup olmadığı, tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışıp çalışmadığı, anket bölgesi, brüt ücret bilgisi ve işveren tarafından sağlanan ek faydalara ilişkin bilgilerdir (Buszuwski vd., 2003).

Bu anketten elde edilen veriler çerçevesinde çalışan ücretlerinin işverene maliyeti hesaplanmaktadır. İşveren maliyeti hesabı kapsamında temel ve değişken ücretin yanında; ücretli izin-tatil, hastalık ve kişisel izin, ek ödeme fazla mesai ve prim, vardiya farkları ve üretim dışı ikramiyeler, hayat ve sağlık sigortası ve yasal olarak zorunlu faydalar dahil olmak üzere 23 farklı fayda yer almaktadır.

2.2.1.3.2. Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması Anketi

BLS mesleki istihdam ve ücret verileri web sayfası üzerinden, ülke, eyalet, bölge ve sektörler düzeyinde, meslek detayında toplam ücret verisini ve haftalık ücret verisini sağlamaktadır. Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması Anketi 800'den fazla meslek için istihdam ve ücret tahminleri üretmektedir. Bunlar belirli mesleklerdeki işlerin sayısı ve bu mesleklere ödenen ücretlere ilişkin tahminlerdir. Mesleki istihdam verileri, mevcut ve öngörülen istihdam ihtiyaçları ve iş fırsatları hakkında bilgi geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu bilgiler, eyalet eğitim ve işgücü geliştirme planlarının hazırlanmasında temel teşkil etmektedir (BLS, 2023c).

Ayrıca, istihdam ve ücret verileri akademik araştırmacılar ve hükümet araştırmacıları tarafından işgücü piyasalarını ve ücret ve istihdam eğilimlerini incelemek için kullanılmaktadır. Bu veriler, işlerin dönüşümü ve yapısal ekonomik değişimin çeşitli mesleklerde ücretleri ve istihdamı nasıl etkilediği hakkında bilgi sağlamaktadır.

Araştırma kapsamına çalışana ait demografik veriler ve işyerine ait detay bilgiler dahil edilmemiştir. Meslekler için ABD Yönetim ve Bütçe Ofisinin geliştirmiş olduğu standart meslek sınıflaması kullanılmaktadır. Bu sınıflamanın O*NET Mesleki Veri Tabanının kullanmakta olduğu sınıflama ile de uyumlu olduğu belirtilmiştir. Araştırmada oldukça sade olan Ek-4'te yer alan anket formu kullanılmaktadır. Bu formun Tablo 13'te yer alan hususlar çerçevesinde doldurulması istenmektedir.

Tablo 13 Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması Anketi Veri Açıklamaları

Soru	Açıklama
Hangi çalışanları bildirmeliyim?	Kasım 2023 döneminde çalışanlar Gönderilen mektup ya da eposta da belirtilen alanda / yerde çalışanları ve bu yere raporlama yapan çalışanlar Uzaktan veya iş yeri dışında çalışanlar da dahil olmak üzere, ücretli izinde olan veya geçici olarak başka iş yerlerine atanan çalışanlar Anonim şirketlerin ücretli ortakları ve yetkilileri
Hangi bilgileri sunmalıyım?	İş Unvanı / Meslek Görevlerin kısa açıklaması (varsa) Saatlik ücret (yarı zamanlı veya tam zamanlı çalışanlar için) Yıllık Maaş (yalnızca tam zamanlı çalışanlar için) Departman (isteğe bağlı), İşyeri Adresi (isteğe bağlı)

Soru	Açıklama
Hangi çalışanlar ve bilgiler bildirilmemelidir?	Sözleşmeli işçiler Tüzel kişiliği olmayan firmaların sahipleri veya ortakları Çalışan adları veya Sosyal Güvenlik numaraları Yarı zamanlı çalışanlar için yıllık ücretler
İş unvanlarını nasıl bildirmeliyim?	Çalışanların iş unvanları eğitimlerine göre değil, yaptıkları işe göre raporlanmalıdır. Örnek: Teknik ressam olarak çalışan, ancak mühendis olarak eğitilmiş bir çalışan teknik ressam olarak bildirilmelidir. Zamanının en az yüzde 80'ini diğer çalışanları denetlemek için harcayan bir çalışan süpervizör olarak bildirilmelidir. Örnek: Zamanının yüzde 80'inden fazlasını diğer kasiyerleri denetlemek için harcayorsa, bir baş kasiyer kasiyerlerin amiri olarak bildirilmelidir. Çıraklar yardımcılardan ayrı olarak rapor edilmelidir. Örnek: Bir marangoz çırağı marangoz olarak bildirilmeli, marangoza yardım eden bir çalışan ise marangoz yardımcısı olarak bildirmelidir.
Ücret tutarlarını nasıl bildirmeliyim?	Ücret oranları, örneğin aya göre farklı şekilde kaydediliyorsa, bunlar saatlik ücret oranına dönüştürülmelidir. Her çalışanın gerçek ücret oranı rapor edilmelidir, yaklaşık bir değer olmamalıdır.
Ücretleri bildirirken neleri dahil etmeliyim?	Temel ücret Yaşam standardı ödeneği Tehlike ödemesi Teşvik ödemesi Üretim primi vb. anket formunda belirtilen ücret kalemleri
Ücretleri bildirirken neleri hariç tutmalıyım?	Tatil primi ödemesi Konaklama ödemeleri Yemek ödemeleri Ürün indirimleri Üretim dışı bonus Çağrı üzerine ödeme Fazla mesai ücreti vb. anket formunda belirtilen kalemler

Kaynak: (BLS, 2023c)

Mesleki İstihdam ve Ücret Araştırması Anketi sadece o mesleğe ilişkin ücret kalemlerini toplamayı amaçladığından temel ücret ve değişken ücret kalemlerini içermekte, yan haklar ve parasal olmayan ödül kalemlerini araştırmaya dahil etmemektedir. Araştırmaya dahil olmayan kalemler, Ulusal Ücret Araştırması anketi kapsamında toplanmaktadır. Anket kapsamında gönüllü 1.200.000 işyerinden mektup, faks, telefon, internet, eposta yoluyla yıllık olarak toplanmaktadır. Verilerin toplanma süresi yaklaşık 6 ay sürmektedir.

2.2.1.3.3. Mesleki Görünüm El Kitabı ve Kariyer Görünümü Uygulaması

Mesleki Görünüm El Kitabı (Occupational Outlook Handbook, OOH), kariyer rehberliği arayanlar için zengin bir kaynak oluşturmak amacıyla, ABD'deki yüzlerce meslek hakkında bilgi içeren çevrimiçi bir yayın olarak BLS tarafından geliştirilmiştir (BLS, 2023d). OOH uygulamasında benzer meslekler kümelerine ayrılmış ve Tablo 14'te yer alan başlıklar altında gruplandırılmıştır. Uygulama kapsamında; ücret aralığına, giriş seviyesi için gerekli olan eğitim düzeyine, iş başında eğitim ihtiyacı olup olmadığına, bu meslek grubu ile ilgili öngörülen açık pozisyon sayısına veya öngörülen istihdam büyüme oranına göre seçim yapmak mümkün olmaktadır.

Tablo 14. OOH Uygulaması Meslek Grupları

Mimarlık ve Mühendislik	Çiftçilik, Balıkçılık ve Ormancılık	Askeri
Sanat ve Tasarım	Yemek Hazırlama ve Sunma	Ofis ve İdari Destek
Bina ve Zemin Temizliği	Sağlık Hizmetleri	Kişisel Bakım ve Hizmet
İş ve Finans	Montaj, Bakım ve Onarım	Üretim
Toplum ve Sosyal Hizmet	Yasal	Koruyucu Hizmet
Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri	Yaşam, Fizik ve Sosyal Bilimler	Satış
İnşaat ve Madencilik	Yönetim	Taşımacılık ve Malzeme Taşıma
Eğitim, Öğretim ve Kütüphane	Matematik	
Eğlence ve Spor	Medya ve İletişim	

Kaynak: (BLS, 2023d)

Uygulamada Tablo 15'te yer alan meslek gruplarından biri seçildiğinde o meslek grubuna ait sayfa açılmakta ve o grup altında yer alan meslekler listelenmektedir.

Tablo 15. Mimarlık ve Mühendislik Meslek Grubu Altında Örnek Meslekler

Meslek	İş Özeti	İşe Giriş Eğitim Düzeyi	2022 Medyan Ücret
Havacılık ve Uzay Mühendisliği ve Operasyonları Teknolojileri ve Teknikerleri	Teknologlar ve teknikerler uçak ve uzay aracı geliştirmek, test etmek, üretmek ve sürdürmek için kullanılan ekipmanı çalıştırır ve bakımını yapar.	Ön lisans derecesi	\$74,410
Havacılık ve Uzay Mühendisleri	Havacılık ve uzay mühendisleri uçakları, uzay araçlarını, uyduları ve füzeleri tasarlar, geliştirir ve test eder.	Lisans Derecesi	\$126,880
Ziraat Mühendisleri	Ziraat mühendisleri güç kaynakları, makine verimliliği, yapı ve tesislerin kullanımı, kirlilik ve çevre sorunları ve tarımsal ürünlerin depolanması ve işlenmesi ile ilgili sorunları çözer.	Lisans Derecesi	\$83,260
Mimarlar	Mimarlar evleri, fabrikaları, ofis binalarını ve diğer yapıları planlar ve tasarlar.	Lisans Derecesi	\$82,840

Kaynak: (BLS, 2023d)

Tablo 15'te yer alan bir meslek seçildiğinde ise Ek-5 te yer alan o mesleğe ait özelliklerin ve bilgilerin yer aldığı bir sayfa açılmaktadır. Bu sayfada meslek seçimine yön veren öğretmenler ve öğrenciler için faydalı olması açısından bir mesleğe ilişkin aşağıdaki soruların yanıtlarını verilmektedir:

- Çalışanlar işte ne yapar?
- Çalışma ortamı nasıldır?
- Mesleğe girmek için gereken eğitim, öğretim ve diğer nitelikler nelerdir?
- Ücret nedir?
- Öngörülen istihdam değişikliği ve iş beklentileri nedir?
- Eyalet ve bölge verileri nelerdir?
- Benzer meslekler nelerdir?

Kariyer Görünümü uygulaması, istihdam, kazançlar, eğitim ve öğretim ihtiyaçları ve kariyerler hakkında makaleler ve kısa özetler içerir. Her sayı, rehberlik danışmanlarının, kariyer planlamacılarının, istihdam analistlerinin ve gençlerin hızla değişen bir ekonomide mesleki istihdam gelişmelerine ayak uydurmalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır (BLS, 2023a). Kariyer Görünümü, Mesleki Görünüm El Kitabını tamamlamaktadır. Bu uygulama kapsamında yayınlanan makaleler, çeşitli kariyer konularına derinlemesine bir bakış sunmaktadır. “Sen nesisin?” sayfasında olağandışı meslekler, o meslekteki birinin çalışmaları aracılığıyla araştırılmakta ve röportaj sayfasında soru-cevap formatında, belirli bir çalışanın kariyer yolunu tanımlanmaktadır.

2.2.1.3.4. O*NET Mesleki Veri Tabanı

ABD, mesleki veri tabanının oluşturulmasında öncü ülkeler arasındadır. O*NET Uygulaması, ülkenin birincil mesleki bilgi kaynağı olarak, işin hızla değişen doğasını ve bunun işgücünü ve ABD ekonomisini nasıl etkilediğini anlamak için ABD Yönetim ve Bütçe Ofisi tarafından hayata geçirilmiştir (USDOL/ETA, 2022). Elde edilen bilgilerden, yetenekli bir işgücünün geliştirilmesini ve sürdürülmesini kolaylaştırmak için stratejiler geliştirilmektedir. Uygulamanın merkezinde, tüm ABD ekonomisini kapsayan yaklaşık 1.000 meslek hakkında standartlaştırılmış ve mesleğe özgü tanımlayıcı bilgilere içeren bir veri tabanı yer almaktadır.

O*NET Veri Toplama Programı, O*NET veri tabanını doldurmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için oluşturulmuştur. Veri toplama programı geçerli, güvenilir, güncel ve düzenli olarak güncellenen veriler sağlamak üzere tasarlanmıştır. 2001 yılında veri toplama sistemi değiştirilmiş, iki aşamalı bir sistemle veriler toplanmaya başlanmıştır (USDOL/ETA, 2022):

- Birinci aşamada, hedeflenen mesleklerde çalışan istihdam etmesi beklenen işletmelerden istatistiksel olarak rastgele bir örneklem belirlenmektedir.
- İkinci aşamada belirlenen bu işletmelerde söz konusu mesleklerde çalışanlardan rastgele bir örneklem seçilmekte ve veriler, standartlaştırılmış anketler kullanılarak iş yerlerinde çalışanlarla anket yapılarak toplanmaktadır.

Kamuya ücretsiz olarak sunulan O*NET veri tabanı, her meslekten geniş bir çalışan yelpazesinin girdilerinden sürekli olarak güncellenmektedir. O*NET veri tabanı içeriğine Şekil 7’de yer verilmektedir.

Şekil 7 O*NET Veri Tabanı İçeriği

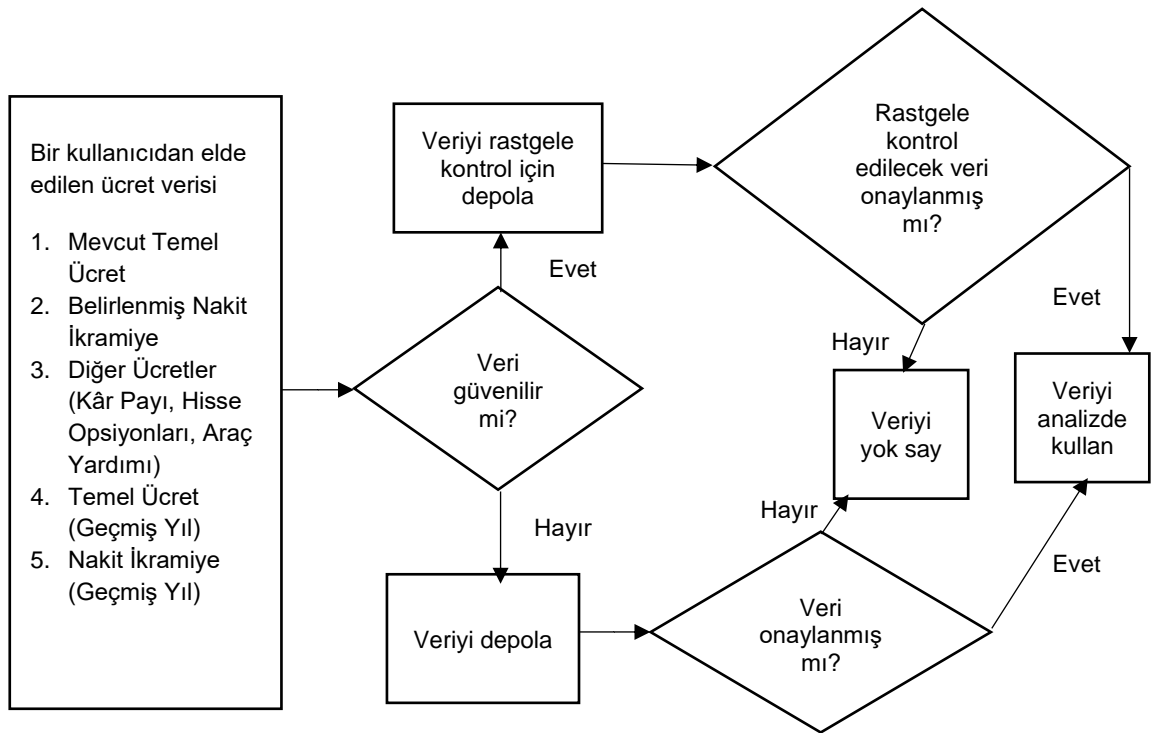


O*NET veri tabanı, çalışan odaklı ve iş odaklı bir içerik yapısına sahiptir. Çalışan özellikleri kapsamında; yetenekler, mesleki ilgiler, iş değerleri, iş stilleri gibi o mesleği gerçekleştiren çalışanlara ait özelliklere yer verilirken, çalışan gereklilikleri altında yetenekler, eğitim ve beceriler yer almaktadır. Deneyim gerekleri kapsamında deneyim süresi, işbaşı eğitim ya da işe başlamadan alınması gereken belgeler ve lisanslar belirtilmektedir. Mesleki gereklilikler kapsamında örgütsel kapsam ve işin kapsamı genel olarak açıklanırken; mesleğe özel bilgiler kısmında ise işin özellikleri ve iş gereklilikleri ile benzer işler hakkında bilgiler sağlanmaktadır. İşgücünün özellikleri kısmında işgücü piyasası hakkında bilgiler almaktadır. Bu verilerin, insanların ihtiyaç duydukları eğitimi ve işleri bulmalarına ve işverenlerin de piyasada rekabet edebilmek için gerekli vasıflı çalışanları bulmalarında yardımcı olmada hayati önem taşıdığı belirtilmektedir.

2.2.1.4. İnternet Tabanlı Uygulamalar

21. yüzyılın beraberinde getirdiği dijital dönüşüm ücret yönetimi alanında da birçok yeniliği beraberinde getirmiş, ücret araştırmalarında teknolojinin kolaylaştırıcı yönü ücret araştırmalarına da yansımıştır. Ücret verilerinin internet tabanlı toplanmasına ilişkin 21. yüzyıl başlarında alınan patent başvurusu kapsamında Levey tarafından (2001) Şekil 8'te yer alan model geliştirilmiştir. Modelde ücretlerin karşılaştırılabilir olması için verilerin nasıl toplanacağı, toplanan verilerin güvenilir olup olmadığının nasıl belirleneceği açıklanmıştır. Modelin geliştirilme amaçlarından birisi, ücret verilerinin posta anketleri yoluyla cevaplayıcılara iletiliyor olması ve gelen anket dönüşlerinin değerlendirilip ve doğrulanmasının zaman alması olarak gösterilmiştir.

Şekil 8. Ücret Verilerinin Toplanması Modeli



Kaynak: (Levey, 2001)

Model internet tabanlı geliştirilmiş ve genel özellikleri şöyle sıralanmıştır (Levey, 2001, s. 7-8):

- Uygulamanın bir web sayfası olacaktır. Bu web sayfasına kayıt ve giriş sürecinden sonra kullanıcı tarafından gönderilen veriler sunucu bilgisayarda depolanacaktır.
- Web sayfasında ücret anketleri yer alacak ve kullanıcılardan Şekil 8'de yer alan ücret verilerini girmeleri istenecektir.
- Kullanıcı veri sağlamanın yanında sunucu bilgisayarda depolanmış ve analiz edilmiş ücret verilerini de talep edebilecektir.
- Kullanıcılar tarafından iletilen her bir veri uygulamada var olan verilerin analiz sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirilecektir. Örneğin aynı işveren tarafından çalıştırılan aynı işi yapan bir başka kişinin girdiği ücret verisi ile uyumuna bakılacaktır. Var olan ücret ortalamasının 1 standart sapması içerisinde yer alan veriler güvenilir olarak, bunun dışında kalanlar ise güvenilir olmayan şekilde etiketlenecektir.
- Güvenilir şekilde etiketlenen veriler doğruluk testleri için depolanacaktır. Levey (2001) doğruluk testlerinin rastgele seçimle yapılmasını söylemiş ve bunun için iki yol önermiştir. Bunlar veriyi giren kişi ile görüşmek ya da ondan doğrulayıcı belgeler istemektir. Bu aşamaların ardından uygulama tarafından doğrulanmış verilerin ortalamaları, standart sapmaları vb. istatistiki analizleri yapılacaktır.
- Güvenilir olmayan şekilde etiketlenen veriler ise rast gele seçim olmadan tek tek doğrulama testine sokulacaktır. Bunlardan doğrulananlar da analiz aşamasına dahil edileceklerdir.

Levey (2001) ücret anketini doldurmaya ilişkin teşvik edici bir unsurun bulunmaması halinde, cevaplayıcının yanlış ya da eksik doldurma ihtimalinin olduğundan ve yanlış doldurulmuş bir anketi eleyecek bir mekanizmanın da bulunmadığından bahsetmiştir. Bu çerçevede veri sağlayıcıların aynı zamanda verileri talep edip kullanmalarını sağlayacak bir mekanizmanın kurulması önerilmiştir.

21. yüzyılın başlarında ortaya konan bu model ile paralel olarak internet tabanlı uygulamalar hayata geçmeye başlamış ve bu alanda faaliyet gösteren şirketler kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde küresel bir platforma dönüşmüş olan bu uygulamalar, hem bireylere piyasa değerleri konusunda bilgi sağlamakta, hem kendileri

için doğru işi seçme konusunda yönlendirme yapmakta, bunun yanında işletmelere piyasa ücret bilgisini ve piyasadaki ücret trendlerine ilişkin bilgi ve verileri sunmaktadır.

Piyasa ücret verisini toplayan ve sunan çok sayıda küresel şirket bulunmaktadır. Bunların arasında, uzun zamandır hizmet veren ve veri toplama yaklaşımları birbirlerinden farklı olan Salary.com ve Payscale.com uygulamaları örnek olarak seçilmiş ve detayları aşağıdaki başlıklarda paylaşılmıştır.

2.2.1.4.1. Salary.com

1999 yılında kurulan **Salary.com** şirketinin 2000 yılında hayata geçirdiği ücret araştırması uygulaması dünyada yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Uygulama toplanan ücret verileri üzerinde öngörü ve tahmin yapılmasını sağlayan bir yapıda geliştirilmiştir (Barnhart, 2006). Uygulama kurulurken ilk verilerini diğer ücret araştırması firmalarından ve kamu kurumlarının veri tabanlarından sağlamıştır. Salary.com 2005 yılında 3.000'den fazla iş unvanı için ücret verisini sağlarken, zamanla kapsamı ve veri sağlayıcıları artan uygulama, günümüzde 800 milyon veri noktasından veri sağlamaktadır. Toplanan bu veriler sayesinde uygulama, 140 ülkede 42.000 ayrı coğrafi yer için, 225 faaliyet alanında ve 15.000'den fazla iş unvanı için ücret verisi sunmaktadır.

Salary.com bireysel kullanıcılar için ücret verisini oldukça basit bir formda ücretsiz sunmaktadır. Uygulamaya sadece kurumsal kullanıcılar üye olabilmekte ve veri sağlayıcı olarak da kurumsal şirketlerin yapmış olduğu anketler kullanılmaktadır. Salary.com tarafından kullanıcılara sunulan bazı faydalar şöyle sıralanmıştır (Salary.com, 2022):

- Daha akıllı doğru ve yerinde ücret kararları alabilmek.
- Doğru kişileri doğru ücretle işe almak.
- Şeffaf olmak ve iletişimi geliştirmek.
- Yetenek savaşını kazanmak.
- Rekabetçi bir ücret planı sunmak.

- Doğru ücretlendirme ile mali sorumluluklar arasında denge kurmak.
- Ücretlendirme sürecini güçlendirmek.

Salary.com kapsamında geliştirilen toplam ücret yönetimi platformu CompAnalyst uygulaması, kuruluşların çalışan verilerini dış piyasa verileriyle entegre ederek içsel ve dışsal ücret adaletinin sağlanmasına olanak sağlamaktadır. CompAnalyst uygulamasının verilerinin elde edilmesine ilişkin metodoloji şöyle açıklanmıştır (Salary.com, 2023):

- Salary.com ücret takımı CompAnalyst kapsamında yer alan/alacak her bir iş için bir iş tanımı hazırlamaktadır. CompAnalyst mimarisi içerisinde her bir iş bir iş ailesi, iş fonksiyonu ve iş odağı altında gruplanmaktadır.
- Salary.com WorldatWork tarafından belirlenen standartlar çerçevesinde bilinen araştırma kuruluşları tarafından gerçekleştirilen en ilgili ve güncel ücret anketlerini satın almaktadır.
- Salary.com'un uzman ücret danışmanları her bir iş tanımını elde edilen ankette yer alan işlerle eşleştirmektedir. CompAnalyst kapsamında yer alan her iş birden fazla anket verisi ile eşleşmektedir.
- Bu eşleştirmeden sonra uzman danışmanlar istatistiksel güvenilirliği ve verilerin yürürlük tarihini dikkate alarak her bir iş için bir kompozisyon oluşturmaktadır. Daha sonra belirli bir anket raporunun doğasında olabilecek herhangi bir sektör, endüstri, işletme büyüklüğü yanlılığı için veriler analiz edilmektedir.
- Verilerin yetersiz olduğu işler için benzer işlerden yola çıkılarak tahminler yapılmaktadır. Bazı detaylarda veri elde edilemediyse de o iş için bu verinin olmadığı ücret raporunda belirtilmektedir.
- Salary.com takımı, en güncel ücret verilerini sunabilmek için verileri her ay güncellemektedir. Böylece, yeni ortaya çıkan işler de hızlıca veri tabanına dahil olmaktadır.

CompAnalyst uygulamasında örnek bir meslek için ücret sorgu ekranına ve ekranda yer alan bilgilerin açıklamalarına Ek-6'da yer verilmiştir. Yukarıda bahsedilen metodoloji çerçevesinde seçilmiş her bir iş için rapor oluştururken ülke, eyalet ve sektör filtrelemesi

mümkün olmaktadır. Ücret verileri de temel ücret, toplam ücret ve ücret yapısı çeyreklik dilimler halinde Salary.com üyelerine paylaşılmaktadır. Türkiye Salary.com kapsamında yer alan ülkelerden biri olmadığı için ülkemiz ücret verilerini bu uygulama üzerinden sorgulamak mümkün olmamaktadır.

2.2.1.4.2. Payscale.com

Dünyada yaygın olarak kullanılan bir diğer ücret araştırması uygulaması ise 2002 yılında kurulan **Payscale.com** uygulamasıdır. Kurulduğu yıllarda Payscale'in verileri doğrudan kişisel bir profilde bilgilerini vermeye istekli olan bireylerden elde edilmiştir. Benzer profillere sahip olan bireylerin ücret verilerinin eşleştirilmesi yoluyla ortalama ücret verileri hesaplanmıştır (Barnhart, 2006).

Payscale.com ücret araştırması odağında ancak onunla kendisini sınırlamayan bir uygulama olarak tasarlanmıştır. Uygulama işletme yönetimi ve ücret yönetimi konusunda yaşanan değişimler çerçevesinde, uygulama kullanıcılarının ihtiyaçları doğrultusunda sürekli gelişen bir yapıya sahiptir. Uygulamada bireysel ve kurumsal kullanıcılar için farklı alt uygulamalar geliştirilmiştir. Salary.com uygulamasından farklı olarak payscale.com uygulamasına bireysel olarak üye olmak mümkün olmaktadır.

Payscale.com ücret araştırması dışında, bireysel kullanıcılar için kariyer kaynakları, konusuna göre kariyer tavsiyeleri, kariyerlerinin alabileceği potansiyel yollar vb. konularında hizmet sunmaktadır. Ücret araştırması özelinde baktığımızda uygulama şirkete, iş unvanına, seviyeye, sertifikaya, beceriye, sektöre ve hatta bitirilen okula göre ücret verilerini paylaşmaktadır. Bu verileri paylaşırken de bireysel kullanıcıdan kendi verilerini girmesini talep etmektedir. Mevcut iş ya da bir önceki iş için bir anket formunun doldurulması istenmekte, böylece veri tabanına yeni ücret verileri eklenmesi sağlanmaktadır.

Payscale.com veri tabanının özelliklerine bakıldığında 65 milyon bireysel kullanıcının ücret verilerinin yer aldığı belirtilmektedir. Bu ücret verilerini coğrafi konum ve beceri tabanlı sunabildiklerini de söylemektedirler. Her ay toplamakta oldukları 350.000 civarındaki çevrimiçi anket verisini aykırı değerleri ve çoklu gönderimleri engellemek adına analiz etmekte, geliştirmiş oldukları uygunluk algoritması ile doğru sektörlerle

doğru ücret verilerini eşleştirmektedirler. Bu kitle verisinin yanında veri tabanlarında “akran verisi” adı verilen ve doğrudan işverenler tarafından sunulan veriler de bulunmaktadır. 154 ülkeden 2.000’den fazla organizasyon 5 milyon çalışanı temsil eden ücret verilerini Payscale.com veri tabanına sunmaktadır. Ayrıca Mercer ve Empsight gibi anket şirketleriyle kurmuş olduğu ortaklıklar sayesinde müşterilerin 300’den fazla yayıncıdan 10.000’den fazla anketi yönetmesine yardımcı olmaktadır. Payscale uygulama metodolojisi aşağıdaki adımlar çerçevesinde tanımlanmaktadır (Payscale, 2023):

- Payscale’in ücret anketini tamamlayan bireyler, ücretlerinin benzer eğitim, beceri ve iş deneyimine sahip diğer kişilerle nasıl karşılaştırıldığını gösteren bir dizi rapor almaktadır. Bireyler ayrıca farklı bir şehre taşınma, terfi alma ve okula geri dönme gibi değişikliklerin gelecekteki kazanç potansiyellerini nasıl etkileyebileceğini de uygulama sayesinde keşfedebilmektedir.
- Payscale, doğru eşleştirmeyi sağlamak için üçüncü taraf veri kaynaklarından yararlanmaktadır. Verileri standartlaştırmak ve eşleştirmek için kullanılan veri kaynaklarının genişliği ve derinliği ücret araştırmaları sektöründe benzersiz olarak tarif edilmektedir.
- Geliştirilen MarketMatch algoritması, ücretlendirme verileri üretmek için iki aşamalı bir süreç içermektedir. İlk adım, bir işin fiyatlandırılması söz konusu olduğunda 250’den fazla ücret faktöründen hangilerinin uyumlu olduğunu ve bu faktörlerin işin ücretini nasıl etkilediğini belirleyerek iş için bir ücret dağılımı tanımlamaktır. Ücret faktörleri ve bunların etkileri büyük ölçüde işe bağlıdır. (Örneğin, kodlama dilleri yazılım geliştiriciler için kritik ücret faktörü iken, yıllık satış rakamları müşteri yöneticileri için hayati önem taşımaktadır). İkinci adım ise, Payscale raporunda açıklanan pozisyonun genel dağılımını kesinleştirmek için pozisyonla en iyi eşleşen güncel profilleri bulmaktır.
- Payscale’e üye olan kurumsal kullanıcılar, işgüçleri hakkında kapsamlı istatistiklere erişebilmekte ve çalışanlarına sundukları ücretlerin piyasa ücret aralıklarıyla tam olarak nasıl eşleştiğini görebilmektedir. Uygulama sayesinde hem çalışan toplam ücret tablolarını hem de yönetici raporlarını hazırlayabilmektedirler.

Türkiye'den Payscale.com uygulamasına üye olmak ve ücret verisi girmek mümkün olmaktadır. Ancak Türkiye hizmet verilen ülkeler arasında olmadığından ve ülkemiz için ücret sorgulama imkânı bulunmamaktadır.

2.2.2. Türkiye'de Piyasa Ücret Bilgisi Üreten ve Sunan Kuruluşlar

Ücret araştırması sonuçları hem özel sektörü hem de kamu sektörünü ve birçok akademik disiplini yakından ilgilendirdiğinden ülkemizde farklı amaçlarla ücret araştırması çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından gerçekleştirilen farklı araştırmalar kapsamında ücret verileri toplanmakta ve bu veriler araştırma kaynağına göre yıllık, çeyrek dönemlik veya aylık olarak kurumun internet sitesinden yayınlanmaktadır. Araştırmalara ait meta verileri e-devlet veri tabanı üzerinden talep etmek mümkün olmakta, veri talebi başvurusu TÜİK tarafından değerlendirilip kabul edilmesi halinde ilgili veriler araştırmacılarla paylaşılmaktadır.

Türkiye'de ücret konusunda önemli bir veri tabanını elinde bulunduran Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) da aylık ve yıllık istatistik bültenleri aracılığıyla kısıtlı değişkenler çerçevesinde aylık ortalama ücretleri kamuoyu ile paylaşmaktadır. Bu istatistikler işletmelerin ücret politikalarına doğrudan bir katkı sağlamasa da ülkemizde ücretlerin genel, bölgesel ve faaliyet alanına göre dağılımı konusunda fikir vermektedir. Kamu kurumları tarafından gerçekleştirilen araştırmalar dışında, ücret araştırması konusunda faaliyet gösteren yerel ve küresel araştırma şirketleri mevcuttur. İşletmeler ve ilgililer bu şirketler tarafından hazırlanan raporlara satın alma yoluyla ulaşabilmektedirler.

2.2.2.1. Türkiye İstatistik Kurumu

TÜİK tarafından yıllık olarak gerçekleştirilen Gelir Yaşam Koşulları Anketi, Hanehalkı İşgücü Anketi ve her dört yılda bir gerçekleştirilen Kazanç Yapısı Araştırması ile ücretli çalışanlara ilişkin ücret verilerini toplamaktadır. Aynı zamanda TÜİK, kapsanan sektörlerdeki ücretli çalışan sayılarının düzeyini ve değişimini ortaya koymak üzere SGK, Gelir İdaresi Başkanlığı ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verileri kullanarak idari kayıtlardan ücretli çalışan istatistiklerini de üretmekte ve aylık olarak kamuoyu ile paylaşmaktadır. Gelir Yaşam Koşulları Anketi ve Hanehalkı İşgücü Anketi

ile Kazanç Yapısı Araştırmasının ücret ve ona bağlı faktörlere göre kıyaslanmasına Tablo 16'da yer verilmektedir.

Tablo 16. TÜİK Ücret Veri Kaynakları Kıyaslaması

Veri Kaynağı	Kazanç Yapısı Anketi	Gelir Yaşam Koşulları Anketi	Hanehalkı İşgücü Anketi
Dönemler	4 Yıllık	Yıllık	Yıllık
Birim Düzey (Ücret/Kazanç/Gelir)	İşyeri Yıllık Brüt	Hanehalkı Yıllık Net (Nakdi)	Hanehalkı Aylık Net (Nakdi)
Ücret Maaş ve Yevmiyeli Çalışanlar			
Tam Zamanlı	✓	✓	✓
Yarı Zamanlı	X	✓	✓
Sosyal Güvenceye Sahip	✓	✓	✓
Sosyal Güvenceye Sahip Olmayan	X	✓	✓
Kapsam Dışı Bırakılan Sektörler (Tarım, Balıkçılık, Kamu Yönetimi, Hanehalkının İşveren Olduğu Hizmet Sektörü) (Nace Rev2 A, O, T, U, V)	X	✓	✓
1-9 Çalışanı Olan İşletmelerde Çalışanlar	X	✓	✓
Ücret Maaş ve Yevmiye Kazanç Kapsamı			
Fazla Mesai	✓	✓	✓
Brüt Kazanç (Bodro Üzerinden Ödenen)	✓	X	X
Net Nakdi Gelir	X	✓	✓
Aynı Gelir	X	✓	
Düzenli İkramiye	✓	✓	✓
Düzenli Olmayan İkramiye	X	✓	✓

Veri Kaynağı	Kazanç Yapısı Anketi	Gelir Yaşam Koşulları Anketi	Hanehalkı İşgücü Anketi
Kıdem Tazminatı, İşten Çıkarma veya İşten Çıkarılma Ödemeleri	X	X	X
İşveren Emeklilik Fonuna Katkı	X	X	X

Kaynak: (ILO ve TÜİK, 2020)

Gelir Yaşam Koşulları Anketi, gelir dağılımı yanında, yaşam koşulları, sosyal dışlanma ve görece gelir yoksulluğu gibi konularda veri üretmek amacıyla yıllık olarak gerçekleştirilmektedir (TÜİK, 2022a). Araştırmada örnekleme dahil olan fertler, 4 yıl boyunca izlenmektedir. Bu kapsamda konut, ekonomik durum, sosyal dışlanma, gayrimenkul sahipliği, eğitim, demografi, sağlık durumu, işgücü durumu ve gelir durumuna ilişkin bilgiler toplanmaktadır.

Ücret konusunda veriler içeren bir diğer araştırma olan Hanehalkı İşgücü Anketi, istihdam edilenlerin iktisadi faaliyet, meslek (ya da yaptığı iş), işteki durum ve çalışma süresi, işsizlerin ise; iş arama süresi ve aradıkları meslek (ya da iş) ve benzer özellikleri hakkında bilgi derlemek amacıyla uygulanmakta olup, ülkedeki işgücü piyasasının özellikleri hakkında bilgi veren (arz yönüyle) temel veri kaynağı olmaktadır (TÜİK, 2023a). Bu araştırma kapsamında, hanehalkı fertlerinin kişisel nitelikleri, eğitim durumu, istihdam durumu, esas iş, ek iş, çalışma saatleri, eksik istihdam, gelir, işsizlik ve faal olmama ve geçmişteki iş deneyimi ile ilgili sorular sorulmaktadır.

Kazanç Yapısı Araştırması ise 2006 yılından başlayarak her 4 yılda bir gerçekleştirilmektedir. Bu araştırma kapsamına 2006, 2010, 2014 ve 2018 yılları için 10 ve daha fazla çalışana sahip işletmelere bağlı tüm yerel işyerlerinde ilgili yılın kasım ayında ücret karşılığı çalışan ücretli, maaşlı, stajyer ve çırak olarak istihdam edilen kişiler dahil edilmiştir. Veriler belirlenen örneklem yöntemine göre seçilen işyerlerinden derlenmektedir. Anket uygulanan çalışanların demografik özelliklerinin (*yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek*) yanı sıra çalışma şekli, çalışma süreleri, ücret ve kazanç bilgileri de alınmaktadır (TÜİK, 2022b). 2022 yılı Kazanç Yapısı Araştırması için ise idari kayıtlar üzerinden araştırmanın gerçekleştirildiği, sektörel kapsam dahilinde 1 ve daha fazla ücretli çalışanı bulunan tüm işletmelerin araştırmaya dahil olduğu belirtilmektedir (TÜİK, 2023c). 2022 yılı araştırmasına ücretli çalışanlar dahil edilmiş, kâr payı karşılığı çalışan

işyeri sahibi ve ortakları, ücretsiz olarak çalışan kişiler ile çırak ve stajyerler kapsamamıştır.

Kazanç Yapısı Araştırması kapsamında elde edilen yıllık kazanç verileri, referans yılı boyunca ödemesi yapılan temel ücret, düzenli ve düzensiz ödemeler ile aynı ödemelerin toplamından oluşmaktadır. Bu toplam, araştırma kapsamında “Brüt Kazanç” olarak tanımlanmaktadır. Brüt kazancı oluşturan alt kalemlerin detaylı açıklamasına Tablo 17’de yer verilmektedir.

Tablo 17. Kazanç Yapısı Araştırması Ücret Verileri

ÜCRET VERİSİ	AÇIKLAMA
Aylık temel ücret	Referans ayında çalışılan ve çalışılmayan süreler için hizmeti karşılığında ücretli çalışanlara ödenen ücretler toplamıdır. İkramiye, prim, sosyal yardım, fazla çalışma gibi ödemelerin dışında kalan, brüt ücret olarak üzerinde anlaşılan ve hesaplanan bedeli kapsamaktadır.
Aylık ücret	Ücretli çalışanlara referans ayında yapılan temel ücret ödemeleri, fazla çalışma ödemeleri, vardiyalı çalışma/gece çalışması için yapılan ödemeler ve ücret niteliğindeki diğer düzenli ödemelerin toplamıdır.
Brüt kazanç	Temel ücret ödemeleri, düzenli ödemeler, düzensiz ödemeler ve aynı yardım ödemelerinin toplamıdır.
Düzenli ödemeler	Her ay düzenli olarak yapılan ikramiye, prim, nakdi sosyal yardım (<i>aile ve çocuk yardımı, konut ve kira yardımı gibi düzenli sosyal yardımlar</i>) vb. adı altındaki ödemelerin toplamıdır. Vardiyalı çalışma/gece çalışması için yapılan özel ödemeler ve fazla çalışma için yapılan ödemeler dahildir.
Vardiyalı çalışma/gece çalışması için yapılan özel ödemeler	Ücretli çalışanlara, vardiyalı çalışma/gece çalışması karşılığında, temel ücret ve maaşın dışında, ayrıca yapılan ödemelerdir.
Fazla çalışma ödemesi	Ücretli çalışana, normal çalışma süresinin üzerinde çalıştığı süre olan fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma süreleri karşılığında yapılan ödemeleridir.

ÜCRET VERİSİ	AÇIKLAMA
Düzensiz ödemeler	Düzenli aralıklarla olsa da her ay yapılmayan, ikramiye, prim, sosyal yardım vb. (<i>kâr payı, prim, tatil yardımı, yakacak yardımı, bayram yardımı vb.</i>) ödemelerin referans döneminde yapılan toplam miktarıdır.
Aynı ödemeler	Ücretli çalışanlara referans döneminde aynı olarak (<i>işyerinde verilen yemek, ulaşım için verilen toplu taşıma kartı, kömür olarak verilen yakacak yardımı vb.</i>) yaptığı ödemelerin işverene mal oluş değerleri toplamıdır.

Kaynak: (TÜİK, 2022b)

Kazanç araştırması kapsamında toplanan bir diğer anahtar veri meslek verisidir. TÜİK bu araştırma kapsamında meslek kodları olarak ISCO-08 sınıflamasını (Ek-2) kullanmaktadır. Bölgesel sınıflama için İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflaması, sektörel sınıflama için NACE Rev.2 Ekonomik Faaliyet Sınıflaması kullanılmaktadır.

Kazanç Yapısı Araştırması, yerel birim bazında, yerel birimin bulunduğu bölge, yerel birimin bağlı olduğu girişimin büyüklüğü ve yerel birimin ekonomik faaliyeti ayrımında tahmin vermek üzere planlanmıştır. Araştırmanın örnekleme yöntemi iki aşamalı yapılmaktadır. İlk aşamada, örnek işyerlerinin seçimi gerçekleştirilirken, ikinci aşamada ise bu örnek işyerlerinden ankette bilgisi alınacak ücretli çalışanların seçimi gerçekleştirilmektedir. 2006 ve 2010 yılı araştırmalarında veri toplama yöntemi olarak yüz yüze görüşme ve elektronik posta yolu ile olmak üzere iki yöntem kullanılmış, 2014 ve 2018 araştırmalarında ise veriler web tabanlı yazılımlar üzerinden TÜİK Bölge Müdürlükleri aracılığı ile derlenmiştir.

TÜİK araştırma sonuçlarını araştırmayı takip eden yılda haber bülteni ve ek tablolarla kamuoyuyla paylaşmaktadır. Bu tablolarda cinsiyet ve eğitim durumuna göre ortalama çalışma süreleri ve aylık ortalama brüt ücret verilerine, cinsiyet, birinci ya da ikinci düzey meslek grubuna göre ortalama çalışma süreleri ve aylık ortalama brüt ücret verilerine ve demografik verilere göre yıllık ortalama brüt kazanç verilerine yer verilmektedir. Ayrıca araştırmacılar e-devlet üzerinden doldurulan bir form ile mikro veri setine ulaşabilmektedir. Ancak mikro verilerin araştırmacılara açılması da belirli bir zaman almaktadır. Örneğin 2018 yılı verileri için mikro veri seti 2022 yılında yayınlanabilmiştir (TÜİK, 2022b).

2022 yılı verileri için 2023 yılı içerisinde gerçekleştirilen Kazanç Yapısı Araştırma sonuçlarına ilişkin haber bülteni 25 Aralık 2023 tarihinde kamuoyu ile paylaşılmıştır (TÜİK, 2023c). İlgili haber bülteninde 2022 araştırmasının tamamen idari kayıtlar üzerinden gerçekleştirildiği belirtilmiş, veri kaynakları olarak şunlar sıralanmıştır:

- SGK Muhtasar ve Prim Hizmet Beyannamesi,
- SGK İşe Giriş ve İşten Ayrılış Bildirgeleri,
- Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) Muhtasar Beyannamesi,
- GİB Defter Beyan Sistemi,
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) Toplu İş Sözleşmesi Bilgileri,
- Eğitim İstihdam Veri Tabanı Eğitim Bilgileri,
- Nüfus Nitelikleri Veri Tabanı Cinsiyet ve Yaş Bilgileri,
- Hanehalkı İşgücü Araştırması Ücretli Çalışılan Saat Verisi.

2022 yılı araştırması haber bülteni 2018 yılı araştırma metodolojisi ile karşılaştırıldığında, 2018 yılı araştırmasında örnekleme alınan işyerleri 10 ve daha fazla çalışanı olan işyerleri iken; 2022 yılı araştırmasında 1 ve üzeri çalışanı olan bütün işyerleri araştırmaya dahil edilmiştir. Her iki araştırma da Türkiye düzeyinde veri sağlamakta, il düzeyinde veri sunamamaktadır.

TÜİK ayrıca elde ettiği kazanç verilerini kurumsal internet sitesi üzerinden de <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/kbs.zul> sunmaya başlamıştır. 2023 yılı aralık ayı itibarıyla, 2006, 2010 ve 2014 verileri üzerinden sorgulama yapılabilmektedir, 2018 yılı verileri bu sorgulamaya dahil edilmemiştir. Bahse konu web sitesinde Kazanç Yapısı Araştırması sonucunda sağlanan bilgiler ISCO-08 alt ana grupları (ikili düzey) bazında verilmektedir. Dolayısıyla sorgulanan mesleklerin kazancı değil, bu mesleklerin ait olduğu alt ana grup düzeyinin kazanç ve brüt ücret bilgileri sağlanmaktadır. Örneğin “doktor” sorgulaması yapıldığında 2211-Genel tıp doktorları seçeneği için yapılan raporlamada 22-Sağlık Profesyonellerinin (*Tıp doktorları, hemşirelik ve ebelik,*

veterinerlik, paramedikal uygulayıcılar vb. sağlık profesyonelleri) dahil olduğu alt ana grubun ortalama brüt ücret ve kazancını vermektedir.

Geliştirilen internet sitesi umut verici olsa da meslek düzeyinde ücret bilgisini sunamamakta, araştırma her dört yılda bir gerçekleştirildiği için ücret verileri güncelliğini kaybetmektedir. Verilerin hızla güncelliğini kaybettiği günümüz çalışma hayatında işletmeciler, bireyler, araştırmacılar ve ücret bilgisine ihtiyaç duyan bütün taraflar için daha hızlı, pratik ve güncel ücret verisini sağlayacak bir araca ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.2.2. Sosyal Güvenlik Kurumu

Ülkemizde sosyal güvenlik sisteminin yürütümünden sorumlu olan Sosyal Güvenlik Kurumunun (SGK) veri tabanında ise kamu ve özel işverenlere, onların çalışanlarına (bağımlı çalışan) ve de kendi nam ve hesabına çalışanlara (bağımsız çalışan) yönelik bilgiler ve veriler mevcuttur. Yaşlılık, ölüm, hastalık, analık ve işsizlik gibi risklere karşın ödenen sosyal güvenlik primleri elde etmiş oldukları brüt ücret üzerinden hesaplanarak tahsil edilmektedir. İşverenler tarafından aylık ya da farklı dönem aralıklarında düzenli olarak ilgili kurumlara bildirilmiş olan bu veriler ücret bilgisi konusunda önemli bir veri kaynağı teşkil etmektedir.

2.2.2.2.1. Sosyal Güvenlik Veri Tabanı

Ülkemizde sosyal güvenlik sistemi primlerle finanse edilen ve zorunlu olan bir sosyal sigorta sistemidir. Bu kapsamda ülkemiz sınırları içerisinde bir faaliyette bulunan bütün işyerleri, bu işyerlerinde işçi ya da memur statüsü ile çalışan ve kendi nam ve hesabına (bağımsız) çalışan bireyler istisnalar hariç sosyal güvenlik sistemine kayıtlı olmak zorundadır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) ve (c) bentlerine göre işçi ve memur statüsünde sigortalı sayılan kişileri çalıştıran gerçek veya tüzel kişiler ile tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar işveren olarak tanımlanmıştır. Bu işverenler tarafından kurulmuş olan işyeri ise “sigortalı sayılanların maddi olan ve olmayan unsurlar ile birlikte işlerini yaptıkları yerler” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca ilgili madde hükümlerine göre, işyerinde üretilen mal veya verilen hizmet ile nitelik yönünden bağlılığı bulunan ve aynı yönetim altında örgütlenen işyerine bağlı yerler, dinlenme, çocuk emzirme, yemek, uyku, yıkanma,

muayene ve bakım, beden veya meslek eğitimi yerleri, avlu ve büro gibi diğer eklentiler ile araçlar da işyerinden sayılmıştır.

Bir işveren bir ya da daha fazla faaliyet yürütebilmekte ve birden fazla işyerine sahip olabilmektedir. Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği'nin 27. maddesi 2 numaralı bendinde yer alan "Aynı işverenin, birden fazla özel ya da ihale konusu iş alması, işyeri kurması veya devir alması yahut kendisine intikal etmesi hâlinde her işyeri için ayrı işyeri bildirgesi düzenlenir." hükmü çerçevesinde ilgili yönetmelikte sayılan belirli istisnalar dışında her işyerinin ayrı tescil edilmesi gerekmektedir. Bu hüküm çerçevesinde sosyal güvenlik sistemi için işyeri tescil numarası en kritik anahtar verilerden biridir. Sigortalılar işyeri tescil numarası altında o işyerinde çalışmak üzere tescil edilmektedirler. Sigortalının işvereni değişmeden başka ilde bulunan bir işyerinde çalışmaya başlaması halinde sigortalı için eski işyerinden işten çıkış bildirgesi ve sigortalının yeni işyerine başladığını bildiren işe giriş bildirgesi verilmesi gerekmektedir. Bu işyerlerinin hangi işverene ait olduğu işveren tüzel kişi ise vergi kimlik numarasından, gerçek kişi ise T.C. kimlik numarasından anlaşılmaktadır.

İşyeri tescili için işverenin tüzel kişilik koduna bakılarak, *gerçek kişi, kamu tüzel kişisi, özel hukuk tüzel kişisi, adi ortaklık veya apartman yöneticiliği* olmak üzere beş farklı şekilde en geç sigortalı çalıştırmaya başladığı tarihte SGK'ya işyeri bildirgesi verilmektedir (SGK, 2010). İşyeri bildirgesi verilmesi sırasında SGK veri tabanına eklenen ve model kapsamında kullanılabilecek veriler Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. İşyeri Tescili Aşamasında SGK Veri Tabanına İşlenen Bazı Veriler

Veri	Açıklama
İşyeri Tüzel Kişilik Kodu	Gerçek kişi, kamu tüzel kişisi, özel hukuk tüzel kişisi, adi ortaklık veya apartman yöneticiliği
İşyeri Faaliyet Adresi	Faaliyette Bulunduğu Adres
İşyeri Merkezi Adresi	İşyeri Merkezinin Adresi
Faaliyette Bulunulan Sektör	Kamu tüzel kişisi (<i>Genel Bütçe Kapsamında Kamu İdaresi, Özel Bütçeli İdare, Düzenleyici ve Denetleyici Kurum, SGK, Özel İdare, Belediye, KİT</i>); Özel hukuk tüzel kişisi (<i>Şirket, Dernek, Vakıf, Sendika, Apt. Yönetimi, Siyasi Parti, Spor Kulübü, Basın, Diğer</i>)

Ekonomik Faaliyet Kodu	NACE Kodu
Sigortalı Çalıştırılmaya Başlanılacak Tarih	İlk kez sigortalı çalıştırılmaya başlanılacak tarih
Çalıştırılacak Sigortalı Sayısı	Tescil aşamasında çalıştırılacak sigortalı sayısı

Kaynak: (SGK, 2010)

İşyeri tescili sonrasında çalıştırılacak sigortalıların bazı istisnalar hariç çalışmaya başlanılmadan en az bir gün öncesinde sosyal güvenlik sistemine tescil edilmesi gerekmektedir. Sigortalı tescil işlemleri özel sektör ve kamu sektöründe işçi statüsünde çalışanlar ile kamu sektöründe memur statüsünde çalışanlarda bazı farklılıklar içermektedir. Özel sektör ve kamu sektöründe işçi statüsünde çalışanlar için sigortalı tescili sırasında SGK tarafından toplanan ve model kapsamında kullanılacak verilere Tablo 19'da yer verilmektedir.

Tablo 19. Sigortalı Tescili Sırasında SGK Veri Tabanına İşçi Sigortalı için İşlenen Bazı Veriler

Veri	Açıklama
Doğum Tarihi	Sigortalının doğum tarihi
Cinsiyet	Sigortalının cinsiyeti
İşe Giriş Tarihi	Sigortalının işe giriş tarihi
Sigorta Kolu	0, 7, 8 12, 14, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 32 değerlerinden biri olmalıdır. 0 -Zorunlu Sigortalı 7 -Çıraklar 8 -Sosyal Güvenlik Destek Primi 12 -Uluslararası Sözleşmesi Olmayan Yabancı Uyruklu Sigortalı 14 -Ceza Evi Çalışanı 16 -İşkur Kursiyerleri 17 -İş kaybı Tazminatı Alanlar 18 -YÖK Kısmi İstihdam 19 -Stajyer Öğrenciler 24 -İntörn Öğrenci 25 -Harp m. Vazife m. 32 -Bursiyer

Veri	Açıklama
Engelli Kodu	Evet / Hayır
Öğrenim Kodu	0-Bilinmeyen 1-Okuryazar değil 2-İlkokul 3-Ortaokul 4-Lise veya dengi okul 5-Yüksekokul veya fakülte 6-Yüksek lisans 7-Doktora
Mezuniyet Yılı	Sigortalının mezun olduğu yıl
Mezuniyet Bölümü	Sigortalının mezun olduğu bölüm, en fazla 100 karakter
ÇSGB İşkolu Kodu	İşyerinin ÇSGB İşkolu kodu, NACE Kodları çerçevesinde belirlenmiş 0-28 arasında bir değer, Sendika faaliyet alanının ve işyeri tehlike sınıfının belirlenmesinde kullanılmaktadır.
Meslek Kodu	Sigortalının ilk tescil aşamasındaki meslek kodu, ISCO-08 çerçevesinde hazırlanan İŞKUR Meslekler Listesi
Görev Kodu	Sigortalının görev kodu, 1-6 arasında sayısal bir değer 1- İşveren veya vekili 2- İşçi 3- 657 SK (4/b) kapsamında çalışanlar 4- 657 SK (4/c) kapsamında çalışanlar 5- Çıraklar ve stajyer öğrenciler 6- Diğerleri
Kısmi Çalışma	Evet
Kısmi Çalışılan Gün Sayısı	Kısmi çalışma evet ise kaç gün çalışıldığı bilgisi

Kaynak: (SGK, 2010)

1 Ocak 2018 tarihinden sonra yapılan bildirimlerde, işçiler için çalışanın meslek kodunun girilmesi de zorunluluk haline gelmiştir. Bu sayede, meslek düzeyinde prime esas kazanç verisinin toplanması mümkün hale gelmiştir. İşçi statüsünde çalışanlarla memur statüsünde çalışanlar arasında bu çalışma kapsamında kurulacak modeli etkileyecek temel durum işçilerde meslek kodu verisi girilirken memurlarda görev unvanı verisinin girilmesidir. Bu veri dışında diğer veriler büyük oranda aynı ya da birbirine dönüştürülebilir durumdadır. Ayrıca sigortalı tescili sırasında girilen meslek kodu ve görev unvanı zamanla değişebilmektedir. Bu çerçevede ücret bildirimi sırasında da bu

iki veri işverenler tarafından aylık olarak SGK'ya bildirilmektedir. Kamu sektöründe memur statüsünde çalışanların sigortalı tescili aşamasında ise, Tablo 19'da yer alan verilere paralel olarak Tablo 20'de yer alan bazı veriler sisteme girilmektedir.

Tablo 20. Sigortalı Tescili Sırasında SGK Veri Tabanına Memur Sigortalı için İşlenen Bazı Veriler

Veri	Açıklama
Doğum Tarihi	Sigortalının doğum tarihi
Cinsiyet	Sigortalının cinsiyeti
İşe Başlama Tarihi	Sigortalının işe giriş tarihi
Son Öğrenim Durumu	Sigortalının son bitirdiği okul
Son Öğrenim Mezuniyet Tarihi	Sigortalının son bitirdiği okuldan mezuniyet tarihi
ÇSGB İş Kolu Kodu	İşyerinin ÇSGB İşkolu kodu (Detay açıklama için Tablo 19)
Hizmet Sınıfı	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile belirlenen hizmet sınıfları (<i>Genel İdare, Teknik Hizmetler, Sağlık Hizmetleri vb.</i>)
Görev Unvanı	Sigortalının sahip olduğu görev unvanı

Kaynak: (SGK, 2010)

İşyeri tescili ve sigortalı tescil işlemlerinin yapılmasının ardından, işverenlerin çalışanlarına ait sosyal güvenlik primine esas olacak kazanç tutarlarının ilgili ayı takip eden ayda SGK'ya bildirilmesi gerekmektedir. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 80. maddesi hükümlerinde, özel sektör ve kamu sektöründe işçi statüsünde çalışanlar için prime esas kazançlar şöyle düzenlenmiştir:

- Hak edilen ücretler,
- Prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkaktan o ay içinde yapılan ödemeler ile işverenler tarafından sigortalılar için özel sağlık sigortalarına ve bireysel emeklilik sistemine ödenen tutarlar,
- İdare veya yargı mercilerince verilen karar gereğince yukarıda belirtilen kazançlar niteliğinde olmak üzere sigortalılara o ay içinde yapılan ödemeler.

Kanunda aynı yardımlar ile ölüm, doğum ve evlenme yardımları, görev yollukları, seyyar görev tazminatı, kıdem tazminatı, iş sonu tazminatı veya kıdem tazminatı mahiyetindeki toplu ödeme, keşif ücreti, ihbar ve kasa tazminatları ile kurumca tutarları yıllar itibarıyla belirlenecek yemek, çocuk ve aile zamları, işverenler tarafından sigortalılar için özel sağlık sigortalarına ve bireysel emeklilik sistemine ödenen ve aylık toplamı asgari ücretin % 30'unu geçmeyen özel sağlık sigortası primi ve bireysel emeklilik katkı payları tutarları prime esas kazanç hesabında istisna olarak belirlenmiştir. Bu istisnalar dışında çalışana yapılan bütün ödemelerin brüt toplam tutarı prime esas kazanç olarak SGK'ya bildirilmektedir.

Tablo 21. Aylık Prim Bildirimi Sırasında SGK Veri Tabanına İşlenen Bazı Veriler

Veri	Açıklama
PEK Yıl	Sigortalı için bildirilen aylık prime esas kazanç bilgisinin hangi yıla ait olduğu
PEK Ay	Sigortalı için bildirilen aylık prime esas kazanç bilgisinin hangi aya ait olduğu
Aya ait PÖGS	İlgili ayda sigortalı için kaç gün bildirildiği
Meslek Kodu	Sigortalının meslek kodu, ISCO-08 çerçevesinde hazırlanan İŞKUR Meslekler Listesi
Hak edilen ücret	Prime esas kazanç içerisinde aylık brüt ücret tutarı
Prim ikramiye tutarı	Prime esas kazanç içerisinde aylık brüt ikramiye tutarı

Kaynak: (SGK, 2010)

Kamu sektöründe memur statüsünde çalışanların prime esas kazançlarında Ekim 2008 öncesinde memur olanlarla bu tarihten sonra olanlar için bazı farklılıklar söz konusu olmaktadır. Ekim 2008 öncesi memur olanların aylık primlerinin bildirilmesinde Mülga 5434 sayılı Kanun hükümlerine göre işlem yapılırken; Ekim 2008 sonrasında memur olanların prime esas kazançlarının hesabında 5510 sayılı Kanun Hükümleri esas alınmaktadır. Ekim 2008 öncesinde memur olanlar için emeklilik keseneğine esas aylık tutarları sisteme işlenirken, sonrasında memur olanlar için aylıklar ve tazminatlar toplamı olarak prime esas kazançlar sisteme işlenmektedir. Her iki durumda da memurlar için de Tablo 21'de yer alan veriler meslek kodu verisi hariç SGK veri tabanında yer almaktadır.

SGK veri tabanında yer alan verilerin üçüncü kişiler ya da taraflarla paylaşımı belirli kurallara tabidir. 2006 yılında kabul edilen 5502 sayılı Kanunun 35. maddesi “...*Kurum, bu Kanun ve diğer mevzuatla verilen görevleri yerine getirmek amacıyla işlediği kişisel veriler ile ticari sır niteliğinde olan verileri, veri sahibinin noter onaylı muvafakati veya e-Devlet uygulaması üzerinden kimlik teyidi ile verilen izni olmadan gerçek veya tüzel kişilerle paylaşamaz. ... Kurum, ... kimliği belirli veya belirlenebilir bir gerçek veya tüzel kişiyle ilişkilendirilemeyecek şekilde anonim hâle getirdiği verileri araştırma, planlama ve istatistik gibi amaçlar için kamu idareleri, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, bilimsel araştırma yapan kamu personeli, bilimsel dernekler, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları veya üniversiteler ile ücretsiz olarak paylaşabilir. ... Veri paylaşılan kamu idareleri ile gerçek ve tüzel kişiler, paylaşılan verinin gizliliğinden ve güvenliğinden sorumludur.*” hükmünü içermektedir. Ayrıca SGK veri tabanında yer alan birçok veri kişisel veri ya da ticari sır niteliğinde olup, 2016 yılında yürürlüğe giren 6698 sayılı “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” kapsamında yer almaktadır. Bu çerçevede SGK tarafından paylaşılan verilerin anonimleştirilerek paylaşılması gerekmektedir.

2.2.2.2.2. SGK Tarafından Paylaşılan Ücret İstatistikleri

SGK her yıl yayınladığı istatistik yıllıkları ve aylık olarak açıkladığı istatistik bültenleri ile sigortalılara ilişkin verileri kamuoyuyla paylaşmaktadır. Ancak paylaştığı veriler ilerleyen tablolarda da yer aldığı üzere genel brüt ücret ortalamalarını göstermekte ve işletmelerin ücret belirleme aşamasında ihtiyaç duydukları detay bilgileri sağlayamamaktadır.

Ülkemiz 34,8 milyon kişilik işgücü piyasası ile birçok ülkenin nüfusundan daha büyük bir işgücü piyasasına sahiptir. 2023 yılı Eylül ayı işgücü verilerine göre, işgücü piyasasındaki kişilerin 30,6 milyonu istihdamda yer almaktadır (TÜİK, 2023b). İstihdamda yer alan çalışanların yarısından fazlasını 16,9 milyonu iş sözleşmesi kapsamında işçi statüsünde çalışan, 3,2 milyonunu da kamu çalışanı olan ücretli çalışanlar oluşturmaktadır (SGK, 2023).

Ülkemizdeki istihdam yapısını daha iyi anlamak için bir işveren yanında işçi statüsünde çalışan (işçi statüsünde olmayan kamu çalışanları hariç) 16,6 milyon çalışanın ve çalıştıkları işyerlerin NACE faaliyet kodlarına göre dağılımına Tablo 22’de yer verilmektedir.

Tablo 22. İşçi Statüsünde Çalışanların ve İşyerlerinin NACE Faaliyet Kodlarına Göre Dağılımları

NACE Faaliyet Kodu	NACE Faaliyet Bölümleri	İşyeri Sayısı	% Oranı	Çalışan Sayısı	% Oranı
A	Tarım, Ormancılık ve Balıkçılık	25.511	1,18%	178.274	1,07%
B	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	7.263	0,34%	148.551	0,90%
C	İmalat	322.610	14,92%	4.305.892	25,95%
D	Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı	8.892	0,41%	116.450	0,70%
E	Su Temini; Kanalizasyon, Atık Yönetimi ve İyileştirme Faaliyetleri	6.323	0,29%	127.607	0,77%
F	İnşaat	217.340	10,05%	1.903.120	11,47%
G	Toptan ve Perakende Ticaret; Motorlu Kara Taşıtlarının ve Motosikletlerin Onarımı	621.741	28,76	2.550.551	15,37
H	Ulaştırma ve Depolama	206.327	9,54	1.064.564	6,41
I	Konaklama ve Yiyecek Hizmeti Faaliyetleri	161.022	7,45	1.299.365	7,83
J	Bilgi ve İletişim	28.294	1,31	276.022	1,66
K	Finans ve Sigorta Faaliyetleri	24.761	1,15	174.923	1,05
L	Gayrimenkul Faaliyetleri	67.837	3,14	157.686	0,95
M	Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	124.807	5,77	687.045	4,14
N	İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	110.222	5,10	1.463.198	8,82
O	Kamu Yönetimi ve Savunma; Zorunlu Sosyal Güvenlik	5.145	0,24	264.272	1,59
P	Eğitim	40.571	1,88	598.561	3,61
Q	İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	49.490	2,29	889.349	5,36
R	Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	15.643	0,72	87.340	0,53
S	Diğer Hizmet Faaliyetleri	65.099	3,01	241.798	1,46
T	Hane halklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri (...)	22.529	1,04	24.105	0,15
U	Uluslararası Örgütler ve Temsilciliklerinin Faaliyetleri	426	0,02	4.570	0,03
	Ek-9 Ev Hizmetlerinde 10 Günden Fazla Çalışanlar	29.816	1,4	32.227	0,2
TOPLAM		2.161.669	100	16.595.470	100

Kaynak: (SGK, 2023)

Tablo 22 incelendiğinde, işyerlerinin yoğunlukla ticaret, imalat, inşaat, ulaştırma ve konaklama alanlarında faaliyet gösterdiği, çalışanların da yoğunlukla imalat, ticaret, inşaat, idari ve destek hizmetleri faaliyet alanlarında çalıştığı görülmektedir. Ülkemizde işyerlerinin çalışan sayılarına göre dağılımı ise, Tablo 23'te yer almaktadır.

Tablo 23. Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşyerlerinin Büyüklük Dağılımı

	İşyeri Sayısı	% Oran	
İşyeri Büyüklüğü (İşyerinde Çalıştırılan Zorunlu Sigortalı Sayısı)	1 Kişi	773.452	36,26
	2-3 Kişi	597.847	28,03
	4-6 Kişi	345.942	16,22
	7-9 Kişi	137.918	6,47
	10-19 Kişi	149.744	7,02
	20-29 Kişi	47.512	2,23
	30-49 Kişi	36.943	1,73
	50-99 Kişi	23.509	1,10
	100-249 Kişi	13.950	0,65
	250-499 Kişi	4.144	0,19
	500-749 Kişi	1.139	0,05
	750-999 Kişi	467	0,02
	1000+ Kişi	666	0,03
	Toplam	2.133.233	100

Kaynak: (SGK, 2023)

Ülkemizde işyerlerinin %36,26’sı sadece 1 çalışana sahip, %86,96’sı 9 ve daha az çalışana sahiptir. Kalan %13,04’ünde 10 ve daha fazla çalışan görev yapmaktadır. Tablo 23’te de görüldüğü üzere toplam işyerlerin sadece %1’ini temsil eden 20.366 işyerinde 100 ve üzerinde çalışana bulunmaktadır.

Ülkemizde 1951 yılından beri asgari ücret uygulanmakta, bağımlı ve bağımsız çalışanlar için sosyal güvenlik sistemine kayıt zorunluluğu bulunmaktadır. İşverenler, çalıştıracakları kişileri sigortalılık başlangıç tarihinden önce, sigortalı işe giriş bildirgesi ile SGK’ya bildirmekle yükümlüdür. Bağımsız çalışanlar için de sosyal güvenlik sistemine katılım zorunludur. Birçok ülkenin aksine ülkemizde sosyal güvenlik sistemi işsizlik sigortası hariç tek çatı kurum olan SGK tarafından yönetilmekte ve böylece istihdam piyasasında yer alan ve kayıt dışı olmayan bütün işletmeler ile çalışanlara ait bilgiler ve veriler SGK tarafından kayıt altına alınmakta ve yönetilmektedir.

SGK veri tabanında yer alan ve işçi statüsünde çalışanların Tablo 24'te yer verilen ortalama günlük kazançlarına bakıldığında, daimi çalışanların geçici çalışanlara göre daha yüksek kazançta sahip olduğu görülmektedir. Faaliyet alanlarının büyük çoğunluğunda, kamu sektöründeki işçilerin özel sektöre göre günlük kazançları yüksek çıkmıştır. Cinsiyete göre kazanç ayırımında ise erkekler gayrimenkul faaliyetleri (değerler oldukça yakındır) dışında kadınlardan daha yüksek kazançta sahiptir.

Tablo 24. Faaliyet Bölümleri, Çalışma Biçimi ve Cinsiyete Göre Ortalama Günlük Kazanç

NACE Faaliyet Bölümleri	Ortalama Günlük Kazanç (TL – Eylül 2023)						
	Daimî	Geçici	Kamu	Özel	Erkek	Kadın	Genel Toplam
Tarım ...	831,92	642,10	1.130,27	585,51	811,43	636,51	785,09
Madencilik ...	1.210,87	1.167,70	1.399,39	974,34	1.261,47	1.003,26	1.245,41
İmalat	921,56	750,34	1.293,04	912,45	962,24	785,18	920,32
Elektrik ...	1.100,48	847,92	2.189,09	982,60	1.084,10	913,65	1.066,48
Su Temini ...	881,06	953,90	937,50	801,23	906,93	751,90	892,41
İnşaat	756,04	705,23	1.050,00	662,19	698,45	673,87	694,67
Toptan ve Perakende Ticaret	648,40	657,38	992,29	640,76	658,23	631,75	649,58
Ulaştırma ve Depolama	1.187,43	922,01	1.416,44	1.161,14	1.200,16	1.093,67	1.181,26
Konaklama	619,92	600,54	896,17	605,22	637,46	592,76	620,55
Bilgi ve İletişim	1.154,71	1.011,39	1.488,07	1.130,68	1.214,85	1.027,78	1.141,70
Finans ve Sigorta Faaliyetleri	1.334,34	522,35	2.501,73	1.318,06	1.453,08	1.216,74	1.333,98
Gayrimenkul Faaliyetleri	601,15	588,95	702,27	600,64	607,26	587,17	600,96
Mesleki, Bilimsel ve Teknik Faaliyetler	940,39	740,62	1.483,48	859,76	996,08	841,29	933,38
İdari ve Destek Hizmet Faaliyetleri	758,07	632,63	956,48	696,90	764,11	688,74	735,04
Kamu Yönetimi	723,47	703,44	713,31	821,57	720,29	721,74	720,61
Eğitim	723,97	605,38	804,10	681,39	808,75	672,46	719,18
İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmet Faaliyetleri	763,58	721,92	1.064,13	549,41	909,59	692,14	762,05

NACE Faaliyet Bölümleri	Ortalama Günlük Kazanç (TL – Eylül 2023)						
	Daimî	Geçici	Kamu	Özel	Erkek	Kadın	Genel Toplam
Kültür, Sanat, Eğlence, Dinlenme ve Spor	804,20	735,39	1.401,39	650,22	828,30	752,33	800,65
Diğer Hizmet Faaliyetleri	671,93	632,49	919,96	667,49	709,01	633,95	674,74
Hane halklarının İşverenler Olarak Faaliyetleri;	484,71	454,90	223,58	484,60	516,40	465,27	484,60
Uluslararası Örgütler	1.464,16	1.094,56	1.415,44	1.465,16	1.418,74	1.520,47	1.463,83

Kaynak: (SGK, 2023)

TÜİK tarafından 2007 yılında hayata geçirilen resmi istatistik programı kapsamında ülkemizde üretilen bütün istatistiklerin planlı bir şekilde toplanması sağlanmıştır. Bu program çerçevesinde SGK tarafından da sosyal güvenliğe dair veriler TÜİK ile paylaşılmaktadır. SGK'nın güçlü dijital altyapısı ile tescil ve aylık prim hizmet bildirimlerinin internet tabanlı uygulamalar üzerinden gerçekleştirilmesi verilerin daha hızlı elde edilmesine ve ilgili taraflarla daha hızlı bir şekilde paylaşılabilmesine olanak sağlamaktadır. Halihazırda TÜİK ve SGK arasında çevrimiçi olarak gerçekleşmekte olan veri paylaşımının ilerleyen bölümde önerilen modelin hayata geçirilmesinde kolaylaştırıcı bir role sahip olacağı düşünülmektedir.

Artan küresel rekabet ve geleneksel ücretlendirme biçimlerinin değişiyor olması işletmeler, kamu kurumları, sendikalar, araştırmacılar ve bireyler için detay ücret bilgisini daha da stratejik kılmaktadır. Stratejik öneme sahip meslek ve yeteneklerin yurt dışına göçünü engellemek adına gerçekleşmiş ücret verisinin belirli bir süre sonrasında raporlanmasının yerine, anlık olarak elde edilmesini ve analiz edilebilmesini sağlayan bir yapının kurulmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.3. Özel Danışmanlık Şirketleri

Özel danışmanlık şirketleri geniş yelpazede işletmelere sundukları hizmetlerin arasında çoğunlukla ücret yönetimi tasarımı ve ücret araştırmalarına da yer vermektedir. Ülkemizde ücret araştırması konusunda hizmet veren küresel danışmanlık şirketlerinin yanında bu alanda hizmet veren yerel şirketler de bulunmaktadır. Çalışma kapsamında en bilinen küresel araştırma şirketlerinden olan ve payscale.com'a da anket verisi

sağlayan Mercer Araştırma şirketi ve Türkiye’de uzun yıllardır ücret araştırmaları konusunda çalışan Poyraz Danışmanlık şirketi örnek olarak ele alınmıştır.

Mercer Araştırma Şirketi 130 ülkede 25.000 çalışanı ile 75 yıldır hizmet sunmaktadır. Mercer piyasa ücret araştırma raporları, hizmet satın alan işletmelere piyasada trend olan konular ve makro-ekonomik faktörlerin piyasada ücret ve faydaları nasıl etkilediği hakkında bilgiler vermektedir (Mercer, 2023b). Mercer tarafından gerçekleştirilen 2023 yılı için Türkiye Ücret Araştırmasına 14 ayrı sektörden 1.744 organizasyonun katılım sağlamıştır. Mercer Türkiye Ücret Araştırması, temel ücret, garanti edilen ücret, satış/performans primleri gibi ücret bileşenlerini ve yan hakları kapsamaktadır. 2023 yılında 612 şirketin katılımıyla yan haklar konusunda da bir araştırma gerçekleştirilmiş, şirketlerin yan haklar stratejileri konusunda bir rapor hazırlanmıştır. Raporları satın almak için internet sitesi üzerinden bir iletişim formu doldurmak gerekmektedir (Mercer, 2023a).

Şirketin küresel internet sitesi üzerinden 8.400 ABD Doları karşılığında sağlanan Küresel Toplam Ücret Araştırması kapsamında aralarında Türkiye’nin de olduğu farklı coğrafyalar için ücret ve yan haklar verilerini tutarlı bir şekilde karşılaştırıldığı belirtilmiştir. Bazı ülkelerde sektörlere göre de ücret raporları hazırlanmıştır. Türkiye perakende sektörü için hazırlanan bir rapor 3.400 ABD Doları karşılığında ilgililere sunulmaktadır.

1973 yılından beri faaliyette bulunan Poyraz Danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilen ücret araştırması, temel olarak özel sektördeki işverenlerin ihtiyaçlarına cevap vermekle birlikte, araştırmanın kamu kuruluşları tarafından da güvenilir bir referans olduğu belirtilmiştir (Poyraz, 2023). Araştırmanın geniş kapsamlı olduğu “Genel Müdür” konumundan başlayarak “Vasıfsız İşçi” konumuna kadar tüm çalışanların ücretleri ve sosyal haklarının kapsama yer aldığı ve aşağıdaki bileşenleri kapsadığı ifade edilmiştir:

- Piyasa ücret seviyeleri ve ücret artışları
- Ücret dışı olanaklar, sosyal yardımlardaki gelişmeler
- İş tanımları ve iş unvanına göre ücret dağılımı
- İkramiye ve prim

- Yıllık ortalama, azami ve asgari toplam gelir
- Personel gruplarına göre ücretler
- Yıllık toplam gelir artışları
- Personel profili ve katılımcı profili

Araştırma her yıl gerçekleştirilmekte olup hem Türkçe hem İngilizce olarak yayınlanmaktadır. Araştırma raporu, yalnızca Poyraz Danışmanlıktan yazılı talepte bulunan yöneticilere “kişiyeye özel” şekilde sunulmakta ve başka bir yerde satılmamaktadır.

Ülkemizde ücret verisine ihtiyaç duyan tarafların anlık veri sunabilecekleri ve veri sağlayabilecekleri Salary.com ya da Payscale.com örneklerinde olduğu gibi ülkemizde özelinde geliştirilmiş bir yapı henüz bulunmamaktadır. Ülkemizde iş arayanlar ile işverenleri uzun zamandır bir araya getirmeyi amaçlayan **Kariyer.net** internet sitesi <https://data.iskoliq.com/salary> anket sayfası aracılığıyla bireylerden ücret bilgilerini girmelerini istemektedir. Anket, ücret bilgisinin mevcut ya da önceki iş için mi paylaşıldığı, hangi şirket için çalışıldığı, ücret bilgisinin hangi pozisyon için paylaşıldığı, maaşın net ya da brüt olup olmadığı, aylık maaş tutarı, yılda kaç kere maaş alındığı, nerde çalışıldığı ve çalışma biçimi sorularından oluşmaktadır. Bu sorular da işletmelerin ihtiyaç duyduğu detayda ücret bilgisini sağlamaktan uzak görünmekle birlikte, yapılan sorgulamalarda halihazırda birçok iş için ücret verisinin olmadığı görülmüştür.

3. BÖLÜM

PİYASA ÜCRET BİLGİSİNİN TOPLANMASI VE SUNUMU MODELİ

Piyasa ücret bilgisi devletten bireye, işletmelerden kamu kurumlarına, işveren örgütlerinden çalışan örgütlerine, danışmanlardan akademisyenlere birçok taraf için merak edilen, takip edilen ve elde edilmesi önemli olan bilgidir. Bu bilgiye ulaşmak için çalışmanın ikinci bölümünde detayları verilen birçok yöntem kullanılmaktadır. Devletlerin resmi istatistik kurumları, araştırma şirketleri ya da şirket ve kurumların kendileri tarafından uzun yıllardır anketler vasıtasıyla toplanan ücret verileri, 21. yüzyıl başlarında teknolojinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşması ile çevrimiçi platformlar üzerinden toplanmaya başlanmıştır.

Ücret araştırmasına ilişkin geliştirilen bu platformlar zamanla büyümüş, geliştirildikleri bölgenin dışına çıkarak küresel olarak hizmet vermeye başlamışlardır. Özel sektör tarafından geliştirilen bu platformların temelinde devletin resmi istatistikleri ve daha önce yapılmış olan ücret araştırmaları önemli bir yer tutmuştur. Günümüzde ise işletmelerin, kurumların ve bireylerin destekleriyle yaşayan ve onlara merak ettikleri piyasa ücret bilgisini ve onunla ilgili diğer bilgileri güncel ve anında sunan yapılara dönüşmüşlerdir.

Türkiye’de ücrete ilişkin veriler TÜİK tarafından Hanehalkı İşgücü Anketi ve Gelir Yaşam Koşulları Anketi çerçevesinde toplanırken, ilk kez 2006 yılında doğrudan ücret verilerini toplamaya yönelik Kazanç Yapısı Araştırması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca TÜİK, kapsama alınan sektörlerdeki ücretli çalışan sayılarının düzeyini ve değişimini ortaya koymak üzere SGK, Gelir İdaresi Başkanlığı ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu verilerini kullanarak idari kayıtlardan ücretli çalışan istatistiklerini de üretmekte ve aylık olarak kamuoyu ile paylaşmaktadır. Yine SGK, kendi veri tabanından üretmiş olduğu aylık ortama ücret verilerini kısıtlı değişkenler bazında aylık ve yıllık istatistik bültenleri aracılığı ile internet sitesi üzerinden ilgililere sunmaktadır. Paylaşılan ücret verileri, işletmelerin ve kurumların ücretlendirme politikalarına ve planlarına katkı sağlayacak detayda veri sağlayamamaktadır. Bireyler için de paylaşılan veriler kariyerlerine ilişkin kararları vermelerine destekleyici bir yapı sunamamaktadır.

Dijital dönüşümün etkisinin daha yoğun hissedildiği günümüzde hem özel sektörde hem de kamu sektöründe birçok hizmet çevrimiçi uygulamalar üzerinden verilmeye başlanmıştır. Farklı kurumlar tarafından işletilen veri tabanlarının birbirleriyle anlık iletişim halinde olması bilgi aktarımını kolaylaştırmıştır. Kamu kurumları, bankalar ve eğitim kurumları bu alanda öncü kurumlar olmuştur. Bu veri paylaşımı döngüsüne ücret bilgisinin detaylarını elinde tutan işletmeler ve kurumlar ile ücreti elde eden bireylerin dahil edilmesi sonucunda bütün tarafların beslediği ve fayda sağladığı bir ücret araştırması uygulamasının Türkiye’de de hayata geçirilebileceği düşünülmektedir. Kuruluş aşamasında, bütün tarafların elde edebilecekleri faydalar konusunda bilgilendirilmesi ve modelin kuruluş aşamasında taraflarla yakın iş birliği sağlanması, modelin daha hızlı hayata geçmesini sağlayacaktır. Kazan kazan stratejisi ile kurulacak bu yapının sürdürülebilirliği de yine bütün tarafların desteği ile sağlanacaktır.

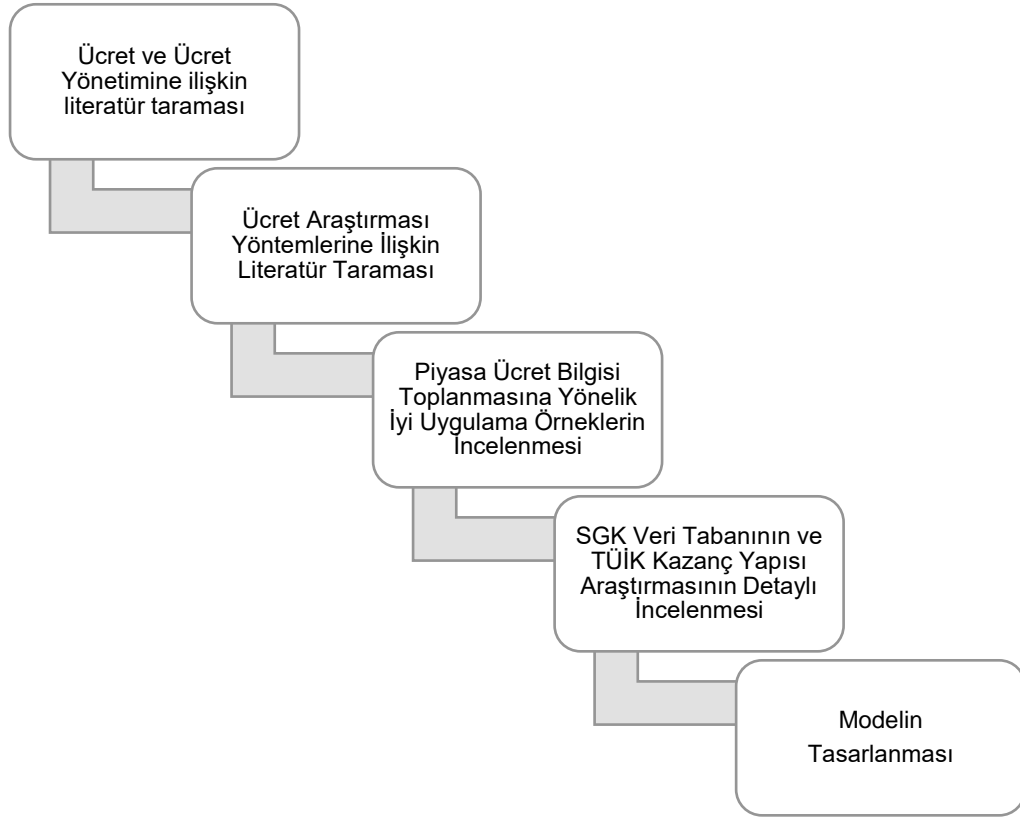
Piyasa Ücret Bilgisinin Toplanması ve Sunumu (PÜBİTS) Modelinin anlatıldığı bu bölümde araştırma yöntemine, modelin amaçlarına ve varsayımlarına, faaliyet planına, veri tabanının nasıl kurulacağına, internet üzerinden ilave verilerin nasıl sağlanacağına ve verilerin nasıl eşleştirileceğine yer verilmiştir. Bölümün sonunda geliştirilen modelin kuruluşunda ve yönetiminde ortaya çıkabilecek riskler tartışılmıştır.

3.1. YÖNTEM

Türkiye’de piyasa ücret verisini sürekli bir biçimde sistematik olarak toplayan ve devletten bireye bütün taraflara güncel olarak sunabilen bir yapı bulunmamaktadır. Bu durum, araştırmanın temel problemi olarak ele alınmıştır. Halihazırda ülkemizde, günlük olarak üretilen ve depolanan sayısız ücret verisi bulunmaktadır. Bu çalışmada, bu verilerin nasıl bir araya getirileceği ve başka veri toplama yöntemleri ile zenginleştirileceği araştırılmıştır.

PÜBİTS Modeli geliştirilirken ücret ve yönetimine ilişkin literatür taraması, ücret araştırması yöntemlerine ilişkin literatür taraması, piyasa ücret bilgisi toplanmasına yönelik iyi uygulama örneklerinin incelenmesi, SGK veri tabanı ile Kazanç Yapısı Araştırmasının detaylı incelenmesi ve uzman görüşmeleri yapılması, modelin tasarlanması şeklinde Şekil 9’da gösterilen beş aşamalı bir yol takip edilmiştir.

Şekil 9. Araştırma Yöntemi Adımları



Ülkemiz literatüründe gerçekleştirilen araştırmalarda “piyasa ücret bilgisi, piyasa ücret araştırması, maaş araştırması vb.” anahtar sözcüklerle gerçekleştirilen literatür taraması kapsamında piyasa ücret araştırması üzerine odaklanan Türkçe bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde ücret, ücret yönetimi, ödül yönetimi, ücret sistemleri ve ücret tatmini üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmakta, bu çalışmalar içerisinde ücret araştırması kavramına yer verilse de bu bölümlerin bu konuya ilişkin genel açıklamalardan öteye gitmediği görülmüştür. Yine, insan kaynakları üzerine yazılan kitaplarda da ücret yönetimi üzerine bölümlere yer verilmiş, bu bölümler içerisinde ücret araştırması başlığı bir aşama olarak ele alınmıştır.

Ücret ve maaş anahtar kelimeleri ile YÖK veri tabanında yapılan doktora tezlerine ilişkin araştırmada, 1973 yılından günümüze 104 adet doktora tezi olduğu görülmüştür. Bu tezlerin 59 tanesi çalışma ekonomisi, ekonomi ve ekonometri alanlarında; 17 tanesi işletme, kamu yönetimi, sağlık veya turizm yönetimi alanlarında; 10 tanesi hukuk

alanında; kalan 18 tez ise diğer alanlarda gerçekleştirilmiştir. Bu tezler arasında ücret araştırması konusunda yazılan bir teze rastlanmamıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, ücret kavramının gelişimi ve bileşenleri ele alınmıştır. Çalışma ilişkisinin ilk ortaya çıktığı zamanlarda temel ücret ve onun nasıl yöntemlerle belirlendiği ön plandayken; zamanla ücret bileşenleri performansa dayalı değişken ücret biçimlerini, yan hakları ve parasal olmayan ödülleri de içerecek şekilde zenginleşmiştir. Bu nedenle, ücret araştırmaları zamanla daha çok önem kazanmış ve söz konusu araştırmaların tasarımı daha da karmaşıklaşmıştır.

Ücret araştırması sonucunda elde edilen piyasa ücret bilgisi birçok faktörün etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Geliştirilecek ücret araştırması ücretin ait olduğu ülke, bölge ya da şehir, sektör, işletmeye ya da kuruma ait veriler, işe ve çalışana ilişkin veriler gibi bu faktörleri temsil eden verileri de içermelidir. Bu çerçevede ücreti etkileyen faktörler işgücü piyasası, işletmeye, işe ve bireye ilişkin faktörler başlıkları altında incelenmiştir. Birinci bölümde son olarak, ücret yönetiminin amaçları ve ilkeleri, ücret sistemi biçimleri ve ücret iletişimi konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, ücret araştırmasının tasarımı ve yöntemleri ile dünyada ve Türkiye'deki uygulama örneklerine ayrılmıştır. Dünya örnekleri açısından, ILO ve AB tarafından gerçekleştirilen ücret araştırmalarına ve ücretlerin belirlenmesinde piyasanın oldukça etkin olduğu ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu çalışmalarına yer verilmiştir. Önerilen modelin önemli bir temeli olan TÜİK Kazanç Yapısı Araştırması bu bölümde detayları ile aktarılmıştır. Kazanç Yapısı Araştırmasına ilişkin 2006, 2010, 2014 ve 2018 yılları metodoloji dokümanları incelenmiş ve 2018 yılına ait mikro veriler incelenmek üzere TÜİK'ten alınmıştır. Araştırma metodolojisi ve geliştirilen model üzerine bu araştırmayı yürüten bir uzman ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

İkinci bölümde, çalışma kapsamında geliştirilen modele örnek sağlayan ve 20 yılı aşkın bir süredir hizmet veren Salary.com ve Payscale.com uygulamaları ele alınmıştır. Salary.com devlet veri tabanı temelinde işletmelerin veri sağlayıcısı durumunda olan bir uygulama iken, Payscale.com bireylerin veri sağlayıcısı olan bir uygulama türü olduğu için örnek olarak seçilmiştir. Bu örneklerin paylaşılmasından sonra, Türkiye'de ücret verilerinin aylık olarak toplandığı SGK veri tabanına ilişkin detaylara yer verilmiştir.

İşyerleri ve çalışanların tescili sırasında ve çalışanların sosyal güvenlik primleri için gerekli bilgilerin sağlandığı aylık prim ve hizmet belgesi bildirim sırasında sağlanan veriler mevzuat ve SGK uygulamaları çerçevesinde anlatılmış; model geliştirme aşamasında bu verilerin toplanmasından ve mevzuatın düzenlenmesinden sorumlu birimlerde çalışan uzmanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümün sonunda SGK veri tabanında yer alan veriler kullanılarak kamuoyuyla paylaşılan istatistiklere yer verilmiştir.

Literatür taraması, dünya ve Türkiye'deki uygulama örneklerinin incelenmesi neticesinde, TÜİK Kazanç Yapısı Araştırması metodolojisi ve SGK veri tabanı temelinde PÜBİTS modeli geliştirilmiştir. Literatür ücret araştırmasının tasarımında ve beklenen sonuçlarında yön gösterici olmuş, iyi uygulama örnekleri hangi verilerin hangi yöntemle toplanabileceğine ve bu verilerin ilgili taraflara nasıl sunulabileceğine ışık tutmuştur. Türkiye'de ücret araştırmasına önemli bir temel teşkil eden SGK veri tabanı ile hem saha araştırmaları hem de bu veri tabanından beslenen TÜİK ücret araştırmaları modelin kurgulanmasında temel çatıyı oluşturmuştur.

3.2. MODEL ÖNERİSİNİNİN AMACI VE BEKLENEN FAYDALARI

Bu çalışma, stratejik ücret yönetimi yaklaşımı çerçevesinde kurumların, işletmelerin, kuruluşların, çalışan ve işveren temsilcisi sendikaların, meslek odalarının bireylerin, araştırmacıların ve politika yapımcıların piyasada gerçekleşen ücret bilgisine ulaşmalarını sağlayacak yöntem ve model önerisi sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada **“Türkiye’de piyasa ücret bilgisinin sistematik olarak toplanması ve sunumu için nasıl bir yöntem ve model geliştirilmelidir?”** sorusu, araştırma sorusu olarak belirlenmiştir.

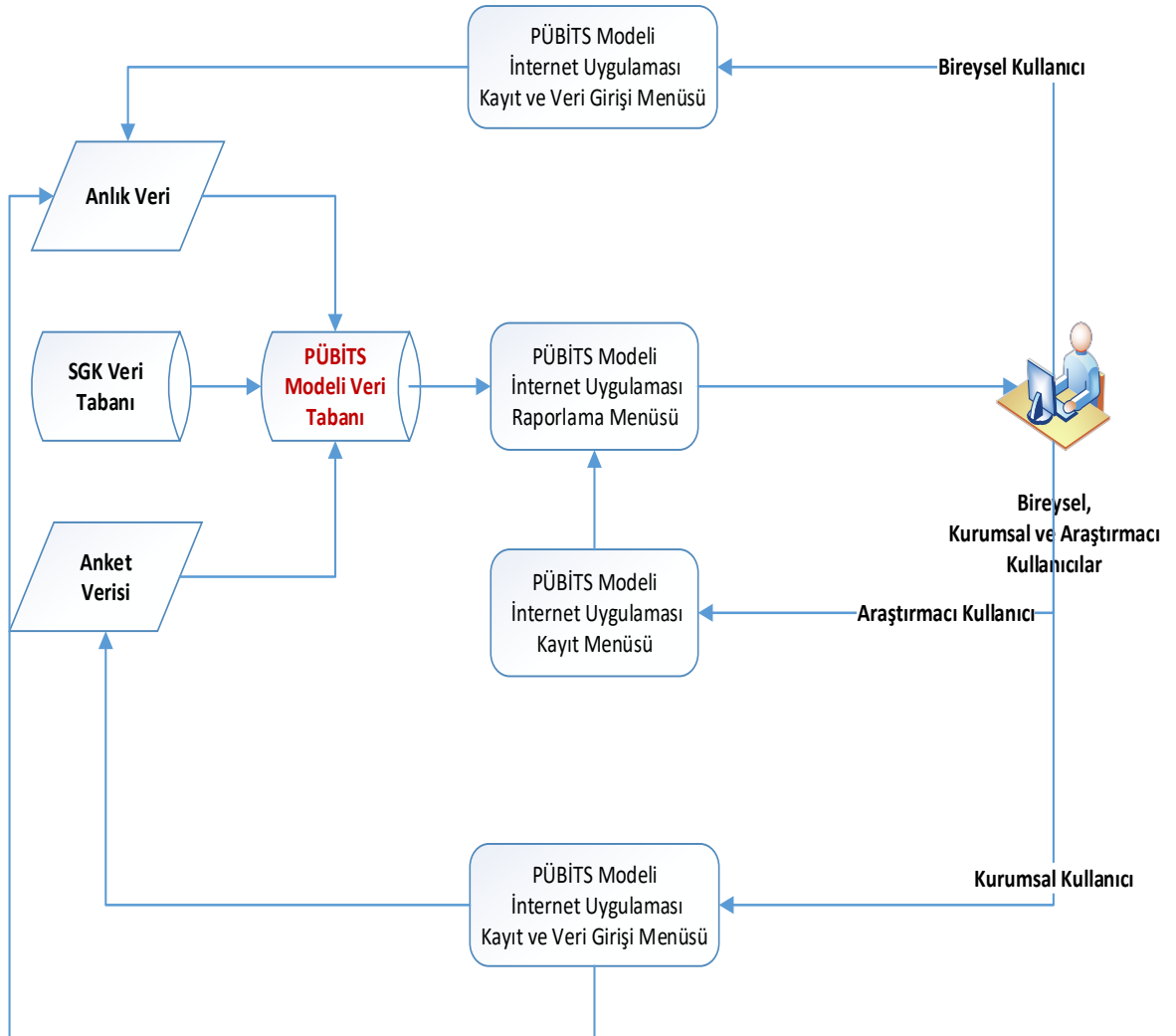
Tek seferlik yapılan ücret araştırmaları yerine, düzenli veri akışının olduğu ve, paydaşların desteği ile yürüyen sürdürülebilir bir modelin hem işletmeler hem de piyasa da yer alan bireyler, sendikalar, araştırmacılar ve politika yapımcılar için daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu model sayesinde geçerli, güvenilir, güncel ücret verilerinin düzenli olarak sağlanması hedeflenmiştir. Ortaya konacak yöntem ve modelin hayata geçmesi halinde sağlayacağı faydalar aşağıda belirtilmiştir:

- **İşletmelerin ve kurumların** çalışanları için en doğru ücreti belirlemelerine, içsel ve dışsal adaleti sağlamalarına ve insan kaynağı maliyetini doğru yönetmelerine katkı sağlayacaktır.
- **Bireylerin** kendi piyasa değerlerini görmelerini ve kendilerini mevcut durumları ile karşılaştırmalarını sağlayarak, iş ve meslek seçimi kararını vermelerini kolaylaştıracaktır.
- **Sendikaların ve meslek odalarının** piyasa ile faaliyet bölgeleri ve alanlarındaki ücret düzeylerini karşılaştırmalarını sağlayarak, çalışan ve işveren haklarının daha iyi korunmasına katkı verecektir.
- **Devlet kurumlarının ve politika belirleyicilerin** ücret konusunda piyasayı doğru analiz edebilmelerine, doğru politikalar geliştirmelerine, ayrıca kamu çalışanları için ücret düzeyinin piyasa çerçevesinde doğru belirlenebilmesine olanak sağlayacaktır.
- **Araştırmacıların** güncel, güvenilir ve detaylı ücret verisine ulaşmalarını sağlayarak, ücret konusundaki akademik çalışma sayısının ve konu çeşitliliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Gerçekleştirilecek bu akademik çalışmalar devletin politika belirleme sürecine de katkı sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen literatür taraması ile mevcut uygulamaların ve veri tabanlarının incelenmesi neticesinde geliştirilen “Piyasa Ücret Bilgisinin Toplanması ve Sunumu (PÜBİTS)” sistem modeline Şekil 10’da yer verilmektedir.

Model kapsamında **bireysel** ve **kurumsal kullanıcılar** internet uygulaması üzerinden kayıt ve veri girişi işlemlerini gerçekleştirecek, bireysel kullanıcılardan alınan anlık veriler ile kurumsal kullanıcılardan alınan anlık ve anket verileri SGK veri tabanından gelen ücret verileri ile birleşerek PÜBİTS Modeli veri tabanını oluşturacaktır. Bireysel ve kurumsal kullanıcılarla birlikte uygulamaya kayıt olan **araştırmacı kullanıcılar**, internet uygulamasının raporlama menüsünü kullanarak ücret verisine ulaşacaklardır.

Şekil 10. PÜBİTS Sistem Modeli



Bireysel Kullanıcı: Kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışan ya da çalışmak isteyen kişiler

Kurumsal Kullanıcı: Özel sektörde faaliyet gösteren tüzel ve gerçek kişi işverenler

Araştırmacı Kullanıcı: Piyasada gerçekleşen ücret bilgisine ulaşmak isteyen kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve meslek odaları, araştırma şirketleri ya da kurumları ile uluslararası kurum ve kuruluşlar

3.3. MODEL ÖNERİSİNİNİN TEMELLERİ VE VARSAYIMLARI

PÜBİTS Modeli işletmelerin çalışanları için en doğru ücreti belirlemelerini, bireylerin kendi piyasa değerlerini görmelerini, sendikacıların, araştırmacıların ve politika belirleyicilerin ise ücret konusunda piyasayı doğru analiz edebilmelerini ve uygun stratejiler ve müdahale biçimleri geliştirmelerini desteklemeyi amaçlamaktadır. Dijitalleşmenin bu kadar yoğun hissedildiği, bilgi ve verilerin hızla eskidiği bir dönemde anlık ücret verisinin alınabileceği bir modelin ancak anlık veri girişleri ile desteklenen ve var olan ücret veri tabanları tarafından beslenen bir yapıya sahip olması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle yöntem olarak aşağıdaki temel hususlar belirlenmiştir:

- Model anlık veri sağlayabilecek ve anlık sorgulama yapılabilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Bu nedenle **internet tabanlı** geliştirilmelidir.
- Modelin genel yönetimi TÜİK tarafından gerçekleştirilmeli ya da bunun için bir üniversite belirlenmeli, veri güvenliği devlet koruması altında kalmalıdır.
 - TÜİK istatistik alanında tek kamu otoritesi olması, deneyimli personeli ve güçlü bilişim altyapısı ile modelin yönetimi için güçlü bir adaydır. Halihazırda yürütmekte olduğu araştırmalar çerçevesinde bireylerden ve işletmelerden veri toplamaktadır.
 - Modelin bir üniversite tarafından ücret araştırmalarına özel kurulacak bir enstitü tarafından yönetilebileceği de değerlendirilmektedir. İşletme, iktisat, çalışma ekonomisi, istatistik ve aktüerya alanlarında uzman akademisyenlerle yazılım konusunda uzman akademisyenlerin oluşturacağı ekip sayesinde model en iyi şekilde hayata geçecek ve ücret araştırmasından fayda sağlayacak bütün tarafların beklentileri modele daha iyi yansıtılacaktır.
- Modelin kurulması ve yönetimi için ihtiyaç duyulan kaynak devlet tarafından sağlanmalı, modele üyelik ücretsiz olmalıdır.
- Model katılımcı bir anlayışla hayata geçirilmeli hem kuruluş hem de yönetim sürecinde sürekli geri bildirim sağlanmalıdır.

- Modelden fayda sağlaması beklenen bütün taraflar model için veri sağlayıcısı durumunda olmalıdır.

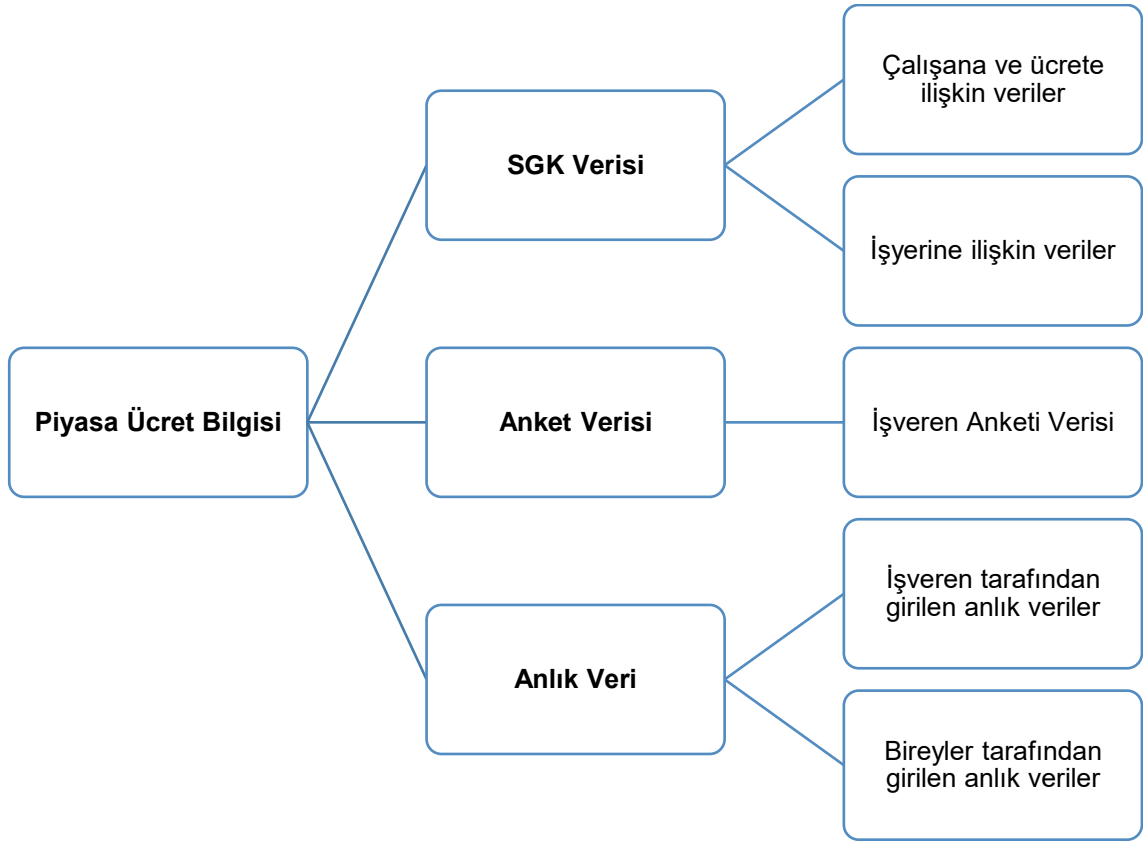
PÜBİTS Modeli önerisinin başarılı bir şekilde hayata geçilmesi için aşağıdaki durumların var olacağı ya da hususların gerçekleşeceği varsayılmıştır:

- Modeli yönetmesi beklenen TÜİK ya da üniversite istekli olacak, gerekli sayıda personeli bu modelin kurulması ve yönetimi için görevlendirecektir.
- SGK, model kapsamında talep edilen verileri sağlayacak, modelin kurulması ve yönetimi aşamasında sürece destek olacak bilişim personeli görevlendirecektir.
- Devlet bu modelin kurulması ve yönetimi için gerekli olan bütçeyi tahsis edecektir.
- Modelin diğer paydaşları olan işverenler, çalışan ya da iş arayan bireyler, üniversiteler, sendikalar ve odalar, araştırma şirketleri ya da kurumları, uluslararası kurum ve kuruluşlar ve bireysel araştırmacılar modelin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması için istekli olacak ve beklenen katkıyı sağlayacaklardır.
- Ücret şeffaflığının ülkemizde yerleşmesi için kamu kurumları, işletmeler ve diğer kuruluşlar, çalışanlarını model uygulamasını kullanmaları konusunda cesaretlendirecek ve teşvik edecektir.
- Piyasa ücret verisi sağlayıcıları olan işverenler, çalışanlar ve iş arayan bireyler hazırlanacak eğitim dokümanları ve videoları sayesinde uygulamaya doğru veri girişi yapacaktır.

3.4. PÜBİTS MODELİNİNE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

PÜBİTS Modeli kapsamında, SGK tarafından tutulmakta olan prime esas kazanç verilerin yer aldığı, internet tabanlı anketlerin düzenlendiği, anlık veri toplama kabiliyetinin de olacağı Şekil 11’de detayları verilen bir veri toplama sisteminin kurulması önerilmektedir.

Şekil 11. PÜBİTS Modeli Veri Toplama Sistemi



Model sayesinde; çalışanlar, aldığı ücret ve haklar ile piyasayı karşılaştırma imkânı elde edecek; işverenler, insan kaynağı maliyeti ile piyasayı karşılaştırma imkânı bulacak; sendikalar ve meslek odaları, üyelerinin haklarını daha iyi korumak için üye iş yerleri ile piyasayı karşılaştırabilecek ve devlet, vergi ve sosyal güvenlik prim politikaları için doğru veri toplamış olacaktır. Bu nedenle modelin sağlayacağı bu faydalar sayesinde, veri kaynaklarının veri sağlamak için gönüllü olmaları düşünülmektedir.

Modeli kuracak ve onun gelişimine katkı sağlayacak, düzenli veri sağlayacak ya da ondan fayda sağlayacak bütün paydaşlar Şekil 12'de yer almaktadır.

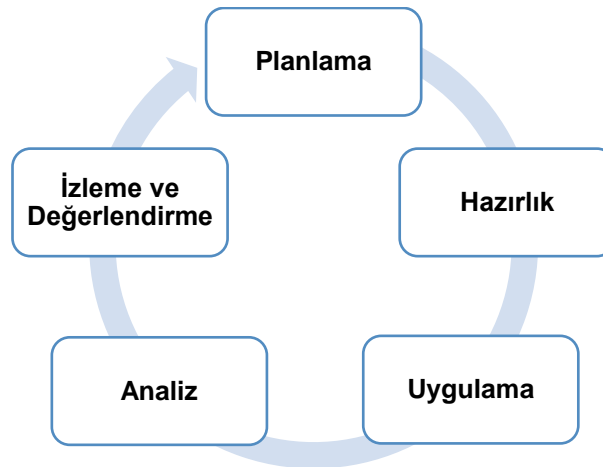
Şekil 12. PÜBİTS Modelinin Paydaşları

Modeli Kuracak Paydaşlar	Modele Veri Sağlayacak Paydaşlar	Modelden Fayda Sağlayacak Paydaşlar
<ul style="list-style-type: none"> • Üniversite • SGK • TÜİK 	<ul style="list-style-type: none"> • SGK • İşverenler • Çalışan ya da İş Arayan Bireyler 	<ul style="list-style-type: none"> • İşverenler • Çalışan ya da İş Arayan Bireyler • Üniversiteler • TÜİK • Sendikalar ve Meslek Odaları • Araştırma Şirketleri ya da Kurumları • Uluslararası Kurum ve Kuruluşlar • Bireysel Araştırmacılar

3.5. PÜBİTS MODELİNE AİT FAALİYET PLANI

Bütün paydaşların önceliklerinin ve ihtiyaçlarının gözetilmesi gerektiği nedeniyle modelin bir faaliyet planı çerçevesinde proje döngüsü yönetimi mantığı ile hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu çerçevede faaliyetler; planlama, hazırlık, uygulama, analiz ile izleme ve değerlendirme aşamaları olarak Şekil 13'te gösterilmektedir.

Şekil 13. PÜBİTS Modeli Kuruluş Faaliyet Adımları



Proje faaliyetlerinin genel yürütümü için, öncelikle modelin kurucu paydaşlarından olan ve kurulacak veri tabanı ile uygulamanın işletilmesinden sorumlu olması beklenen TÜİK ya da üniversitenin proje koordinatörlüğünde, SGK temsilcilerinin de yer aldığı bir **Proje Koordinasyon Birimi** kurulmalıdır. Bu birimi oluşturacak proje koordinatörü ve ekibi, aşağıdaki faaliyetlerin zamanında ve istenilen şekilde tamamlanmasından sorumlu olacaklardır.

Planlama aşamasında modelin genel amaçlarının yanında, alt amaçlarının ve beklenen çıktılarının tanımlanması gerekmektedir. Bu amaçların gerçekleşmesi ve çıktıların elde edilmesi için hangi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerektiği belirlenmeli ve bu faaliyetlere bir sorumlu kurum/kişi atanmalıdır. Bu nedenle planlama aşaması, modelin paydaşlarının katıldığı bir başlangıç toplantısı ile başlamalıdır. Modele dair var olan beklentiler daha da netleştirilmeli, taslak faaliyet planı üzerinden gidilerek faaliyetleri, sorumluları, zaman planını ve bütçeyi içeren bir eylem planı hazırlanmalıdır. Ayrıca bu aşamanın sonunda, paydaşların temsilcilerinden oluşan uygulama aşamasını yürütecek uygulama koordinasyon ekibi ile izleme ve değerlendirme aşamasında görev alacak yönlendirme komitesi oluşturulmalıdır.

Hazırlık aşaması planlama aşamasında hazırlanan eylem planının hayata geçirilmesi için yapılacak hazırlık faaliyetlerini içermektedir. Eylem planı ile ilgili paydaşlara yönelik yapılacak bilgilendirme toplantıları bu aşamada gerçekleştirilecektir. İnternet tabanlı uygulamanın yazılımında görev alacak yazılım ekibi de bu aşamada oluşturulacaktır.

Uygulama aşaması eylem planının hayata geçirildiği ve model kurgusunun yazılımının gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada ortaya çıkan e-uygulama, verilerin toplanması ve sunumunun testi için hazırdır. SGK veri tabanından ilk veriler aktarılır. İşverenlere altı aylık periyodlarla uygulanacak olan ilk anket uygulanır. Seçilmiş işverenlerden ve çalışanlarından e-uygulamaya anlık veri girişi yapmaları sağlanır. Test işlemleri tamamlanır ve veriler analiz aşamasına aktarılır.

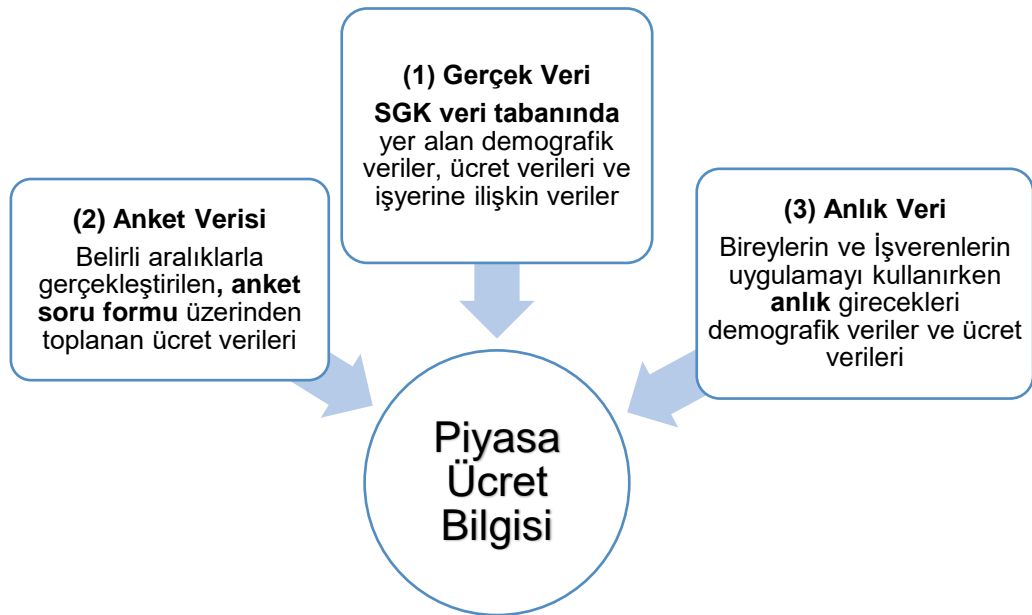
Analiz aşaması uygulama sonuçlarının analiz edilerek piyasa ücret bilgisine ilişkin raporlamaların yapılması aşamasıdır. **İzleme değerlendirme aşaması** ise, modelin amaçları ile beklenen çıktılara ulaşıp ulaşılmadığının planlama döneminde oluşturulan izleme komitesi tarafından takip edilerek değerlendirilmesi aşamasıdır.

Modelin kurulmasının ardından yönetimi faaliyet planı çerçevesinde bütün eylemlerin hayata geçirilmesi sonucunda oluşturulan e-uygulamanın bu işin koordinasyonunu üstlenecek olan TÜİK ya da üniversiteye devredilmesi önerilmektedir.

3.6. PÜBİTS MODELİ VERİ TABANININ KURULMASI

PÜBİTS Modeli kapsamında kurulacak veri tabanı, Şekil 14'te yer aldığı üzere SGK veri tabanından sağlanacak verilere, anket verilerinin ve anlık verilerin eklenmesi ile oluşturulacaktır. Model veri tabanına öncelikle SGK veri tabanından ilgili yılın gerçekleştirmiş olan ocak ve/veya temmuz ayı ücret verileri aktarılacaktır. SGK'dan alınan ücret verileri aynı zamanda anket verilerinin ve anlık verilerin kontrolünde ve doğrulanmasında kullanılacaktır.

Şekil 14. PÜBİTS Modeli Veri Tabanı Veri Kaynakları



SGK veri tabanından alınacak verilerin yanında **örnekleme dahil edilmiş gönüllü işyerleri** ile belirli aralıklarla gerçekleştirilecek anketler yoluyla toplanacak veriler ve uygulamaya üye olan kurumsal ya da bireysel kullanıcıların girecekleri veriler kontrol ve doğrulama adımlarından sonra veri tabanına dahil edilecektir.

3.6.1. PÜBİTS Modeli Anahtar Veriler

PÜBİTS Modelinin üç kaynağından da toplanacak veriler, anahtar veri olarak belirlenmiştir. Bu verilere ve model kapsamında nasıl kodlanacağına ücret, birey ve işyeri başlıkları altında Tablo 25’te yer verilmektedir.

Tablo 25. PÜBİTS Modeli Anahtar Veriler

Ücrete İlişkin Anahtar Veriler	Bireye İlişkin Anahtar Veriler	İşyerine İlişkin Anahtar Veriler
Yıllık Brüt Ücret (YBU)	Meslek Kodu (MK)	Sektör (STR)
Aylık Brüt Ücret (ABU)	Cinsiyet (C)	Faaliyet Kodu (EF)
	Doğum Tarihi (DT)	Faaliyet İli (FIL)
	Toplam Kıdem (TK)	Toplam Çalışan Sayısı (CS)
	Mesleki Kıdem (MK)	
	İşyerindeki Kıdem (IK)	
	Çalıştığı İli (BİL)	

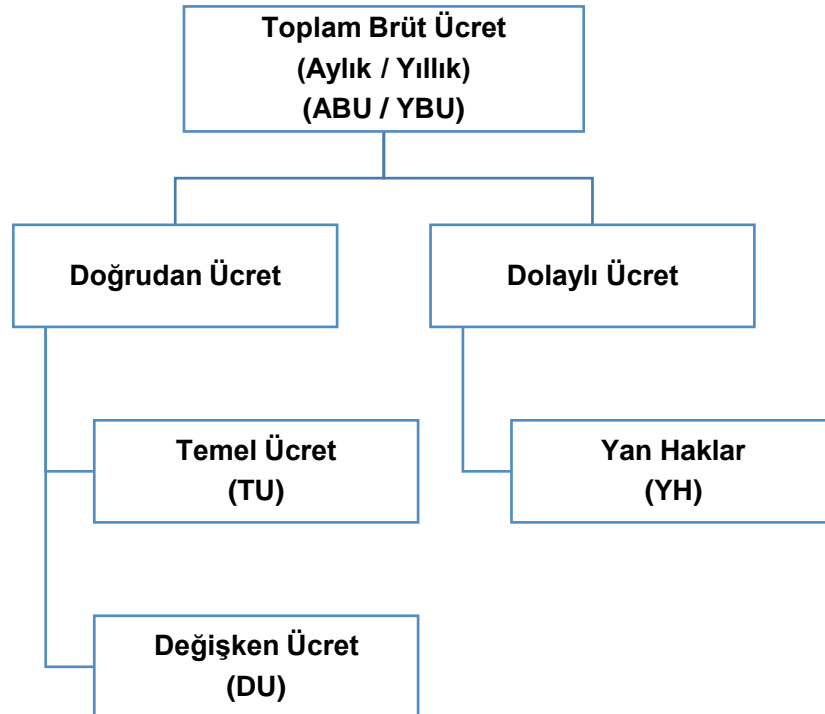
Model kapsamında, 3 farklı yoldan elde edilecek verilerin anlamlı bir şekilde eşleştirilebilmesi ve analiz edilebilmesi için verilerin tekleştirilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede anket ve anlık veri yoluyla elde edilecek verilerin SGK veri tabanından alınan verilerle uyumlu olmasına dikkat edilmiş ve SGK veri tabanından gelecek veriler “SG_alkod” kodu ile, kurumsal kullanıcılardan elde edilecek veriler “K_alkod” kodu ile ve bireysel kullanıcılardan elde edilecek bireysel veriler de “B_alkod” kodu ile kodlanarak “alkod” kısımları aynı olan verilerin eşleştirilmesi kolaylaştırılmıştır.

3.6.2. PÜBİTS Modeli Kapsamında Toplanacak Ücret Verileri

Çalışmanın birinci bölümünde de ele alındığı üzere çalışanların almış olduğu doğrudan ücret temel ücret ve değişken ücretten oluşmaktadır. Temel ücret garanti edilmiş, başka faktörlere bağlı olmayan ücret olarak görülürken; değişken ücret ise çalışanların performansına ya da katkılarına göre belirlenen ödemeyi ifade etmektedir. Dolaylı ücretler yan haklar başlığı altında toplanmakta ve emeklilik, sağlık sigortası, yemek yardımı, yol yardımı, lojman verilmesi gibi dolaylı yardımlar ve hizmetler olarak ele alınmaktadır.

Model kapsamında toplanması planlanan **ücret verisi** ülke genelinde aynı terminolojinin kullanılması ve diğer araştırmalar ile de karşılaştırılabilir veriler sunabilmesi açısından TÜİK (2018) tarafından gerçekleştirilen Kazanç Yapısı Araştırması kapsamında ihtiyaç duyulan olan ücret verilerini de karşılayacak şekilde (Tablo 17) Şekil 15'te yer verildiği şekilde belirlenmiştir.

Şekil 15. Model Kapsamında Toplanacak Ücret Verileri



3.6.3. PÜBİTS Modeli Kapsamında Toplanacak Diğer Veriler

Model kapsamında aylık ve yıllık brüt ücret verisi hesaplanacak, bu veriyi oluşturacak nakdi ve aynı ücret ödemeleri ise Şekil 9'da yer alan kaynaklardan derlenecektir. Bu derlemede en önemli anahtar veri **meslek verisi** olacaktır. Meslek verisi Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması (ISCO-08) (Ek-2) çerçevesinde toplanacaktır. Dünya genelinde işgücü istatistiklerinin toplanmasında bu kodlar kullanılmakta, ülkemizde de çalışma hayatına ilişkin araştırmalarda TÜİK tarafından ve sosyal güvenlik tescil ve prim bildirim işlemlerinde SGK tarafından bu kodlar kullanılmaktadır.

Ücret bilgisinin doğru toplanması ve karşılaştırılabilir olmasında bir diğer anahtar veri de bu ücretin elde edildiği **sektör ve ekonomik faaliyet** verisidir. Örneğin elektrik mühendisliği mesleği için ödenen ücret tutarının sektöre ve ekonomik faaliyete göre nasıl değiştiği ücret bilgisine ihtiyaç duyan bütün taraflar için önemli bir sorudur. Bu çerçevede **sektör** verisi alt kırılımları Kamu Kurum/Kuruluşu veya Özel İşletme olarak belirlenmiştir.

Ekonomik faaliyet verileri ise Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ülkemizde de kullanılmakta olan ekonomik faaliyet sınıflaması (NACE) (Ek-1) çerçevesinde belirlenmiştir. NACE, Avrupa Birliği tarafından 1970'den beri geliştirilmekte ve ekonomik faaliyetlerin çeşitli istatistik sınıflamalarını göstermek için kullanılmaktadır (TÜİK, 2020). NACE'nin alt bölüm ve gruplarının belirlenmesinde etken olan temel kriterler, bir ekonomide belli ilişkilerin ve birimlerin yapılarındaki benzerlik düzeylerini belirlemede etken olan üretim birimine ait faaliyetlerin nitelikleriyle ilişkili olmaktadır. Ek-1'de sunulan sınıflama ikili düzeyi göstermekte, altılı düzey sınıflama 3203 satır içermektedir. Model kapsamında toplanacak veriler altılı düzeyde ve detaylı olacaktır.

Ücret verisinin ait olduğu, İşletme ya da Kurum/Kuruluşa ilişkin "faaliyet ili bilgisi", "toplam çalışan sayısı" ve "çalışanın/çalışanların sendikalı olup olmadığı" gibi detay veriler toplanacaktır. İşe ilişkin, tam zamanlı ya da yarı zamanlı olup olmadığı, çalışma ortamına (tehlike düzeyi vb.) ilişkin bilgiler, sorumluluk düzeyine ilişkin bilgiler toplanacaktır. Çalışana ilişkin ise, meslekte ve toplamda deneyim yılı bilgisi, eğitim düzeyi bilgisi, yaş ve cinsiyet bilgisi toplanacaktır. Eğitim düzeyi bilgisi için en son bitirilen eğitim düzeyi kapsamında Uluslararası Standart Eğitim Sınıflaması (ISCED 2011) paralelinde

belirlenecek eğitim düzeyi sınıflaması (Ek-3) kullanılacaktır. Ayrıca anket verisi kapsamında, ücret yönetimine ilişkin veriler de işverenlerden elde edilecektir.

Uygulamanın veri tabanına aktarılan veriler çerçevesinde sektör, ekonomik faaliyet, faaliyet illeri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve meslek gibi değişkenler düzeyinde ortalama, medyan, maksimum ve minimum temel ücret, değişken ücret ve aynı ücret değerleri hesaplanacaktır.

3.6.4. SGK Veri Tabanından Alınacak Veriler

Gerçek veri kapsamında; işverene, işyerine, çalışana, ait verilerle ücret verileri SGK tarafından anonimleştirilerek yılda iki kere mart ve eylül aylarında sisteme aktarılacaktır. Böylece ilgili yılın ocak ve temmuz ücretleri sisteme yansımış olacaktır. Kurumsal ve kişisel veri güvenliği açısından işverene, işyerine, çalışana ve ücrete ilişkin veriler gerçek kimlik kodları (vergi kimlik numarası, T.C kimlik numarası, işyeri tescil numarası) ile değil SGK tarafından anonimleştirilen her bir işverene, işyerine ve çalışana atanan tekil uygulama kimlik numarası (İşveren, İşyeri ve Çalışan ID Numaraları) ile sisteme aktarılacaktır. Tüzel kişi işverenler için vergi kimlik numaralarından, gerçek kişi işverenler için T.C. kimlik numaralarından anonimleştirilerek türetilen ID numarası kullanılacaktır.

Bir işverenin aynı şehirde ya da başka şehirlerde birden fazla işyeri olabileceğinden ve her birinin ayrı işyeri tescil numaraları olduğundan işveren ID numarası altında yer alan her bir işyerine anonim bir işyeri ID numarası atanarak işyerine ait veriler PÜBİTS veri tabanına aktarılacaktır. Detayları çalışmanın ikinci bölümünde Tablo 18'de yer alan, SGK veri tabanından alınacak işyerine ilişkin verilere Tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 26. SGK Veri Tabanından Alınacak İşyerine Ait Veriler

Veri	Veri Kodu	Açıklama
İşveren ID Numarası	SG_ID1	SGK tarafından anonimleştirilen işveren vergi kimlik numarası / T.C. kimlik numarası
İşyeri ID Numarası	SG_ID2	SGK tarafından anonimleştirilen işyeri tescil numarası
Sektörü	SG_STR	Özel ya da Kamu
Türü (1)	SG_T1	Gerçek Kişi / Tüzel Kişi

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Türü (2)	SG_T2	Kamu (Genel Bütçe Kapsamında Kamu İdaresi, Özel Bütçeli İdare, Düzenleyici ve Denetleyici Kurum, SGK, Özel İdare, Belediye, KİT); Özel (Şirket, Dernek, Vakıf, Sendika, Apt. Yönetimi, Siyasi Parti, Spor Kulübü, Basın, Diğer)
Ekonomik Faaliyet Kodu	SG_EF	NACE Rev.2 (6 rakam)
Faaliyet Merkezi	SG_FIL	81 il (Tek il)
İşyeri Tescil Tarihi	SG_İTT	İşyerinin ilk kez tescil edildiği tarih
Çalışan Sayısı	SG_CS	(1- ...)

İşveren ve işyeri/işyerlerine ilişkin verilerin alınmasından sonra bu işyerlerinde çalışan kişilere ait veriler veri tabanına aktarılacaktır. İşveren ve işyeri örneğinde olduğu gibi, her çalışan için de bir tekil bir ID numarası atanacak ve bu ID numarası altında bu çalışana ait bir profil oluşturulacaktır. Çalışanın SGK veri tabanında yer alan geçmiş yıllara ait bazı veriler (örneğin ilk kez sigortalı olduğu tarih, çalıştığı işyerlerine ilişkin ID numaraları, meslek kodları vb.) ve bilgiler çalışan profiline eklenecektir. Veri tabanına belirlenen dönemlerde aktarılan yeni verilerle çalışan profili güncellenecektir.

Çalışana ait veriler, işverenler tarafından gerçekleştirilen sigorta tescili sırasında SGK veri tabanına girilen veriler (Detay için Tablo 19 ve 20) kapsamında toplanacaktır. Çalışmanın 2.2.2 "Sosyal Güvenlik Veri Tabanı" başlığı altında açıklandığı üzere işçi statüsünde çalışanlar ile memur statüsünde çalışanların sigortalı tescil işlemlerinde sisteme işlenen bazı verilerde farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin işçi statüsünde meslek kodu verisi yer alırken, memurlar için hizmet sınıfı ve görev unvanı verileri yer almaktadır. Benzer durum işverenlerin aylık ücret bilgisini girişi sırasında da bulunmaktadır. Model işçi statüsünde çalışanlara ait veriler üzerinden için kurgulanmış olup, memur statüsünde çalışanlar için bu verilere karşılık gelen verilerin belirlenecek kurallar çerçevesinde dönüştürülmesi gerekmektedir. SGK veri tabanından çalışanlar için alınacak verilere Tablo 27'de yer verilmektedir.

Tablo 27. SGK Veri Tabanından Alınacak Çalışana Ait Veriler

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Çalışan ID numarası	SG_CID	SGK tarafından anonimleştirilen T.C. kimlik numarası
Doğum Tarihi	SG_DT	Gün.Ay.Yıl
Cinsiyet	SG_C	Kadın / Erkek
İşe Giriş Tarihi	SG_IGT	Gün.Ay.Yıl
Toplam Prim Ödeme Gün Sayısı (PÖGS)	SG_TPGS	(1 - ...) gün
Sigorta Kolu	SG_SK	0,"Tüm Sigorta Kolları (zorunlu)
Engelli Kodu	SG_EK	Evet / Hayır
Öğrenim Kodu	SG_OK	(1-7 Arasında)
Mezuniyet Yılı (İşçi) / Mezuniyet Tarihi (Memur)	SG_MY	Yıl
Mezuniyet Bölümü	SG_MB	İsteğe Bağlı (maks. 100 Karakter)
Meslek Kodu (Başlangıç)	SG_MKB	İşe giriş sırasında girilen meslek kodu (ISCO (08))
Görev Kodu (Başlangıç)	SG_GK	01-06
Çalıştığı İl Kodu	SG_I	Aylık prim hizmet belgesinin verildiği ünite il Kodu
Kısmi Çalışma	SG_PT	Evet
Kısmi Çalışılan Gün Sayısı	SG_PTG	1-29 gün
Hizmet Sınıfı (Memur)	SG_HS	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile belirlenen hizmet sınıfları (Genel İdare, Teknik Hizmetler, Sağlık Hizmetleri vb.)
Görev Unvanı (Memur)	SG_GU	Sigortalının sahip olduğu görev unvanı

Tablo 27'de yer alan veriler sigortalı tescil sırasında SGK veri tabanına girildiğinden bazı verilerin (öğrenim kodu, meslek kodu ya da görev kodu) güncel olmama ihtimali bulunmaktadır. Bu çerçevede, güncel olamayabilecek eğitim verisinin Millî Eğitim Bakanlığı veya Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı veri tabanlarından alınabileceği düşünülmektedir. Yine çalışanın elde etmiş olduğu mesleki yeterlilik belgelerine ilişkin bilgiler de Mesleki Yeterlilik Kurumu veri tabanından alınabilecektir.

İşverenler, her bir çalışan için ilgili ayın prime esas kazanç verilerini ve prim gün sayılarını takip eden ayda SGK'ya bildirmekle yükümlüdür. Bu bildirim yapılırken ücretin ait olduğu güncel meslek kodu / görev kodu verisi de girilmektedir. Bu sayede, meslek kodu / görev kodu verisinin ücretle ilişkili ve güncel olanının sisteme aktarılması sağlanmış olacaktır.

SGK veri tabanından sisteme aktarılacak ücret verileri (Detay için Tablo 21) Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28. SGK Veri Tabanından Alınacak Ücret Verileri

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Ücretin ait Olduğu Yıl	SG_UY	(YYYY)
Ücretin ait Olduğu Ay	SG_UA	(01-12)
Aya ait PÖGS	SG_APGS	1-30 gün
Ücretin ait olduğu (Meslek Kodu)	SG_UMK	ISCO -08
Ücretin ait olduğu (Görev Kodu)	SG_UK	Görev Kodu Listesi
Mevcut İşverene ait Toplam PÖGS	SG_TPGS	(1-...) gün
Mevcut işyerine ait Toplam PÖGS	SG_İPGS	(1- ...) gün
Mevcut Meslek Koduna ait Toplam PÖGS	SG_MPGS	(1- ...) gün
Hak edilen ücret	SG_U	Brüt tutar
Prim ikramiye tutarı	SG_PR	Brüt tutar

SGK veri tabanında ücret verileri işverenler tarafından “hak edilen ücret” ve “prim ikramiye tutarı” olarak iki temel kalemden bildirilmektedir. İşverenler, her ay **düzenli ödedikleri** temel ve değişken ücreti “Hak edilen ücret” olarak, o ay yaptıkları düzensiz ödemeyi de “prim ve ikramiye tutarı” olarak bildirmektedirler. Bu çerçevede SGK veri tabanından elde edilen “hak edilen ücret”, o ay için çalışanın elde etmiş olduğu aylık brüt temel ücret ile aylık değişken ücretin toplamına yani aylık doğrudan ücrete eşit olmaktadır. “Prim ikramiye tutarı” ise, yıllık değişken ücrete karşılık gelmektedir.

3.6.5. Anket veya Anlık Veri Yoluyla Toplanacak Veriler

SGK veri tabanından elde edilecek temel verilerin yanında, hayata geçirilecek ve detayları 3.7 başlığı altında yer alan internet uygulaması üzerinden özel sektörde faaliyet gösteren tüzel ve gerçek kişi işverenlerden oluşacak kurumsal ve bireysel kullanıcılardan veri toplanacaktır. Kamu sektöründe faaliyet gösteren işverenlere ait işyeri ve ücret verileri SGK veri tabanından elde edilecektir. Bu kurumların uygulamaya üye olmayı

talep etmeleri halinde araştırmacı kullanıcı olarak kayıt olmaları sağlanacaktır. Kamu kurumlarından çalışanlarını uygulamaya üye olmaları konusunda teşvik etmeleri talep edilecektir. Böylece kamu çalışanlarının prime esas kazançlarına dahil edilmeyen elde ettikleri aynı demeler (işyerinde verilen yemek, ulaşım için verilen toplu taşım kartı vb.) konusunda veri toplanmış olacaktır.

Kurumsal kullanıcılar anket verisi ve anlık veri olmak üzere iki farklı yoldan modele veri sağlarken; bireysel kullanıcılar anlık veri girişi yapacaklardır. Anlık veri, piyasada mesleği için oluşan ücret bilgisini merak eden çalışanlar, yeni mezun olan ya da yeni bir iş arayan bireylerin sağlayacağı verilerle uygulamayı kullanan ve ücret araştırması yapmak isteyen kurumsal kullanıcıların sağlayacağı veriler olacaktır.

Model kurulduktan ve SGK veri tabanından ilk veriler aktarıldıktan sonra bütün işverenlere uygulamaya üye olmaları için davet gönderilecektir. Kurumsal kullanıcılar uygulamaya kayıt sırasında kurumsal profil oluşturacaklar ve ücret yönetimi yapılarına dair onlardan istenilen bilgileri dolduracaklardır. Bu bilgiler değişmediği sürece kullanılmaya devam edilecek, belirli aralıklarla uygulama sistemi bilgilerinde değişiklik olup olmadığı konusunda kurumsal kullanıcıları uyaracaktır.

Uygulamaya kayıt olan işverenler anket çalışmasına katılmaya gönüllü olduktan sonra bu işverenlere ait işyerleri anket örneklem listesine dahil edileceklerdir. Anketin uygulanacağı örnekleme dahil edilecek işyerleri, 2.2.2.2 başlığı altında yer alan Tablo 23 ve Tablo 24'te gösterilen işyerlerinin ekonomik faaliyet kodlarına ve çalışan sayılarına göre dağılımları çerçevesinde illeri ve meslekleri de temsil edecek bir yapıda belirlenecektir. Bu nedenle temsil açısından daha çok işyerinin dahil olması gerektiği durumlarda işverenler anket çalışmasına destek vermeleri konusunda davet edileceklerdir. Buldukları faaliyet alanları için piyasa ücret bilgisine ulaşmak istedikleri düşünüldüğünde kurumsal kullanıcıların tamamının anket çalışmasına katılmaya istekli olacakları varsayılmaktadır. Ayrıca, anket çalışmasına veri sağlayan kurumsal kullanıcıların raporlama seçenekleri diğer kurumsal kullanıcılardan daha geniş olacak şekilde raporlama menüsü tasarlanacaktır. Bu durumun da anket çalışmasına katılımı teşvik edeceği düşünülmektedir.

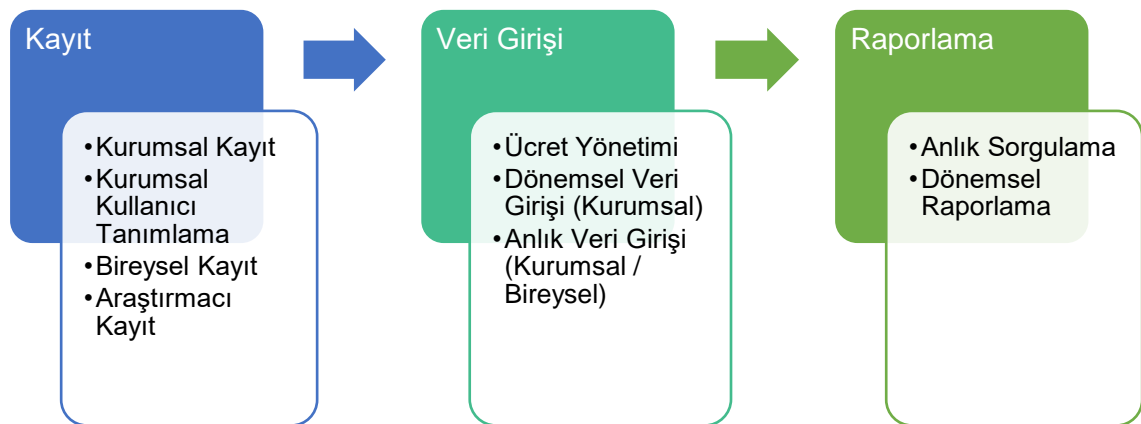
Anket çalışması her yıl şubat ve ağustos aylarında ocak ve temmuz ücretlerinin toplanması amacıyla yapılacaktır. Kurumsal kullanıcılar için anket menüsü 1 ay süre için açık olacak ve kullanıcıların referans dönem için çalışan ve ücret verilerini bu sürede girmeleri istenecektir. Ayrıca bütün kurumsal kullanıcıların istedikleri zaman anlık veri girebilmelerine imkân tanınacaktır. Anket çalışması kapsamında yer almayan ve uygulamayı kullanmak isteyen kurumsal kullanıcılardan referans dönem için profillerinde belirttikleri çalışan sayısına göre belirlenecek asgari sayıda ücret verisi girmeleri istenecektir.

Bireysel kullanıcılar için de kurumsal kullanıcılara benzer kayıt ve veri girişi süreçleri olacaktır. Bireysel kullanıcılar her zaman anlık veri girişi yapabileceklerdir. Bireysel kullanıcıların raporlama menüsünü kullanabilmeleri için profil bilgilerini eksiksiz doldurmaları, kayıt sırasında henüz iş deneyimi olmayan bireyler dışındaki kullanıcıların en az bir adet ücret verisi girmesi istenecektir. Bireysel kullanıcıların raporlama menülerinin içeriği profillerinde yer verdikleri özelliklere göre değişecektir.

3.7. PÜBİTS MODELİ İNTERNET UYGULAMASININ TASARIMI

PÜBİTS Modeli internet uygulaması tasarımı “Kayıt”, “Veri Girişi” ve “Raporlama” ana menülerinden oluşmaktadır. Şekil 16’da yer alan ana menüler ve alt menüler kurumsal kullanıcı, bireysel kullanıcı ve araştırmacı kullanıcı için ayrı tasarlanmıştır.

Şekil 16. PÜBİTS Modeli İnternet Uygulaması Menüleri



Kayıt menüsü altında kurumsal, bireysel ve araştırmacı kayıt menüleri yer almaktadır. Veri girişi menüsünü kurumsal kullanıcı anket verisini ya da anlık veriyi girerken kullanacak, bireysel kullanıcı ise sadece anlık veri girişini yaparken kullanacaktır. Hem kurumsal hem de bireysel kullanıcılar raporlama menüsünden faydalanabileceklerdir. Araştırmacı kullanıcılar için sadece kayıt ve raporlama menüleri aktif olacaktır.

3.7.1. Kurumsal Kullanıcı Menüleri

Uygulamayı kullanacak kurumsal kullanıcılar, özel sektörde faaliyet gösteren tüzel ve gerçek kişi işverenlerden oluşacaktır. Uygulama kapsamında kurumsal kullanıcılar için kayıt menüsü altında kurumsal kayıt ve kurumsal kullanıcı kaydı menüleri, ücret yönetimi veri girişi menüsü ile anket ve anlık veri girişi menüleri ve de raporlama menüsü tasarlanmıştır.

3.7.1.1. Kurumsal Kayıt Menüsü

İnternet uygulamasına veri girişi yapmak ve uygulamada sorgulama yapabilmek için kullanıcı adı ve şifre tanımlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Şirkete/kuruma ya da organizasyona ait kurumsal e-posta adresi ile bir hesap oluşturulması gerekmektedir. Kurumsal hesap oluşturulduktan sonra veri girişi yapacak kullanıcılar için kullanıcı adı ve şifre tanımlaması yapılabilecektir.

Bu çerçevede, uygulama ana sayfasında “*Kurumsal Giriş*” butonuna tıklanarak açılan sayfada “*Kayıt*” butonuna basılmalıdır. Uygulamaya ilk kez kayıt olurken girilmesi gereken bilgiler Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. Aktivasyon için Girilmesi Gereken Kurumsal Bilgiler

Şirketin/Kuruluş/Organizasyonun	Açıklamalar
Adı	Kamuoyu tarafından bilinen adı
Ticaret Unvanı (Varsa)	Ticari işletmelerin ilişkin iş ve işlemlerinde kullandıkları adı
e-posta Adresi	Uygulama aktivasyonunun yapılması için kuruma ait eposta adresi olmalıdır. Kişisel eposta adresi yazılmamalıdır.

Kurumsal Telefon	Kurumsal telefon numarası yazılmalıdır.
Kullanıcı Adı	Kurumsal kayıt için kullanılacak harf ve rakam içeren bir kullanıcı adı oluşturulmalıdır. Türkçe karakter kullanılmamalıdır.
Şifre	Kurumsal hesabın açılmasında ve yönetilmesinde kullanılacak 8 haneli bir şifre belirlenmelidir.

Kurumsal e-posta adresine gelen link üzerinden aktivasyon yapıldıktan sonra “Kurumsal *Kullanıcı Tanımlama*” menüsünden veri girişi yapacak çalışan için kullanıcı adı ve şifre tanımlaması işlemi yapılması gerekmektedir. Sisteme en fazla beş adet kullanıcı tanımlamasına izin verilecektir. Kullanıcı tanımlaması sırasında uygulamaya kaydedilmesi gereken bilgiler Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30. Kurumsal Kullanıcı Tanımlama Menüsü Kayıt Bilgileri

Veri Girişi Sorumlusu Çalışan Bilgileri	Açıklamalar
Adı Soyadı	Veri girişi sorumlusu çalışanın adı ve soyadı yazılmalıdır.
Unvanı	Veri girişi sorumlusu çalışanın unvanı yazılmalıdır.
e-posta adresi	Uygulama aktivasyonunun yapılması için veri girişi sorumlusuna ait kurumsal eposta adresi yazılmalıdır.
Telefon	Veri girişi sorumlusu çalışanın telefonu yazılmalıdır.
Kullanıcı Adı	Uygulamaya giriş sırasında kullanmak için bir kullanıcı adı oluşturulmalıdır.
Şifre	Uygulamaya giriş için kullanılacak 8 haneli bir şifre belirlenmelidir.

Kurumsal kullanıcı olarak tanımlanan kişilerin e-posta adreslerine aktivasyon bağlantısı gönderilmesi ve bu bağlantının onaylanması ile kullanıcı tanımlama işlemi tamamlanacaktır. Kurumsal kullanıcıların uygulamaya girmesi gereken kurumsal bilgiler ve veriler Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Uygulamaya Kayıt Sırasında İstenen Kurumsal Bilgiler ve Veriler

Şirketin/ Kuruluşun/ Organizasyonun	Veri Kodu	Açıklamalar
Türü (1)	K_T1	Gerçek Kişi Tüzel Kişi
Türü (2)	K_T2	Tür bilgisi seçmeli gelecektir. Anonim şirket Kollektif şirket Komandit şirket Limited şirket Kooperatif Dernek / Vakıf Uluslararası Kuruluş Diğer Diğer seçeneği seçildiğinde manuel olarak tür bilgisi yazılacaktır.
Ekonomik Faaliyet Kodu 1. Düzey	K_FK1	NACE Faaliyet Kodu seçmeli olarak gelecektir. Ek-1 Tablo
Faaliyet Merkezi İl	K_MIL	Seçmeli (Tek il)
Varsa Diğer Faaliyet İlleri	K_DIL	Seçmeli (Birden fazla il)
Toplam Çalışan Sayısı	K_CS	İşletmedeki toplam çalışan sayısı
Toplam Yıllık Bütçesi	K_YB	İşletmenin referans yıl için belirlenmiş bütçesi
Toplam Ciro	K_TCR	İşletmenin referans yıl için gerçekleşmiş / hedeflenmiş toplam cirosu

Ayrıca kayıt aşamasında kurumsal kullanıcıların belirli dönemlerde gerçekleştirilecek anket çalışmalarına katılma konusunda onayları alınacaktır.

3.7.1.2. Ücret Yönetimi Veri Girişi Menüsü

Model kapsamında elde edilecek ücret bilgisinin yanında, ücret yönetimine ilişkin bilgilerin de toplanması hedeflenmektedir. Bu amaçla, kurumsal kullanıcılar için “*Ücret Yönetimi Menüsü*” tasarlanmıştır. Bu menüde, ücret yönetimine ilişkin bazı soruların cevaplanması ve ücret yönetimi politikası değiştikçe bu ekranda yer alan bilgilerin güncellenmesi istenecektir.

Ücret Yönetimi menüsünde yer alan sorulara verilecek cevaplar, bir sonraki aşamada doldurulması gereken verilerin belirlenmesinde anahtar bir rol üstlenmektedir. Kurumsal

kullanıcı değişken ücret ya da yan haklar konusunda hangi seçenekleri seçtiyse, veri girişi alanında çalışanları için bu ücret verilerini girmesi istenecektir. Bu çerçevede, “Ücret Yönetimi” menüsünde yer alacak ve Tablo 32’de yer alan bilgilerin doğru ve eksiksiz girilmesi büyük önem arz etmektedir.

Tablo 32. Ücret Yönetimine ilişkin Bilgiler

Sorular	Cevaplar	Açıklamalar
Genel Bilgiler		
İşletme / Kurum olarak toplu iş sözleşmesi kapsamında mısınız?	1-Evet 2-Hayır 3-GD	“GD-Geçerli değil” seçeneği sadece toplu iş sözleşmesinin uygulanma imkânının bulunmadığı Kurum Kuruluş türleri için seçilmelidir.
Ücretlendirme planınız var mı?	1-Yazılı ücretlendirme planı var. 2-Yazılı olmayan ücretlendirme planı var. 3-Ücretlendirme planı yok.	Uygun seçenek işaretlenmelidir.
Piyasa ücret araştırmasını geçmişte hangi yöntem / yöntemlerle yapıyordunuz?	1-Yapılmıyordu. 2-İşletme/Kurum tarafından 3-Hizmet satın alma yoluyla 4-Kamuoyuna açıklanmış araştırmalar ya da istatistikler yoluyla 5-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Birden fazla seçenek seçilebilir.
İçinde bulunduğunuz pazara göre ücret düzeyi hedefiniz nedir?	1-Pazar ortalamasının üstünde belirleniyor. 2-Pazar ortalamasının altında belirleniyor. 3-Pazar ortalamasında belirleniyor. 4-GD	“GD-Geçerli değil” seçeneği ücretlerin pazar araştırması gözetilmeden belirlendiği durumlarda seçilmelidir.
Temel Ücret (TU)		
Temel ücret artışlarında dikkate aldığınız faktörleri belirtiniz.	1-Bireysel performans 2-Unvanı 3-Yetenek ve beceri edinimi 4-Eğitim seviyesi 5-Kıdem 6-Belirlenen genel artış oranı 7-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Birden fazla seçenek seçilebilir.
Temel ücret artışları için belirlediğiniz dönemi seçiniz.	1-Yıllık 2-6 Aylık 3-3 Aylık 4-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Uygun seçenek işaretlenmelidir.

Sorular	Cevaplar	Açıklamalar
Değişken Ücret (DU)		
Temel ücret yanında verdiğiniz değişken ücret var mı?	1-Yok 2-İkramiye 3-Prim 4-Fazla Çalışma 5-Vardiyalı Çalışma / Gece Çalışması 6-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Uygun seçenek / seçenekler işaretlenmelidir. Diğer seçeneği birden fazla eklenebilecektir.
Değişken ücretin ödeme dönemini seçiniz	1-Aylık 2-3 Aylık 3-6 Aylık 4-Yıllık 5-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Bir önceki soruda işaretlenen her bir seçenek için ayrı dönem sorusu açılacaktır. Uygun seçenek işaretlenmelidir.
Yan Haklar (YH)		
Nakit olarak ödenen yan hakları seçiniz.	1-Yok 2-Çocuk yardımı 3-Aile yardımı 4-Kira yardımı 5-Yemek yardımı 6-Yol yardımı 7-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Uygun seçenek / seçenekler işaretlenmelidir. Diğer seçeneği birden fazla eklenebilecektir.
Nakit olarak sağlanan yan haklar için ödeme dönemi seçiniz.	1-Aylık 2-3 Aylık 3-6 Aylık 4-Yıllık 5-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Bir önceki soruda işaretlenen her bir seçenek için ayrı dönem sorusu açılacaktır. Uygun seçenek işaretlenmelidir.
Aynı olarak sağlanan yan hakları seçiniz.	1-Yok 2-Özel Sağlık Sigortası 3-Bireysel Emeklilik Sigortası Katkısı 4-İş yerinde verilen yemek 5-Yemek kartı 6-Ulaşım kartı 7-Tatil yardımı 8-Yakacak yardımı 9-Bayram yardımı 10-Diğer (Lütfen yazınız)	Nakit olmayan destekler seçilecektir. Birden fazla seçenek seçilebilir.
Aynı olarak sağlanan yan haklar için ödeme dönemi seçiniz.	1-Aylık 2-3 Aylık 3-6 Aylık 4-Yıllık 5-Diğer (Lütfen belirtiniz)	Bir önceki soruda işaretlenen her bir seçenek için ayrı dönem sorusu açılacaktır. Uygun seçenek işaretlenmelidir.

3.7.1.3. Kurumsal Veri Girişi Menüsü

Uygulamaya kayıt olduktan ve ücret yönetimine ilişkin bilgileri girdikten sonra ücret verilerinin girilebileceği menüler aktif olacaktır. Kurumsal bilgilerde ya da ücretlendirme yönetimine ilişkin bilgilerde eksik olması halinde uygulama uyarı verecek ve veri girişi yapılmadan önce tamamlanması istenecektir. **Kurumsal kullanıcılar, anket verisi ve anlık veri olmak üzere iki farklı yoldan ücret verisi girişi yapacaktır.**

Anket verisi seçilmiş kurumsal kullanıcılar ile her yıl şubat ve/veya ağustos aylarında ocak ve/veya temmuz ayı ücretlerinin toplanması amacıyla yapılacağından, anket verisi için veri girişi butonu seçilmiş kullanıcılar için belirli dönemlerde (1-28 Şubat ve/veya 1-31 Ağustos tarihleri arasında) açılacaktır. Anlık veri giriş ekranı ise her zaman veri girişine açık olacaktır. Anket çalışması kapsamında yer almayan kurumsal kullanıcıların anlık veri sorgulaması yapabilmesi için profillerinde belirttikleri çalışan sayısına göre asgari sayıda ücret verisi girmeleri istenecektir. Hem anket yoluyla hem de anlık veri kapsamında çalışana ilişkin toplanacak veriler ise Tablo 33'te yer almaktadır.

Tablo 33. Anket Yoluyla veya Anlık Veri Kapsamında Toplanacak Çalışana Ait Veriler

Veri	Veri Kodu	Açıklama
İşyeri Ekonomik Faaliyet Kodu 6. Düzey	K_FK1	NACE Faaliyet Kodu seçmeli olarak gelecektir.
İşyerinin Bulunduğu İl	K_I	Seçmeli (Tek il)
İşyeri Tehlike Sınıfı	K_ITS	Aşağıdaki seçeneklerden biri seçilecektir. Az Tehlikeli Tehlikeli Çok Tehlikeli
İşe Giriş Tarihi	K_IGT	Gün.Ay.Yıl
Doğum Tarihi	K_DT	Gün.Ay.Yıl
Cinsiyet	K_C	Kadın / Erkek
Meslek Kodu	K_MK	Ücret verisi ile ilişkili meslek kodu ISCO (08) listesinden seçilecektir.
İşyerinde Mevcut Pozisyon / Görev Unvanı	K_GU	İşyerinde kullanmakta olduğu pozisyon adı / görev unvanı
Beceri Düzeyi	K_BD	Seviye 1 – Seviye 4 (açıklamalar doğrultusunda çalışanın beceri seviyesi seçilir)

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Meslekte Geçen PÖGS	K_MPGS	Çalışanın o meslek kodu için bildirilen prim ödeme gün sayıları yazılacaktır.
İşyerinde Geçen PÖGS	K_İPGS	Çalışanın işletmede/kurumda geçen toplam prim ödeme gün sayısı yazılacaktır.
Toplam PÖGS	K_TPGS	Çalışanın toplam prim ödeme gün sayısı yazılacaktır.
Engelli Kodu	K_EK	Evet / Hayır
Eğitim Durumu	K_E	Eğitim düzeyi kodları arasından seçilecektir. Seçim son mezun olunan eğitim seviyesine göre yapılmalıdır.
Mezuniyet Yılı	K_MY	En son bitirdiği okuldan mezun olduğu tarih girilmelidir.
İstihdam Türü	K_IT	1- Sürekli çalışan 2- Süreksiz çalışan 3- Ücretli stajyer / çırak
Kısmi Çalışma	K_PT	Evet / Hayır
Kısmi Çalışılan Gün Sayısı	K_PTG	1-29 gün
İdari Sorumluluğu olup olmadığı	K_İS	Evet / Hayır
Mali Sorumluluğu olup olmadığı	K_MS	Evet / Hayır

Çalışana ilişkin veriler girildikten sonra anket için referans alınan aya ilişkin ücret verilerinin, anlık veri için ise son altı aya ait sunulmak istenen döneme ilişkin ücret verisinin uygulamaya girilmesi istenecektir. Bu kapsamda toplanacak ücret verileri Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34. Anket Yoluyla veya Anlık Veri Kapsamında Toplanacak Ücret Verileri

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Ücretin ait Olduğu Yıl	K_UY	Anket verisi ve anlık veri girişi sırasında referans yıl bilgisi doldurulmuş olarak gelecektir.
Ücretin ait Olduğu Ay	K_UA	Anket verisi kapsamında referans ay bilgisi doldurulmuş olarak gelecektir. Anlık veri girişinde ise son 6 ay verisi (01-12) seçimli olarak gelecektir.
Bir önceki döneme göre aylık brüt temel ücretin artış oranı (%)	K_AO	Bir önceki döneme göre ATU artış oranı yazılacaktır.
Aya ait PÖGS	K_APGS	1-30 gün
Aylık Temel Ücret	K_ATU	Çalışılan ve çalışılmayan süreler için, hizmeti karşılığında aylık olarak ödenen brüt temel ücret yazılacaktır.

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Değişken Ücret	K_DU	Ücret Yönetimi Menüsünde seçilmiş olan her bir değişken ücret biçiminden, seçilmiş dönem için ilgili çalışana ödenen brüt tutar yazılacaktır. Var olan değişken ücret biçimi ilgili çalışan için ödenmiyorsa değer "0" olarak yazılacaktır.
Nakdi Yan Haklar	K_NYH	Ücret Yönetimi Menüsünde seçilmiş olan her bir nakdi yan haklar biçiminden, seçilmiş dönem için ilgili çalışana ödenen brüt tutar yazılacaktır. Var olan nakdi yan haklar biçimi ilgili çalışan için ödenmiyorsa değer "0" olarak yazılacaktır.
Aynı Yan Haklar	K_AYH	Ücret Yönetimi Menüsünde seçilmiş olan her bir aynı yan haklar biçiminden, seçilmiş dönem için ilgili çalışana ödenen brüt tutar yazılacaktır. Var olan aynı yan haklar biçimi ilgili çalışan için ödenmiyorsa değer "0" olarak yazılacaktır.

3.7.1.4. Kurumsal Raporlama Menüsü

Kurumsal raporlama menüsünde, uygulama kapsamında referans yıllar ve aylar için belirli değişkenler bazında üretilmiş raporların yanında kurumsal kullanıcıların kendi veri tablolarını oluşturabileceği sorgulama ekranları da tasarlanacaktır. Böylelikle sadece ilgili yılın değil geçmiş yıllara ilişkin de ücret verilerine ulaşmak ve karşılaştırmalı analiz yapabilmek mümkün olacaktır.

SGK veri tabanından elde edilen veriler ile kurumsal ve bireysel kullanıcılar tarafından girilen anlık veriler bütün kurumsal kullanıcılara açık olacak, kurumsal kullanıcıların anket yoluyla girdikleri verilere ilişkin raporlama hakkı ise sadece anket çalışmasına katılmaya gönüllü olan kullanıcılara verilecektir. Bu durumun kurumları anket çalışmasına katılmaya teşvik edeceği düşünülmektedir. Kurumsal kullanıcıların raporlama için seçebileceği değişkenler Tablo 35'te yer almaktadır.

Tablo 35. Kurumsal Raporlama Değişkenleri

Referans Dönem	Bireye İlişkin Değişkenler	İşyerine İlişkin Değişkenler	Ücrete İlişkin Değişkenler
Yıl	Meslek Kodu	Faaliyet Merkezi İl	Yıllık Brüt Ücret
Ay	Cinsiyet	Sektör	Aylık Brüt Ücret
	Yaş	Faaliyet Kodu	Aylık Temel Ücret

Referans Dönem	Bireye İlişkin Değişkenler	İşyerine İlişkin Değişkenler	Ücrete İlişkin Değişkenler
	Kıdem (Mesleki, İşyerinde Geçen veya Toplam)	Toplam Çalışan Sayısı	Yıllık Temel Ücret
	Çalıştığı İl		Aylık Değişken Ücret
			Yıllık Değişken Ücret
			Nakdi Yan Haklar
			Aynı Yan Haklar

Kurumsal kullanıcıların kayıt sırasında doldurdukları “Ücret Yönetimi Menüsü” çerçevesinde elde edilen veriler de kurumsal raporlama bölümünde raporlanacaktır. Örneğin pazara göre ücret düzeyi hedefi “pazar ortalamasının üstünde” olan işletmelerin seçilen meslek özelinde ücret düzeylerini görmek ve bunu pazar ortalaması ile karşılaştırabilmek mümkün olacaktır. Yine toplu iş sözleşmesine tabi işyerleri ile olmayan işyerleri arasındaki ücret düzeyi farklılıkları da ortaya konacaktır. Daha önce de vurgulandığı üzere bu detayda raporlama hakkı sadece anket yoluyla veri girişi sağlayan kurumlara sağlanacaktır.

3.7.2. Bireysel Kullanıcı Menüleri

Uygulamayı kullanacak bireysel kullanıcılar kamu sektöründe ya da özel sektörde çalışan ya da çalışmak isteyen kişilerden oluşacaktır. Uygulama kapsamında bireysel kullanıcılar için kayıt menüsü altında bireysel kayıt menüsü, veri girişi menüsü altında anlık veri girişi menüsü ve raporlama menüsü tasarlanmıştır.

3.7.2.1. Bireysel Kayıt Süreci

İnternet uygulamasına veri girişi yapmak ve uygulamada sorgulama yapabilmek için kurumsal kullanıcılarda olduğu gibi bireysel kullanıcılar için de kullanıcı adı ve şifre tanımlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede, uygulama ana sayfasında “*Bireysel Giriş*” butonuna tıklanarak açılan sayfada “*Kayıt*” butonuna basılmalıdır. Uygulamaya ilk kez kayıt olurken girilmesi gereken bilgiler Tablo 36’da yer almaktadır.

Tablo 36. Kayıt ve Aktivasyon için Girilmesi Gereken Bireysel Bilgiler

Bireye Ait	Açıklamalar
Kullanıcı Adı	Bireysel kayıt için kullanılacak harf ve rakamlardan oluşan bir kullanıcı adı oluşturulmalıdır. Türkçe karakter kullanılmamalıdır.
Adı Soyadı	Bireysel kullanıcının adı ve soyadı bilgisi yazılmalıdır.
e-posta Adresi	Uygulama aktivasyonunun yapılması için bireye ait eposta adresi olmalıdır.
Telefon Bilgisi	Bireye ait sabit ya da cep telefonu bilgisi yazılmalıdır.
Şifre	Bireysel hesabın açılmasında kullanılacak 8 haneli bir şifre belirlenmelidir.

Bireysel kullanıcı olacak kişilerin e-posta adreslerine aktivasyon bağlantısı gönderilmesi ve bu bağlantının onaylanması ile kayıt işlemi tamamlanacaktır. Bireysel kullanıcıların uygulamaya girmesi gereken kişisel bilgiler ise “Profil Menüsü” altında Tablo 37’de yer alan verilerden oluşmaktadır.

Tablo 37. Profil Menüsünde Doldurulması Gereken Bilgiler ve Veriler

Veri	Açıklama
Doğum Tarihi	Gün.Ay.Yıl
Cinsiyet	Kadın / Erkek
Eğitim Durumu	Eğitim düzeyi kodları arasından seçilecektir. Seçim son mezun olunan eğitim seviyesine göre yapılmalıdır. Bu seçime göre Lisans ve Yüksek Lisans okul bilgisi girişleri aktif olacaktır.
Mezun olduğu Üniversite ve Bölüm (Lisans)	Lisans düzeyinde mezun olanlar için mezun olunan üniversite ve bölüm seçilecektir. Listede bulunmayan üniversiteler için “Diğer” seçeneği seçilerek adı yazılacaktır.
Mezuniyet Yılı (Lisans)	Lisans Mezuniyet yılı yazılacaktır.
Mezun olduğu Üniversite ve Bölüm (Yüksek Lisans / Doktora)	Yüksek Lisans ya da Doktora düzeyinde mezun olanlar için mezun olunan üniversite / üniversiteler ve ilgili bölümler seçilecektir. Listede bulunmayan üniversiteler için “Diğer” seçeneği seçilerek adı yazılacaktır.
Mezuniyet Yılı (Yüksek Lisans / Doktora)	(Yüksek Lisans / Doktora) Mezuniyet yılı / yılları yazılacaktır.
Engel Durumu	Bireyin engel durumuna ilişkin bir sağlık raporu var ise “Evet” cevabı, yoksa “Hayır” cevabı seçilecektir.

Bireylerin profil bilgilerinde bir değişiklik olması halinde bu bilgileri güncellemeleri gerekmektedir. Profil bilgilerinin doldurulmasının ardından Tablo 38’de yer alan çalışma hayatına ilişkin bilgiler doldurulacaktır.

Tablo 38. Çalışma Hayatına İlişkin Temel Bilgiler ve Veriler

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Mevcut alışma Bilgisi	B_MCB	1- alışıyorum, 2- İş değiştirmek istiyorum, 3- Daha önce hiç çalışmadım, iş arıyorum
İstihdam Türü	B_IT	alışma bilgisi sorusuna “1” ve “2” seçeneklerini seçen bireyler için aktif olacak bir sorudur. 1- Sürekli alışan 2- Süreksiz alışan 3- Ücretli stajyer / ıarak çalışma bilgisi sorusuna “2” cevabını veren bireyler son işlerine göre bu soruyu cevaplayacaklardır. Tam zamanlı ya da kısmi zamanlı sürekli bir biçimde çalışanlar “1” seçeneğini işaretleyecektir. Belirli zaman için geçici olarak çalışan bireyler “2” seçeneğini seçecektir.
İlk İşe Giriş Tarihi	B_IIGT	MB sorusu için 1 ve 2 şıklarını işaretleyen kullanıcılar için ilk kez işe girdikleri tarih bilgisi yazılacaktır.
Mevcut İşe Giriş Tarihi	B_MIGT	MB sorusu için 1 şikkını işaretleyen kullanıcılar için hâlihazırda çalıştıkları işyerine başlama tarihi yazılacaktır.
İşten ıkış Tarihi	B_IGT	MB sorusu için 2 şikkını işaretleyen kullanıcılar için en son çalıştıkları işyerinden ayrılma tarihi yazılacaktır.

Bireyin veri girişi ve sonrasında raporlama ekranında göreēeęi veri alanları ve değişkenler mevcut profilinde yer alan bilgiler ve veriler ile çalışma hayatına dair girmiş olduğu bilgiler ve veriler çerçevesinde belirlenecektir. Birey Tablo 38’de yer alan “Mevcut alışma Bilgisi” sorusuna “1-çalışıyorum” ya da “İş değiştirmek istiyorum” cevaplarını verdiyse kendisine Tablo 39’da yer alan sorular da açılacaktır. İşten ayrılan bireylerden bu bölümü son çalıştıkları işe göre doldurmaları istenecektir.

Tablo 39. Çalışma Hayatına İlişkin Diğer Bilgiler ve Veriler

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Sektörü	B_STR	Kamu / Özel seçenekleri seçmeli gelecektir.
Kurum/İşletme/ Organizasyonun Türü	B_T	Tür bilgisi seçmeli gelecektir. Anonim şirket Kollektif şirket Komandit şirket Limited şirket Kooperatif Dernek / Vakıf Uluslararası Kuruluş Diğer Diğer seçeneği seçildiğinde manuel olarak tür bilgisi yazılacaktır. Kamu Kurumları için Diğer seçilip Kurum adı yazılmalıdır.
Ekonomik Faaliyet Kodu 1. Düzey	B_FK1	NACE Faaliyet Kodu seçmeli olarak gelecektir. (Ek-1 Tablo)
Ekonomik Faaliyet Kodu 2. Düzey	B_FK2	NACE Faaliyet Kodu seçmeli olarak gelecektir. (Ek-1 Tablo)
Faaliyet Merkezi İl	B_MIL	Seçmeli (Tek il)
Varsa Diğer Faaliyet İlleri	B_DIL	Seçmeli (Birden fazla il)
Toplam Çalışan Sayısı	B_CS	İşletmedeki toplam çalışan sayısı
Kısmi Çalışma	B_PT	İş tam zamanlı değil kısmi zamanlı ise Evet, tam zaman ise çalışıyorsanız Hayır seçeneği seçilecektir.
Kısmi Çalışılan Gün Sayısı	B_PTG	Kısmi zamanlı çalışanlar ayda çalıştıkları süreyi güne çevirmeleri gerekmektedir. Aylık toplam çalışılan saat /7,5 formülü ile 1-29 gün arasında bir gün bilgisi yazılacaktır.
İşyerinde Mevcut Pozisyon / Görev Unvanı	B_GU	İşyerinde kullanmakta olduğu pozisyon adı / görev unvanı
İdari Sorumluluğu olup olmadığı	B_Y	Evet / Hayır
Meslek Kodu	B_MK	Aylık prim hizmet belgesi ile bildirilen ISCO (08) meslek kodu, ilgili kod bireyin yaptığı iş ile uyumsuz ise ISCO (08) listesinden kullanıcı için uygun olan meslek seçilecektir.
Meslekte Geçen PÖGS	B_MPGS	ISCO (08) meslek kodu ile birey için SGK ya bildirilen toplam prim ödeme gün sayısı yazılacaktır.

Veri	Veri Kodu	Açıklama
İşletmede Geçen PÖGS	B_IPGS	Hali hazırda çalışmakta olduğu ya da son çalıştığı İşletme/Kurum tarafından SGK ya bildirilen toplam prim ödeme gün sayısı yazılacaktır.
Toplam PÖGS	B_TPGS	Bireyin SGK kayıtlarında yer alan toplam prim ödeme gün sayısı yazılacaktır.
Temel ücret yanında alınan değişken ücret	B_DU	1-Yok 2-İkramiye 3-Prim 4-Fazla Çalışma 5-Vardiyalı Çalışma / Gece Çalışması 6-Diğer (Lütfen belirtiniz) Uygun seçenek / seçenekler işaretlenmelidir. Diğer seçeneği birden fazla eklenebilecektir.
Değişken ücretin ödeme dönemi	B_DUD	1-Aylık 2-3 aylık 3-6 aylık 4-Yıllık 5-Diğer (Lütfen belirtiniz) Bir önceki soruda işaretlenen her bir seçenek için ayrı dönem sorusu açılacaktır. Uygun seçenek işaretlenmelidir.
Nakdi Yan Haklar	B_NYH	1-Yok 2-Çocuk yardımı 3-Aile yardımı 4-Kira yardımı 5-Yemek yardımı 6-Yol yardımı 7-Diğer (Lütfen belirtiniz) Uygun seçenek / seçenekler işaretlenmelidir. Diğer seçeneği birden fazla eklenebilecektir.
Nakdi Yan Hakların ödeme dönemi	B_NYHD	1-Aylık 2-3 aylık 3-6 aylık 4-Yıllık Diğer (Lütfen belirtiniz) Bir önceki soruda işaretlenen her bir seçenek için ayrı dönem sorusu açılacaktır. Uygun seçenek işaretlenmelidir.
Aynı Yan Haklar	B_AYH	1-Yok 2-Özel Sağlık Sigortası 3-Bireysel Emeklilik Sigortası Katkısı 4-İş yerinde verilen yemek 5-Yemek kartı 6-Ulaşım kartı

Veri	Veri Kodu	Açıklama
		7-Tatil yardımı 8-Yakacak yardımı 9-Bayram yardımı 10-Diğer (Lütfen yazınız) Nakit olmayan destekler seçilecektir. Birden fazla seçenek seçilebilir.
Aynı Yan Hakların ödeme dönemi	B_AYHD	1-Aylık 2-3 aylık 3-6 aylık 4-Yıllık Diğer (Lütfen belirtiniz) Bir önceki soruda işaretlenen her bir seçenek için ayrı dönem sorusu açılacaktır. Uygun seçenek işaretlenmelidir.

3.7.2.2. Anlık Veri Girişi Menüsü

Bireysel kullanıcılar sadece anlık veri menüsünden ücret verisi girişi yapacaktır. Uygulamaya kayıt olduktan ve kişisel bilgileri girdikten sonra, ücret verilerinin girilebileceği anlık veri girişi menüsü aktif olacaktır. Kişisel bilgilerde eksik olması halinde uygulama uyarı verecek ve veri girişi yapılmadan önce eksik verilerin tamamlanması istenecektir. Anlık veri girişi sırasında bireysel kullanıcılardan Tablo 40'ta yer alan verilerin girilmesi istenecektir. Bireysel kullanıcıların anlık veri sorgulaması yapabilmeleri için ilk kayıtta en az 1 kez, referans yıl içerisinde en az 2 kez ücret verisi girmeleri gerekmektedir.

Tablo 40. Anlık Veri Kapsamında Toplanacak Bireysel Ücret Verileri

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Ücretin ait Olduğu Yıl	B_UY	Hali hazırda çalışan bireyler için anlık veri girişi sırasında referans yıl bilgisi doldurulmuş olarak gelecektir. İşten ayrılmış bireylerin son ücret bilgisine ait yılı seçmeleri gerekmektedir.
Ücretin ait Olduğu Ay	B_UA	Hali hazırda çalışan bireyler için referans ay bilgisi doldurulmuş olarak gelecektir. İşten ayrılmış bireylerin son ücret bilgisine ait ayı seçmeleri gerekmektedir.
Bir önceki döneme göre aylık brüt temel ücretin artış oranı (%)	B_AO	Bir önceki döneme göre ATU artış oranı yazılacaktır.
Aya ait PÖGS	B_APGS	1-30 gün

Veri	Veri Kodu	Açıklama
Aylık Temel Ücret	B_ATU	Çalışılan ve çalışılmayan süreler için, hizmeti karşılığında aylık olarak alınan brüt temel ücret yazılacaktır.
Değişken Ücret	B_DU	Ücret Yönetimi Menüsünde seçilmiş olan her bir değişken ücret biçiminden, seçilmiş dönem için alınan brüt tutar yazılacaktır.
Nakdi Yan Haklar	B_NYH	Ücret Yönetimi Menüsünde seçilmiş olan her bir nakdi yan haklar biçiminden, seçilmiş dönem için alınan brüt tutar yazılacaktır.
Aynı Yan Haklar	B_AYH	Ücret Yönetimi Menüsünde seçilmiş olan her bir aynı yan haklar biçiminden, seçilmiş dönem için alınan brüt tutar yazılacaktır.

3.7.2.3. Bireysel Raporlama Menüsü

Bireysel raporlama menüsünde, uygulama kapsamında referans yıllar ve aylar için belirli değişkenler bazında üretilmiş raporlar yer alacaktır. Bireyler kurumsal kullanıcıların aksine eğitim durumları ve meslekleri çerçevesinde sadece o yıla ait ve raporlama sırasında en güncel olan ücret verisine ulaşabileceklerdir.

Tablo 41. Bireysel Raporlama Değişkenleri

Bireye İlişkin Değişkenler	İşyerine İlişkin Değişkenler	Ücrete İlişkin Değişkenler
Cinsiyet	Faaliyet Merkezi İl	Yıllık Brüt Ücret
Yaş	Sektör	Aylık Brüt Ücret
Kıdem (Mesleki, İşyerinde Geçen veya Toplam)	Faaliyet Kodu	Aylık Temel Ücret
		Yıllık Temel Ücret
		Aylık Değişken Ücret
		Yıllık Değişken Ücret
		Nakdi Yan Haklar
		Aynı Yan Haklar

SGK veri tabanından elde edilen veriler ile kurumsal ve bireysel kullanıcılar tarafından girilen anlık veriler, bireysel kullanıcıların raporlamasına açık olacaktır. Bireysel

kullanıcılar Tablo 41’de yer alan değişkenlerden seçerek kendi raporlarını oluşturabileceklerdir.

3.7.3. Araştırmacı Kullanıcı Menüleri

Araştırmacı kullanıcı piyasada gerçekleşen ücret bilgisine ulaşmak isteyen kamu kurumları, üniversiteler, sendikalar ve meslek odaları araştırma şirketleri ya da kurumları ile uluslararası kurum ve kuruluşlardan oluşacaktır. Bireysel araştırmacıların araştırmacı kullanıcı olabilmeleri ve raporlama yapabilmeleri için bahsedilen kurumlardan biri üzerinden sisteme kullanıcı olarak tanımlanmaları gerekecektir.

3.7.3.1. Araştırmacı Kayıt Menüsü

İnternet uygulaması üzerinden veri sorgulaması yapabilmek için kurumsal kullanıcı kaydında olduğu gibi şirkete/kuruma ya da organizasyona ait kurumsal e-posta adresi ile bir hesap oluşturulması gerekmektedir. Kurumsal hesap oluşturulduktan sonra raporlama yapacak kullanıcılar için kullanıcı adı ve şifre tanımlaması yapılabilecektir. Bu çerçevede uygulama ana sayfasında “*Araştırmacı Giriş*” butonuna tıklanarak açılan sayfada “*Kayıt*” butonuna basılmalıdır. Uygulamaya ilk kez kayıt olurken girilmesi gereken bilgiler Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42. Aktivasyon için Girilmesi Gereken Kurumsal Bilgiler

Kurum/Kuruluş/Organizasyonun	Açıklamalar
Adı	Kamuoyu tarafından bilinen adı
e-posta Adresi	Uygulama aktivasyonunun yapılması için Kuruma ait e-posta adresi olmalıdır. Kişisel e-posta adresi yazılmamalıdır.
Kurumsal Telefon	Kurumsal telefon numarası yazılmalıdır.
Kullanıcı Adı	Kurumsal kayıt için kullanılacak harf ve rakam içeren bir kullanıcı adı oluşturulmalıdır. Türkçe karakter kullanılmamalıdır.
Şifre	Kurumsal hesabın açılmasında ve yönetilmesinde kullanılacak 8 haneli bir şifre belirlenmelidir.

Kurumsal e-posta adresine gelen link üzerinden aktivasyon yapıldıktan sonra “Araştırmacı *Kullanıcı Tanımlama*” menüsünden veri girişi yapacak çalışan için kullanıcı adı ve şifre tanımlaması işlemi yapılması gerekmektedir. Sisteme istenildiği kadar kullanıcı tanımlamasına izin verilecek ancak kullanıcıların her yıl yeniden güncellenmesi istenecektir. Araştırmacı kullanıcı tanımlaması sırasında uygulamaya kaydedilmesi gereken bilgiler Tablo 43’te yer almaktadır.

Tablo 43. Araştırmacı Kullanıcı Tanımlama Menüsü Kayıt Bilgileri

Raporlama Yapacak Çalışan Bilgileri	Açıklamalar
Adı Soyadı	Raporlama yapacak çalışanın adı ve soyadı yazılmalıdır.
Unvanı	Raporlama yapacak çalışanın unvanı yazılmalıdır.
e-posta adresi	Uygulama aktivasyonunun yapılması için raporlama yapacak ait kurumsal eposta adresi yazılmalıdır.
Telefon	Raporlama yapacak çalışanın telefonu yazılmalıdır.
Kullanıcı Adı	Uygulamaya giriş sırasında kullanmak için bir kullanıcı adı oluşturulmalıdır.
Şifre	Uygulamaya giriş için kullanılacak 8 haneli bir şifre belirlenmelidir.

Kurumsal kullanıcı olarak tanımlanan kişilerin e-posta adreslerine aktivasyon bağlantısı gönderilmesi ve bu bağlantının onaylanması ile kullanıcı tanımlama işlemi tamamlanacaktır.

3.7.3.2. Araştırmacı Raporlama Menüsü

Araştırmacı raporlama menüsünde uygulama kapsamında referans yıllar ve aylar için belirli değişkenler bazında üretilmiş raporların yanında araştırmacı kullanıcıların kendi veri tablolarını oluşturabileceği sorgulama ekranları da tasarlanacaktır. Böylelikle, sadece ilgili yılın değil geçmiş yıllara ilişkin de ücret verilerine ulaşmak ve karşılaştırmalı analiz yapabilmek mümkün olacaktır.

SGK veri tabanından elde edilen veriler ile kurumsal ve bireysel kullanıcılar tarafından girilen anlık veriler ile kurumsal kullanıcıların anket yoluyla girdikleri veriler araştırmacı

kullanıcılara açık olacaktır. Ayrıca araştırmacı kullanıcılar ücret yönetimi menüsü üzerinden elde edilen anket verileri ile de belirli özelliklere sahip işletme üzerinden de sorgulama yapabileceklerdir. Kurumsal kullanıcıların raporlama için seçebileceği değişkenler Tablo 44'te yer almaktadır.

Tablo 44. Kurumsal Raporlama Değişkenleri

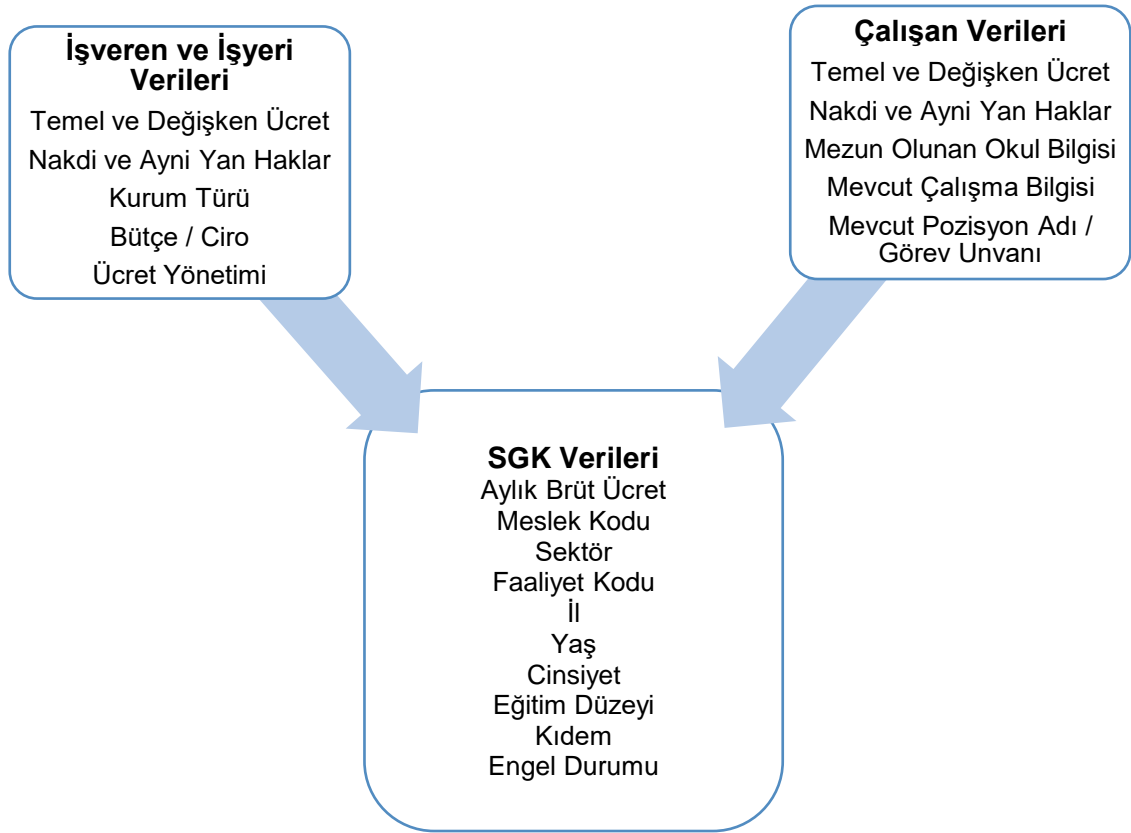
Referans Dönem	Bireye İlişkin Değişkenler	İşyerine İlişkin Değişkenler	Ücrete İlişkin Değişkenler
Yıl	Meslek Kodu	Faaliyet Merkezi İl	Yıllık Brüt Ücret
Ay	Cinsiyet	Sektör	Aylık Brüt Ücret
	Yaş	Faaliyet Kodu	Aylık Temel Ücret
	Kıdem (Mesleki, İşyerinde Geçen veya Toplam)	Toplam Çalışan Sayısı	Yıllık Temel Ücret
	Çalıştığı İl		Aylık Değişken Ücret
			Yıllık Değişken Ücret
			Nakdi Yan Haklar
			Aynı Yan Haklar

3.8. SGK VE İNTERNET VERİLERİNİN EŞLEŞMESİ VE HESAPLAMALAR

PÜBİTS modeli veri tabanının ilk kaynağını SGK'dan alınacak işveren, işyeri, çalışan ve ücret verileri oluşturacaktır. Bu veriler, kurumsal kullanıcılar ve bireysel kullanıcılardan alınacak veriler için bir temel oluşturacak, işverene, işyerlerine ve çalışana ilişkin veriler ile ücret verisinin SGK tarafından toplanmayan ya da ayrı olarak verilemeyen kısımları kurumsal kullanıcılar ve bireysel kullanıcılar tarafından detaylandırılacaktır.

Hem kurumsal kullanıcılar hem de bireysel kullanıcılar, 3.7 başlığı altında yer alan tablolarda geçen benzer verilerin girişlerini yapacaklardır. Şekil 17'de SGK verilerine ilaveten toplanacak bazı verilere yer verilmektedir.

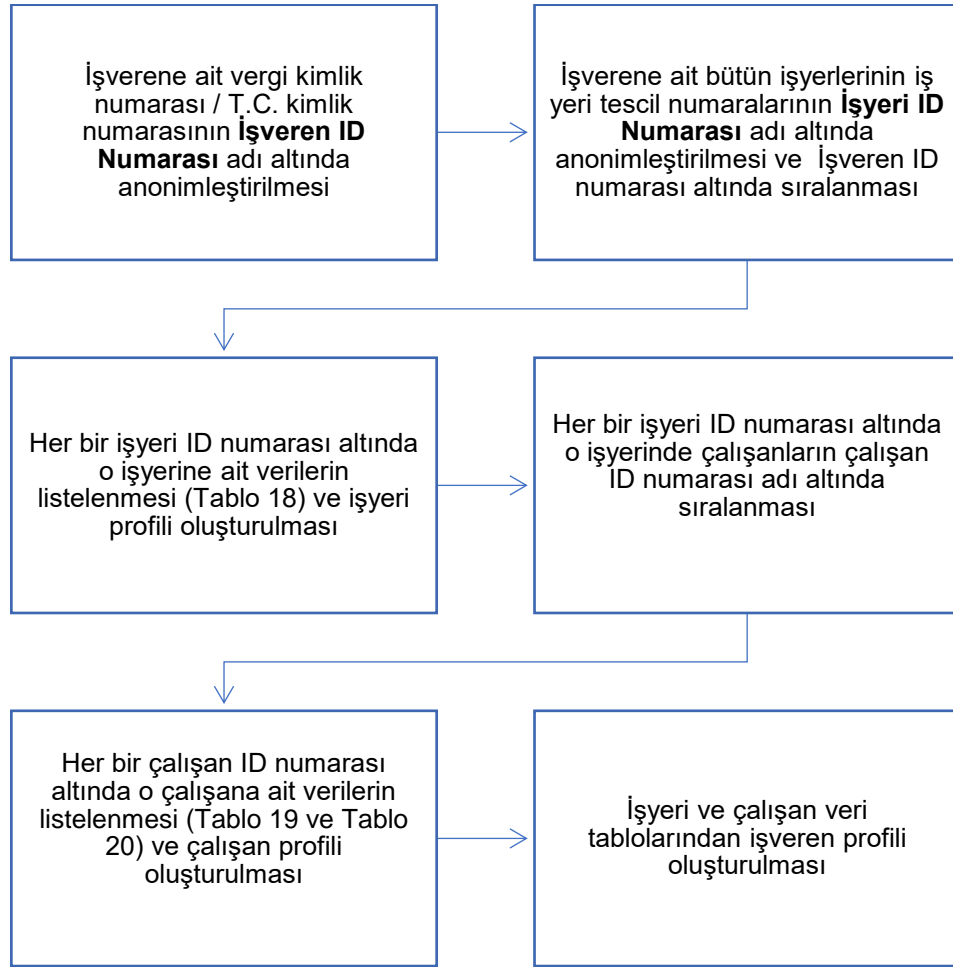
Şekil 17. SGK Verilerine İlaveten Toplanacak Detay Veriler



SGK'da brüt ücret verisi temel ve değişken ücretin toplamı olarak yer alırken, kurumsal ve bireysel kullanıcılardan ücret verilerini ayrıştırılmış bir biçimde girmeleri istenecektir. Ayrıca kurumsal kullanıcılar kurumun ücret yönetimi hakkında detay sağlarken, bireyler de kendi çalışma hayatlarına ilişkin ve yapmış oldukları işlere ilişkin verileri uygulamaya aktaracaktır.

SGK'dan alınan veriler kapsamında öncelikle işveren ve çalışan profilleri oluşturulacaktır. SGK veri tabanından alınan veriler kapsamında işyeri, çalışan ve işveren profilinin oluşturulmasına ilişkin işlem adımları Şekil 18'de yer almaktadır.

Şekil 18. İşveren, İşyeri ve Çalışan Profili için İşlem Adımları



Model kapsamında profiller anonim veriler üzerinden oluşturulacağı için tüzel ve gerçek kişilere ilişkin onların kimliğini ortaya çıkarabilecek veriler sisteme aktarılmayacaktır. Tüzel kişi işverenler için “SGT” ile başlayan bir ID numarası, gerçek kişi işverenler için “SGG” ile başlayan bir ID numarası atanacaktır. İşverene ait birden fazla işyeri olabileceğinden, işyerlerine ait işyeri tescil numaraları için “SGI” ile başlayan ID numarası belirlenecektir. Çalışanlara da benzer şekilde “SGC” ile başlayan bir ID numarası verilecektir.

Veri tabanının kurulması sırasında yukarıdaki işlem adımları gerçekleştirildikten sonra her bir işveren ID numarası altında gruplanan veriler belirli değişkenler temelinde raporlanabilir duruma gelecektir. SGK veri tabanından elde edilecek gerçek veriler ile ülke genelinde meslek kodlarının illere ve ekonomik faaliyet kollarında göre dağılımı ve meslek kodu bazında ücret ortalamaları elde edilmiş olacaktır. Gerçek verilerle

oluşturulan raporlar, hem kurumsal kullanıcıların hem de bireysel kullanıcıların erişimine açılacaktır.

SGK veri tabanından gelen veriler kapsamında oluşturulan profiller her veri aktarımı döneminde güncellenecek ve sisteme yeni eklenen kayıtlar için yeni profiller oluşturulacaktır. Benzer profil oluşturma işlemi kurumsal ve bireysel kullanıcılar için de gerçekleştirilecektir. Kurumsal kullanıcılar uygulamaya kayıt olurken uygulama onlara kayıt sırasında tüzel kişi işveren ise “KT” ile başlayan, gerçek kişi işveren ise “KG” ile başlayan ID numaraları atayacaktır. Kurumsal kullanıcılar kayıt sırasında Tablo 31’de yer alan bilgileri uygulamaya girecek, ardından ücret yönetimi menüsü altında bulunan soruları cevaplayacaklardır. Böylece, kurumsal kullanıcı için genel bir profil yapısı oluşturulacaktır.

SGK veri tabanından gelen veriler işyeri ID numarası çerçevesinde şekillenirken, kurumsal kullanıcıların verileri “KC” ile başlayan çalışan ID numarası çerçevesinde şekillenecek, hangi çalışana ait ücret verisi giriliyorsa o çalışanın çalıştığı işyerine ait veriler sisteme girilecektir. Kurumsal kullanıcının uygulamaya o işletmeye ya da kuruma ait bütün işyerlerinde çalışan kişilerin ücret verilerini değil, anket çalışması kapsamında ise örnekleme dahil edilen işyeri ve çalışanların verilerini, anlık veri girişi yapıyorsa giriş yapmak istediği çalışana ve işyerine ait verileri girmesi istenecektir.

Bireysel kullanıcılar için de “BC” ile başlayan bir ID numarası atanacak, kişinin profil bilgileri bu ID numarası altında rapor dosyalarına kaydedilecek, kayıt sırasında girmiş olduğu kişisel veriler raporlama dosyalarına yansıtılmayacak, ham veriler üzerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılar gibi üçüncü taraflar ile paylaşılmayacaktır. Anket ve anlık veri girişleri için çalışan profilleri oluşturulduğunda, her bir çalışana ait ID numarası ile o çalışanın işvereni, işyeri ve bunlarla ilgili verileri, bireysel verileri ve ücret verileri tek bir satırda gösterilmek üzere bütün çalışanlar veri tablosunda alt alta listelenecektir. Ek-7’de örneği sunulan bu veri listesi, hem kurumsal hem bireysel kullanıcıların ortak giriş yaptığı bütün veriler çerçevesinde oluşturulacaktır.

Kurumsal ve bireysel kullanıcıların detay olarak girdiği ücret yönetimine ya da çalışma hayatına ilişkin diğer veriler için de bağımsız veri tabloları oluşturulacaktır. Veri

tablolarının oluşturulmasının ardından Tablo 45'te yer alan hesaplamalar yapılarak, raporlama ekranlarına yansıtılacaktır.

Tablo 45. Veri Kaynakları Çerçevesinde Gerçekleştirilecek Hesaplamalar

Hesaplanacak Ücret Verisi	SGK Verisi	Kurumsal Veri	Bireysel Veri
Her bir Meslek Kodu için Ortalama Aylık Brüt Ücret	✓	✓	✓
Her bir Meslek Kodu için Ortalama Aylık Temel Ücret (ATU)		✓	✓
Her bir Meslek Kodu için Ortalama Aylık Değişken Ücret (ADU)		✓	✓
Her bir Meslek Kodu için Ortalama Yıllık Değişken Ücret (YDU)	✓	✓	✓
Her bir Meslek Kodu için Ortalama Yan Haklar (YH)		✓	✓
Not: Ortalama ücret hesaplamasının yanında medyan, maksimum, minimum ücret ile %75 ve %25'lik ücret dilimleri de hesaplanacaktır.			

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere, SGK veri tabanına işverenler aylık bildirimleri brüt temel ücret ve değişken ücretleri birleştirerek tek bir kalemde girdiğinden bu veri için aylık temel ücret ve aylık değişken ücret ayrımı yapılamayacaktır. Bu ayrımı kurumsal ve bireysel kullanıcılardan gelen veriler sağlayacaktır. Yine, çalışanlara sağlanan ve ücret niteliğinde olan aynı yan haklar üzerinden sosyal güvenlik primi ödenmediğinden bu ödemelere ilişkin de SGK veri tabanından bir veri elde edilemeyecek, bu veriler kurumsal ve bireysel kullanıcılardan elde edilebilecektir.

Raporlama ekranında SGK verisi ile kullanıcılardan elde edilen veriler ayrı raporlanacak, belirli bir meslek kodu ya da diğer değişkenler için temsili sağlayacak ölçüde veri toplanamamışsa SGK verisi bu değişkenler için temsili sağlayacak ölçüde tamamlayıcı olarak kullanılacaktır.

SGK verisi, kurumsal ve bireysel kullanıcıların girmiş oldukları verilerin kontrolünde ve doğrulamasında kullanılacaktır. Belirli bir meslek kodu için SGK verisi ile hesaplanan ortalama, minimum ve maksimum “Ortalama Aylık Brüt Ücret” değerleri ile kurumsal kullanıcıların ve bireysel kullanıcıların girmiş oldukları ücret verileri ile karşılaştırma yapılarak veri girişi yapan kullanıcı aykırı değerler konusunda uyarılacaktır. Veri girişi yapan kullanıcının verinin doğruluğu konusunda ısrarcı olması durumunda, veri girişi kabul edilecek ancak belirlenecek ileri doğrulama adımları (veri girişi yapan kişi ile iletişim kurma, verinin benzer işletme/kurum/çalışan verileri ile karşılaştırılması vb.) tamamlanmadan analize dahil edilmeyecektir.

Uygulama kullanımı kurumsal ve bireysel kullanıcılar arasında yaygınlaştıkça ve veri giriş sıklığı artıkça, SGK verisinin yerini büyük ölçüde kurumsal ve bireysel verilerin alacağı öngörülmektedir. Böylece, bütün detaylarıyla ilk elden ücret verisinin toplanması sağlanmış olacaktır.

3.9. PÜBİTS MODELİNİN KURULMASINA VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN RİSKLER

PÜBİTS modelinin bir proje yönetimi mantığı ile hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda; modelin hem kuruluş hem de yönetim aşamasında karşılaşılabilecek risklerin ortaya konması, bu risklerin ortadan kaldırılması ya da etkisinin azaltılmasına yönelik önlemlerin belirlenebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Modelin kuruluş aşamasında ya da yönetimi sırasında ortaya çıkabilecek riskler ve yaratacakları etkiler aşağıda özetlenmiştir:

- **Modelin ihtiyaç duyacağı bütçenin kamu tarafından sağlanamaması:** Modelin kurulmasında ve yönetilmesinde ihtiyaç duyulacak altyapıya ve insan kaynağına ilişkin bütçenin kamu kaynaklarından sağlanmaması durumunda modelin kurulması için bir dış kaynak arayışına girilmesi gerekmektedir. Bu durum modelin kurulmasını geciktirebilecektir.
- **Modelin kuruluşundan sorumlu kurum yöneticilerinde ya da personelde değişiklik olması:** PÜBİTS Modeli, TÜİK ya da bir kamu üniversitesi koordinatörlüğünde, bu kurumların ve SGK personelinin yer alacağı bir ekip

tarafından kurulacak şekilde tasarlanmıştır. Modelin başarısı, bu ekipte yer alacak nitelikli personelin göstereceği çaba ve katkıya doğrudan bağlı olacaktır. Bu nedenle, modeli kuracak kurumların modeli benimseme ve sahiplenme düzeyleri oldukça önem arz etmektedir. Modelin kuruluş aşamasında, kurumların yöneticilerinde ya da ekip üyelerinde meydana gelecek görev değişiklikleri modelin istenilen zamanda kurulmasını etkileyecektir.

- **SGK verileri kapsamında sigortalılara ait “meslek kodu” verisinin hatalı olması ya da güncel olmaması:** Model, SGK veri tabanı temelinde kurgulanmıştır. Varsayımlar bölümünde de yer verildiği üzere bu veri tabanından gelen bütün verilerin doğru olduğu varsayılmıştır. Model için anahtar verilerden biri olan “meslek kodu” verisinin doğruluğu ve güncelliği büyük önem arz etmektedir. İşe ilk giriş ve aylık prim hizmet belgesi verilmesi sırasında beyan edilen meslek kodunun çalışanın yapacağı işlerle doğru bir biçimde eşleştirilerek girilmesi gerekmektedir. Bu verinin yanlış olması ya da güncel olmaması halinde ücret ortalamaları yanlış hesaplanmış olacaktır.
- **SGK verileri kapsamında sigortalılara ait “mezuniyet bölümü” verisinin işverenler tarafından doldurulmaması:** Mezuniyet bölümü verisi, sigortalı tescili sırasında isteğe bağlı verilen bir veridir. Bu verinin doldurulmaması halinde sigortalının mezun olduğu bölüm hakkında bilgiye sahip olunamayacak ve mezun olunan bölüme göre ücret ortalaması hesaplanmasında veri kaybı yaşanacaktır.
- **Kurumsal veriler kapsamında “meslek kodu” verisinin hatalı olması:** Model uygulamasına üye olan işverenler tarafından sağlanacak meslek kodu verisinin de doğru girilmesi çok önemlidir. SGK tarafından sağlanan ücret verileri işletmelerin sunduğu verilerle detaylandırılacağından, bu verinin hatalı olması halinde doğru eşleşme sağlanamayacak ve ilgili meslek kodu için doğru ücret ortalaması hesaplanamayacaktır.
- **Kurumsal ve bireysel veriler kapsamında ücret verilerinin eksik girilmesi:** Model kapsamında, SGK tarafından sağlanan ücret verilerinin temel ücret ve aylık değişken ücretin toplamı olduğu belirtilmiştir. Bu ayrımı elde etmek kurumsal ve bireysel kullanıcıların ücret verilerini eksiksiz girmeleriyle mümkün olabilecektir. Ücret verilerinin eksik girilmesi halinde ücret biçimlerine ilişkin ortalamalar doğru hesaplanamayacaktır.

- **Kurumsal veriler kapsamında “ücret yönetimi” verilerinin güncel olmaması:** Kurumsal kullanıcılardan uygulamaya kayıt sırasında girmeleri ve değişiklik olması halinde güncellemeleri istenen ücret yönetimi verilerinin güncel olmaması doğrudan veri girişi menüsünü etkileyecektir. Çünkü, kurumsal veri girişi menüsü ücret yönetimi alanında verilen bilgiler ışığında değişmektedir.
- **Bireysel veriler kapsamında “çalışma hayatı” verilerinin güncel olmaması:** Bireysel kullanıcılardan uygulamaya kayıt sırasında girmeleri ve değişiklik olması halinde güncellemeleri istenen çalışma hayatı verilerinin güncel olmaması, veri girişi ekranlarını etkileyecektir. Yine, bireye sunulan raporlama ekranı içeriği de çalışma hayatı verileri çerçevesinde şekillendiğinden, birey eksik ya da hatalı ücret verisi girmiş olacak ve istediği şekilde raporlama yapamayacaktır.

Hem modelin kurulum aşamasında hem de yönetimi aşamasında, modeli kullanacak bireyler de dahil bütün paydaşlarla doğru iletişim kurmanın risklerin önlenmesinde ve etkilerinin azaltılmasında önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Modelin tanıtımı için kamu kurumları, işletmeler, çalışan ve işveren örgütleri, araştırma şirketleri, üniversiteler ve diğer paydaşlarla toplantılar gerçekleştirilmesi, bu toplantılar kapsamında modele ilişkin önerilerin toplanması önerilmektedir. Modelin hayata geçirilmesi sonrasında, model uygulamasının işletme ziyaretleri, kamu spotları, internet reklamları, afişler ve broşürler yoluyla geniş bir kitleye tanıtımının yapılması uygun olacaktır.

Modeli kuracak kamu kurumlarının rollerinin doğru belirlenmesi ve bu rollerin kurumlar tarafından benimsenmesinin sağlanması, bütçe ve insan kaynağı tahsisine ilişkin risklerin önüne geçecektir. İşletmelerin ve bireylerin doğru ve güncel veri sağlamaları için de veri girişine ilişkin dokümanlar ve eğitim videoları hazırlanması önerilmektedir. Uzun zamandır veri güncellemeyen işletme ve bireylerin takip edilerek onlarla iletişim kurmak da veri kalitesini artıracaktır.

SONUÇ

Dijital değişimin etkisini daha yoğun hissettirdiği günümüzde, bilgiye kolay erişim birçok alanda hayata geçmiş hem özel sektörde hem de kamu sektöründe birçok hizmet çevrimiçi uygulamalar üzerinden verilmeye başlanmıştır. Farklı kurumlar tarafından işletilen veri tabanlarının birbirleriyle anlık iletişim halinde olması, bilgi aktarımını kolaylaştırmıştır. Kamu kurumları, bankalar ve eğitim kurumları bu alanda öncü kurumlar olmuştur.

Günümüzde, internet hem bilgi sağlayıcı hem de bilgi toplayıcı rolü ile bireyler, kurumlar hatta devletler için vazgeçilmez bir araca dönüşmüştür. İnternette yaşanan çok kısa süreli kesintiler birçok hizmetin aksamasına, birçok bireysel ya da kurumsal müşterinin, vatandaşın memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Bu maddi ve manevi kayıpları önlemek için devletler, kurumlar ve işletmeler önemli yatırımlar gerçekleştirmektedir.

Ülkemizde son 10 yılda kamu hizmetlerine ait başvuruların e-devlet platformu üzerinden alınması ve sonuçlarına ilişkin bu platform üzerinden vatandaşın bilgilendirilmesi, vatandaşlardan halihazırda kamu kurumlarının veri tabanlarında var olan bilgi ve verilerin talep edilmemesi konusunda önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Bunun paralelinde, özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler de internet tabanlı uygulamalar üzerinden müşteri veri tabanları oluşturmuş, reklam ve satış süreçlerini bu platformlar üzerinden gerçekleştirmişlerdir. COVID-19 pandemisi bu platformların daha da geliştirilmesine ve kullanımının yaygınlaşmasına neden olmuş, işletmeler için dışa dönük süreçlerin yanında; insan kaynakları, muhasebe ve finansman, bilgi teknolojileri yönetimi gibi içsel süreçler de çevrimiçi platformlar üzerinden yönetilmeye başlanmıştır.

Yaşanan bu dijital dönüşüm sonucunda kurumlar ve işletmeler, doğru çalışanları elde edebilmek ve sonrasında elde tutabilmek için hem ülke içinde hem de dünya çapında bir rekabet içerisine girmişlerdir. İşletmenin ya da kurumun başarılı bir çalışanın başka bir şehirdeki ya da ülkedeki işletme ya da kurumda çalışmayı tercih etmesi, sadece o işletme için bir kayıp olmamakta, şehrin ya da ülkenin yetişmiş işgücü için de önemli bir kayıptır. Bu nedenle işletmelerin ve kurumların, nitelikli çalışanlar üzerine rekabeti doğru yönetebilmeleri için hem faaliyet gösterdikleri ülkedeki hem de rakiplerinin faaliyet

gösterdikleri ülkelerdeki ücret seviyelerini bilmeleri ve kendi ücret düzeyi kararlarını doğru vermeleri gerekmektedir.

Türkiye’de piyasa ücret verisini sürekli bir biçimde sistematik olarak toplayan ve devletten bireye bütün taraflara güncel olarak sunabilen bir yapı bulunmamaktadır. Bu durum, araştırmanın temel problemi olarak ele alınmış ve **“Türkiye’de piyasa ücret bilgisinin sistematik olarak toplanması ve sunumu için nasıl bir yöntem ve model geliştirilmelidir?”** sorusundan yola çıkılarak bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Halihazırda ülkemizde, günlük olarak üretilen ve depolanan sayısız ücret verisi bulunmaktadır. Bu çalışmada, bu verilerin nasıl bir araya getirileceği ve başka veri toplama yöntemleri ile nasıl zenginleştirilebileceği araştırılmıştır. Bütün tarafların erişebildiği güncel, doğru ve detaylı piyasa ücret bilgisi sayesinde, ücret konusunda karar alıcıların ve karar vericilerin aynı veriler üzerinden hareket edecekleri; ücrete ilişkin kararların daha uyumlu, devlet ve işveren, işveren ve sendika, işveren ve çalışan ile işverenler arasındaki ücret iletişiminin de daha sağlıklı gerçekleşeceği düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında, ücret ve ücret yönetimi literatürü ile birlikte dünyadaki ve ülkemizdeki ücret araştırması yöntemleri incelenmiştir. Ülkelerin kurmuş olduğu uluslararası ve bölgesel kuruluşlar için ücret, önemli bir araştırma kalemidir. ILO, BM’nin çalışma alanındaki ihtisas kuruluşu olması nedeniyle ücret araştırmalarının dünya genelinde karşılaştırılabilirliğini sağlamak konusunda üye ülkelerin resmi istatistik kurumları için rehberler ve sınıflamalar geliştirmiştir. Bu sayede, birçok ülke ücretlerin resmi olarak toplanması ve raporlanması konusunda kendi yapılarını kurabilmişlerdir.

Türkiye’nin de aday olduğu AB, üye ve aday ülkelerin dahil olduğu ve dörder yıllık periyotlarla gerçekleştirdiği Kazanç Yapısı Araştırması ile diğer ücret verisi toplayan anketlere göre daha detaylı ücret verilerinin elde edilmesini sağlamıştır. Ancak, araştırmanın her dört yılda bir gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının devam eden yıl içerisinde yayınlanabilmesi nedenleriyle veriler güncelliğini yitirmektedir. Örneğin; halihazırda kamuoyu ile meta verileri paylaşılmış en güncel Kazanç Yapısı Araştırması 2018 yılına yani beş yıl öncesinde aittir. Bu süreçte dünyada COVID-19 pandemisi ve ekonomik krizlerin yaşandığını ve Türkiye’nin her iki faktörden oldukça etkilendiğini düşünürsek, 2018 yılı ücret verilerinin ücret politikalarının geliştirilmesi için ne kadar faydalı olacağı oldukça tartışmalı bir durumdur.

Avrupa Birliğine üye ve aday ülkeler, çerçevesi EUROSTAT tarafından belirlenen Kazanç Yapısı Araştırması doğrultusunda veri topladığından, örnek ülke olarak işletmecilik alanında öncü ülkeler arasında yer alan, ödül yönetiminin ortaya çıktığı ve ücretlendirme sürecinde piyasa etkisinin yüksek olduğu ABD, örnek ülke olarak seçilmiştir. ABD İstatistik Bürosu tarafından ücret konusunda farklı araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Ulusal Ücret Araştırması kapsamında ücretin bütün bileşenleri araştırma kapsamına alınırken ve toplam işveren maliyeti hesaplanırken; Mesleki İstihdam Ücret Araştırması sadece o mesleğe ilişkin ücret kalemlerini toplamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede temel ücret ve değişken ücret kalemlerini içermekte, yan haklar ve parasal olmayan ödül kalemleri araştırmaya dahil edilmemektedir. Ücret araştırmaları kapsamında yaratmış oldukları bu çeşitlilik amaca uygun, hızlı ve güncel veri toplamayı sağlamaktadır. Elde edilen veriler ışığında geliştirilmiş olan internet tabanlı Mesleki Görünüm El Kitabı, kariyer rehberliği arayanlar için zengin bir kaynak oluşturmak amacıyla, ABD'deki yüzlerce meslek hakkında bilgi içeren çevrimiçi bir yayın olarak geliştirilmiştir. Bu uygulamaya paralel olarak geliştirilen Kariyer Görünümü uygulaması ise istihdam, kazançlar, eğitim ve öğretim ihtiyaçları ve kariyerler hakkında makaleler ve kısa özetler içermektedir.

Türkiye'den araştırmacıların da sıklıkla başvurduğu O*NET mesleki veri tabanı işin hızla değişen doğasını, bunun işgücünü ve ABD ekonomisini nasıl etkilediğini anlamak için uzun zamandır faaliyet göstermektedir. Bilimin bütün alanlarında vurgulandığı üzere veri güçtür. ABD gibi gelişmiş ülkelerde bütün bu veri toplama çabaları geleceği daha iyi öngörebilmek ve hızla değişen dünyada toplum ihtiyaçlarına uygun ve ülkeyi bulunduğu seviyeden daha üst seviyelere çıkarmaya yarayacak stratejiler geliştirmektedir.

2000'li yıllar internetin Türkiye'de yeni yeni duyulmaya başladığı yıllarken, bu yıllarda ücret araştırması konusunda internet tabanlı veri toplama araçları tartışılmaya başlanmıştır. Dünyada birçok ülkede faaliyet gösteren Salary.com ve Payscale.com uygulamaları 2000'li yılların başlarında faaliyete geçmiştir. Gelişen teknoloji ve internet sayesinde, uygulamaların kapsamı genişlemiş, yeni meslekler, iş unvanları ve yeni ücret bileşenleri ücret araştırmalarına dahil edilmiştir.

Bu iyi uygulama örneklerin ışığında geçerli, güvenilir ve güncel olarak ücret verilerinin düzenli sağlanması için bir PÜBİTS Modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen model sayesinde;

kurumların ve işletmelerin ücret belirleme süreçlerine katkı verilmesi, bireylerin piyasa değerlerini öğrenmelerinin sağlanması ve araştırmacıların, sendikacıların ve politika belirleyicilerin ücret konusundaki araştırmaları doğru ve güncel verilerle yapmalarının sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcı bir yöntemle kurulması önerilen modelin, kuruluş aşamasında yer alacak paydaşlar tarafından da zenginleştirileceği düşünülmektedir.

Modelin hayata geçirilmesi halinde temel faydalarından biri, ülkemizde ücret şeffaflığı kavramının yerleşmesinde öncü olacaktır. Ücret bilgisinin işletmeler, kurumlar ve bireyler düzeyinde hızlı dağılımını sağlamak, bütün tarafların ücret konusunda daha çok ve rahat konuşmasını da sağlayacaktır. Ayrıca, ülkemiz iş gücü piyasasından kilit mesleklerin kaybının önlenmesi, kilit mesleklere sahip diğer ülke vatandaşlarının ülkemizde çalışma konusunda ikna edilmesi için de ücret şeffaflığı kavramın iş yaşamına yerleştirilmesi önemlidir.

Model, SGK veri tabanı temelinde internet tabanlı kurgulanmış, kurumsal ve bireysel kullanıcıların sağlayacağı detay verilerle model veri tabanı zenginleştirilmiştir. Model kapsamında toplanacak ücret verisi için anahtar veri, ISCO-08 sınıflaması kapsamında belirlenmiş olan “meslek kodu” verisidir. Bu sayede elde edilen ücret verisinin sadece ülkemizde değil, dünya üzerinde de karşılaştırılabilir bir yapıda olması sağlanacaktır. Yine, ekonomik faaliyet verileri de benzer şekilde diğer ülkeler ve uluslararası kuruluşlar tarafından kullanılmakta olan NACE kodları çerçevesinde belirlendiğinden, belirli bir faaliyet kodu için hesaplanan ücret verisi de dünya çapında karşılaştırılabilir bir yapıda olacaktır.

Model, “meslek kodu” verisini odağına aldığından “iş değerlendirme odaklı” bir sistem olarak daha geleneksel bir yapıda görünse de işletme ya da kurum içi bütün meslekleri standart bir sınıflama altında diğer işletme ve kurumlarla karşılaştırılabilir bir yapıda ele alacağından piyasadan elde edilecek olan ücret verisinin mevcut ücret yapısına entegrasyonunun kolay olacağı, geride kalan bir meslek olmayacağı değerlendirilmektedir. Böylece piyasa ücretlerinin mevcut ücret sistemine kolay yansıtılması ile hem “iş” hem de “piyasa” odaklı rekabetçi bir ücret yapısına geçiş kolay olacaktır. Ayrıca, işletmelerin ve kurumların uygulama üzerinden elde ettikleri raporlama verilerini anlama ve kullanma konusunda zorluk yaşamayacakları değerlendirilmektedir.

Modelin kurulması ve internet tabanlı uygulamanın belirli bir düzene oturması sonrasında “birey” odaklı ücretlendirme modelleri ile model uygulamasının nasıl uyumlaştırılacağı üzerine bir çalışma gerçekleştirilmesinin, ücretlendirme konusunda güncel durumun yakalanması ve dünya trendlerinin izlenmesi için önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yetenek, beceri ya da yetkinlik temelli ücret verilen ya da verilebilecek faaliyet alanlarından bazılarının pilot olarak belirlenmesi ve bu işletmelerin ya da kurumların da yer alacağı bir çalışma grubu ile yetenek, beceri ya da yetkinlik temelli ücret verisinin nasıl toplanacağına araştırılması ve modele yansıtılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (1995). *Ücret Yönetimi*. TÜSSİDE.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. İçinde *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier.
- Amuso, L. E., ve Knopping, D. (2008). Incentive Compensation Design. İçinde L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. McGraw-Hill.
- Appelbaum, S. H., ve Mackenzie, L. (1996). Compensation in the year 2000: pay for performance? *Health Manpower Management*, 22(3), 31–39.
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Human Resources management practices*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı*. Nobel Yayınları.
- Armstrong, M., ve Brown, D. (2001). *New dimensions in pay management*. CIPD Publishing.
- Armstrong, M., ve Brown, D. (2017). Job Evaluation Versus Market Pricing: Competing or Combining Methods of Pay Determination? *Compensation and Benefits Review*, 49(3), 153-160.
- Aronoff, C. E., McClure, S. L., Ward, J. L., Aronoff, C. E., McClure, S. L., ve Ward, J. L. (2011). Compensation Philosophy. *Family Business Compensation*, 9-17.
- Ataay, İ. (2000). İşletmelerde Ücret Yönetimi. İçinde *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dönence Yayınları.
- Balliester, T., ve Elsheikhi, A. (2018). The future of work: a literature review. *ILO Research Department Working Paper*, 29, 1-54.

- Bamberger, P. (2023). *Exposing Pay: Pay Transparency and What It Means for Employees, Employers, and Public Policy*. Oxford University Press.
- Barkman, D. F. (1993). *Designing Skill Based Pay: Satisfying The Yearning For Earning by Learning*. The Business Center Publications.
- Barnhart, M. (2006). <http://www.Salary.com>. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 11(4), 47-55.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları. <https://books.google.com.tr/books?id=gXVbygAACAAJ>
- Becker, B. E., ve Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Benligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bhattacharyya, D. K. (2009). *Compensation management*. Oxford University Press.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınları.
- Blanchard, O. J. (1986). The wage price spiral. *The Quarterly Journal of Economics*, 101(3), 543-565.
- BLS. (2022). *Pay Measure Comparison*. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://data.bls.gov/apps/compensation-comparison-matrix/home.htm>
- BLS. (2023a). *Career Outlook*. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/careeroutlook/>
- BLS. (2023b). *National Compensation Measures: Overview*. <https://www.bls.gov/opub/hom/ncs/>
- BLS. (2023c). *Occupational Employment and Wage Statistics*. <https://www.bls.gov/oes/>
- BLS. (2023d). *Occupational Outlook Handbook*. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/ooh/>
- Board, F. t. C. A. (2001). The Future of Salary Management. *Compensation & Benefits Review*, 33(4).

- Bratton, J., ve Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Teory and Practice*. Palgrave Macmillian.
- Brown, C., ve Medoff, J. (1989). The employer size-wage effect. *Journal of political Economy*, 97(5), 1027-1059.
- Brown, M. (2001). Unequal Pay, Unequal Responses? Pay Referents and their Implications for Pay Level Satisfaction. *Journal of Management Studies*, 38(6), 879-886. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00263>
- Bryant, P. C., Brown, D., Cotton, C., Hill, B., Gibbs, M., ve Sturman, M. C. (2020). Five Experts Respond to Five Questions about Five Trends in Compensation and Benefits over the Next 5 Years. *Compensation & Benefits Review*, 52(4), 138-155. <https://doi.org/10.1177/0886368720942023>
- Burroughs, J. D. (1982). Pay Secrecy and performance: The psychological research. *Compensation Review*, 14(3), 44-54.
- Buszuwski, J. A., Elmore, D. J., Ernst, L. R., Lettau, M. K., Mason, L. G., Paben, S. P., ve Ponikowski, C. H. (2003). Imputation of Benefit Related Data for the National Compensation Survey.
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitapevi.
- Canavan, J. (2014). Compensation Surveys: The Good, the Bad and the Ugly. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 74-49.
- Caudill, H. L., ve Porter, C. D. (2014). An Historical Perspective of Reward Systems: Lessons Learned from the Scientific Management Era. *International Journal of Human Resource Studies*, 127-142.
- Centel, T. (1994). *İş Hukuku - Bireysel İş Hukuku*. Beta Yayınevi.
- Copeland, M. A. (1974). Concerning the Origin of Money Economy. *American Journal of Economics*, 33(1).
- Davis, J. H. (2011). *Statistics for Compensation: A Practical Guide for Compensation Analysis*. John Wiley & Sons.

- Day, N. E. (2012). Pay Equity as a Mediator of the Relationships Among Attitudes and Communication About Pay Level Determination and Pay Secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 462-476.
- Demircioğlu, M., ve Centel, T. (2015). İş Hukuku,(18. Baskı). *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Pearson Yayınları.
- Duman, A., ve Duman, A. (2016). Türkiye’de Sendikal Üyeliğinin Kamu ve Özel Sektördeki Ücretler Üzerindeki Etkileri. *Çalışma ve Toplum*(1), 11-30.
- Elizur, D. (1987). *Job Evaluation: A Systematic Approach*, . Gower Publishing Company Limited.
- Engelke, G. (1972). Conducting Surveys. İçinde *Handbook of Wage and Salary Administration*. McGraw-Hill.
- Ergeneli, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı. İçinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (pp. 3-35). Nobel Yayınları.
- Ergeneli, A., İlsev, A., Metin Camgöz, S., Karapınar Bayhan, P., ve Tayfur Ekmekci, Ö. (2014). İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme. İçinde *İnsan Kaynakları Yönetimi* (pp. 298-349). Nobel Yayınları.
- EU. (2023a). *Directive to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work* European Parliament and of the Council.
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-81-2022-INIT/en/pdf>
- EU. (2023b). *European Union priorities 2019-2024*. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024_en
- EUROSTAT. (2022). *EUROSTAT Database*. European Commission.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
- EUROSTAT. (2023). *European Statistical System*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/european-statistical-system>
- Gerhart, B., ve Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. İçinde M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and*

organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed. (pp. 481-569). Consulting Psychologists Press.

- Gerhart, B., ve Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications, Inc.
- Gerhart, B. R., Sara L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications, Inc.
- Gibbs, M. (2016). Past, Present and Future Compensation Research: Economist Perspective. *Compensation and Benefits Review*, 48(1-2), 3-16.
- Gomez-Mejia, L. R., ve Welbourne, T. M. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. *Human resource planning*, 11(3), 173-189.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations* Prentice Hall.
- Gross, S. E. (2008). Total Rewards and Future Workforce. İçinde L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. McGraw-Hill.
- Gupta, N., Conroy, S. A., ve Delery, J., E. (2012). The many faces of pay variation. *Human Resource Management Review*, 22, 10-115.
- Gursoy, D., Maier, T. A., ve Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 27(3), 448-458.
- Gürbüz, Ö. G. (2002). *İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri*. Literatür Yayınları.
- Haeberle, K., Herzberg, J., ve Hobbs, T. (2009). Leading the multigenerational work force. A proactive approach will cultivate employee engagement and productivity. *Healthcare executive*, 24(5), 62, 64, 66-67.
- Heneman, R. L., ve Werner, J. M. (2004). *Merit pay: Linking pay to performance in a changing world*. IAP.
- Hewitt, A. (2016). *Compensation Programs and Practices Survey*.

- Hilling, F. J. (2021). A Management Primer on the Basis for Pay Equity. *The Journal of Total Rewards*, 30(3), 23-34.
- ILO. (1973). Resolution concerning an integrated system of wages statistics. In.
- ILO. (2008). *Global Wage Report 2008/09 Minimum wages and collective bargaining: Towards policy coherence*. International Labour Organization.
- ILO. (2012). *International Standard Classification of Occupations* (Structure, group definitions and correspondence tables, Issue.
- ILO. (2019). *ISCO International Standard Classification of Occupations*. <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/>
- ILO. (2022a). *Global Wage Report 2022-23 The impact of inflation and COVID-19 on wages and purchasing power*. ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_862569.pdf
- ILO. (2022b). *ILOSTAT Database*. International Labour Organization. <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-wages-and-working-time-statistics/>
- ILO. (2023). *Fundamental Conventions of ILO*. Retrieved Eylül from <https://libguides.ilo.org/c.php?g=657806&p=4649148>
- ILO, ve TÜİK. (2020). *Cinsiyete Dayalı Ücret Farkının Ölçümü Türkiye Uygulaması*. ILO.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- Kaiser, T. C., Sittenthaler, H. M., ve Mohnen, A. (2023). Leveraging Incentives for Future Work Challenges: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Total Rewards*, Second Quarter 2023| Volume 32| No. 2.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları: Tasarım ve Analiz*. Detay Yayıncılık.
- Kocabaş, F. (2002). Küreselleşme sürecinde işveren sendikalarında yeniden yapılanma gereksinimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 39-60.
- Koss, S. (2008). *Solving the Compensation Puzzle: Putting Together a Complete Pay and Performance System*. Society for Human Resource Management.

- Lawler, E. E. (1981). *Pay and Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawler, E. E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Lawler, E. E. (2000). Pay Strategy - New Thinking For the New Millenium. *Compensation and Benefits Review*, 32(1), 7-12.
- Lawler, E. E. (2003). Pay Practices in Fortune 1000 Corporations. *CEO Publication G 03-20 (448)*.
- Lawler, E. E., ve Hackman, J. R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467.
- Lawler, E. E., ve Jenkins, G. D. (1992). Stratejic Reward Systems İçinde *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (pp. 1009-1055). Consulting Psychologist Press Inc.
- Ledford, G. E., ve Heneman, R. L. (2008). Skills, Knowledge and Competency-Based Pay. İçinde L. A. B. Berger, Dorothy R. (Ed.), *Compensation Handbook*. McGraw-Hill.
- Levey, J. (2001). *Method and system for collecting and presenting information relating to compensations*.
<https://patentimages.storage.googleapis.com/b7/b0/49/bd785352a5275f/US20010032097A1.pdf>
- Li, Z. (2013). *Study on the Consensus Salary System for Modern Enterprises*. Springer.
- Long, G. I. (2013). Differences between union and nonunion compensation, 2001-2011. *Monthly Lab. Rev.*, 136, 16.
- Lupton, T., ve Bowey, A. (1989). *Wages and Salaries* Gower Publishing Com. Ltd.
- Madhani, P. M. (2014). Aligning Compensation Systems With Organization Culture. *Compensation & Benefits Review*, 46(2), 103-115.

- Marasi, S., ve Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26, 50-58.
- Marker, A. (2009). Organizational Culture. İçinde *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3* (pp. 725-744). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9780470592663.ch49>
- Masters, S. H. (1969). An interindustry analysis of wages and plant size. *The Review of Economics and Statistics*, 341-345.
- McConnell, C. R., Brue, S. L., ve Macpherson, D. A. (1999). *Comtemporary Labour Economics*. Irwin/McGraw-Hill.
- Mercer. (2023a). *2023 Türkiye cret Araştırmaları*. <https://www.mercer.com/tr-tr/solutions/talent-and-rewards/2023-ucret-arastirmalari-raporu/>
- Mercer. (2023b). *Piyasa cret araştırması ve yan haklar*. <https://www.mercer.com/tr-tr/solutions/talent-and-rewards/ucret-arastirmasi/>
- MESS. (1996). *Metal Sanayii İş Gruplama Sistemi*. şahinkaya Matbacılık.
- Metcalf, D., Hansen, K., ve Charlwood, A. (2001). Unions and the sword of justice: unions and pay systems, pay inequality, pay discrimination and low pay. *National Institute Economic Review*, 176(1), 61-75.
- Miceli, M. P., ve Heneman, R. L. (2000). Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework. *Human Resource Management Review*, 10(3), 289-305.
- Milkovich, G. T., ve Newman, J. M. (1999). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., ve Gerhart, B. (2011). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., ve Stevens, J. (1999). *Back to the Future: A Century of Compensation* [CAHRS Working Paper #99-08].
- Miller Jr, H. A. (1999). Sources of Compensation Surveys. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 4(3), 15-30.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletme*. Literatür Yayınları.

- Mondy, R. W., ve Mondy, J. B. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Murray, B., ve Gerhart, B. (1998). An Empirical Analysis Of a Skill Based Pay Program And Plant Performance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 68-78.
- Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., ve J., W. M. (2007). Exposing Pay Secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71.
- Payscale. (2023). *Data Methodology of Payscale*. <https://www.payscale.com/why-payscale/data-methodology/?tk=nav>
- Poyraz. (2023). *Türkiye'de Ücretler*. <https://www.poyrazdanismanlik.com.tr/poyraz/turkiyede-ucretler/>
- Preen, A. v., Blang, H.-G., Costa, G., ve Schmidt, W. (2013). Performance Management (K. L. Potter, Trans.). İçinde *Strategic Human Resource Development* (pp. 135-157). Springer.
- Rosen, A. S. (2008). Salary Administration. İçinde L. A. Berger & D. R. Berger (Eds.), *The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. McGraw-Hill.
- Rubino, J. A. (2008). Communicating Compensation Programs. İçinde L. A. B. Berger, Dorothy R. (Ed.), *The Compensation Handbook*. McGraw-Hill.
- Salary.com. (2022). *Leading the Charge*. <https://www.salary.com/about-us/>
- Salary.com. (2023). *CompAnalyst Market Data Methodology Overview*.
- Schuster, J., ve Zingheim, P. (1992). *The New Pay*. Lexington Books.
- Schwieger, D., ve Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.
- Seldak, P. (2015). From Salary to Total Rewards-The Evolution of Compensation. İçinde *Management Science During Destabilization: Global Perspective* (pp. 160-166). International Management Foundation. Cracow University of Economics.
- SGK. (2010). Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği. In.

- SGK. (2023). *Aylık İstatistik Bülteni, Eylül 2023*.
<https://www.sgk.gov.tr/Istatistik/Aylik/42919466-593f-4600-937d-1f95c9e252e6/>
- Shaw, J. D., Gupta, N., Mitra, A., ve Ledford, G. E. (2005). Success and Survival of Skill-Based Pay Plans. *Journal of Management*, 31(1), 28-49.
- Siegel, P. A., ve Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organisational Science*, 16, 259-274.
- Smith, A. (2012). *Ulusların Zenginliği* (M. Saltoğlu, Trans.). Palme.
- Stewart, A. (2020). *What is Pay Communication and Why Does it Matter?*
<https://www.payscale.com/compensation-today/2020/01/what-is-pay-communication-and-why-does-it-matter>
- Stoffel, G. W. (1998). Compensation surveys: Determining competitive pay. *Canadian HR Reporter*; Oct 19, 1998; 11, 18;, 11(18), 19.
- TDK. (2019). *Türkçe Sözlük*. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts
- Terpstra, D. E., ve Honoree, A. L. (2003). The relative importance of external, internal, individual and procedural equity to pay satisfaction: Procedural equity may be more important to employees than organizations believe. *Compensation & Benefits Review*, 35(6), 67-74.
- Thompson, J. R., ve Lehew, C. W. (2000). Skill-based Pay as an Organizational Innovation. *Review of Public Personnel Administration*, 20(1), 20-40.
<https://doi.org/10.1177/0734371x0002000103>
- Timur, H., ve Kılıç, M. (2005). *İş Değerlemesinde Puanlama Yöntemi (İki Örnek Uygulama)*. Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Tobin, N. (2002). Can Technology Ease the Pain of Salary Surveys? *Public Personnel Management*, 31(1), 65-77.
- Trevor, S. (2009). Can pay be strategic. İçinde *Rethinking Reward* (pp. 21-46). Palgrave Macmillian.
- TÜİK. (2022a). *Gelir ve Yaşam Koşulları Araştırması Mikro Veri Seti (Kesit), 2022*

- TÜİK. (2022b). *Kazanç Yapısı Araştırması Mikro Veri Seti, 2018*.
- TÜİK. (2023a). *İşgücü İstatistikleri Mikro Veri Seti, 2022*.
- TÜİK. (2023b). *İşgücü İstatistikleri, Eylül 2023*. Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Eylul-2023-49388>
- TÜİK. (2023c). *Kazanç Yapısı İstatistikleri, 2022*. Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kazanc-Yapisi-Istatistikleri-2022-49750&dil=1>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76, 124-135.
- USDOL/ETA. (2022). *O*NET Resource Center*. U.S. Department of Labor/Employment and Training Administration. <https://www.onetcenter.org/overview.html>
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Arıkan Yayınları.
- Weber, C. L., ve Rynes, S. L. (1991). Effects of Compensation Strategy on Job Pay Decisions. *The Academy of Management Journal*, 34(1), 86-109.
- Werner, S., Konopaske, R., ve Touhey, C. (1999). Ten Questions to Ask Yourself About Compensation Surveys. *Compensation and Benefits Review*, 31(3), 54-59.
- Werner, S., ve Ward, S. G. (2004). Recent Compensation Research: An Eclectic Review. *Human Resource Management Review*, 201-227.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*(5), 171-180.
- White, G. (2000). Determining Pay. İçinde *Reward Management - A critical text*.
- Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought*. Routledge.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. Wiley. <https://books.google.com.tr/books?id=hnDvBQAAQBAJ>

York, D., ve Brown, T. (2008). Salary Surveys. İçinde *The Compensation Handbook* (pp. 111-123). Mc Graw Hill.

York, K. M. (2010). Compensation and Benefits. İçinde *Applied Human Resource Management: Strategic Issues and Experiential Exercises*. SAGE Publications, Inc.

EKLER

EK 1. NACE REV.2-ALTILI EKONOMİK FAALİYET SINIFLAMASI 2.DÜZEY

A	TARIM, ORMANCILIK VE BALIKÇILIK
01	Bitkisel ve hayvansal üretim ile avcılık ve ilgili hizmet faaliyetleri
02	Ormancilik ile endüstriyel ve yakacak odun üretimi
03	Balıkçılık ve su ürünleri yetiştiriciliği
B	MADENCİLİK VE TAŞ OCAKÇILIĞI
05	Kömür ve linyit çıkartılması
06	Ham petrol ve doğal gaz çıkarımı
07	Metal cevherleri madenciliği
08	Diğer madencilik ve taş ocakçılığı
09	Madenciliği destekleyici hizmet faaliyetleri
C	İMALAT
10	Gıda ürünlerinin imalatı
11	İçeceklerin imalatı
12	Tütün ürünleri imalatı
13	Tekstil ürünlerinin imalatı
14	Giyim eşyalarının imalatı
15	Deri ve ilgili ürünlerin imalatı
16	Ağaç, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç); saz, saman ve benzeri malzemelerden örülerek yapılan eşyaların imalatı
17	Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı
18	Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması
19	Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı
20	Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı
21	Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı
22	Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı
23	Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
24	Ana metal sanayii
25	Fabrikasyon metal ürünleri imalatı (makine ve teçhizat hariç)
26	Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı
27	Elektrikli teçhizat imalatı
28	Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı
29	Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
30	Diğer ulaşım araçlarının imalatı
31	Mobilya imalatı
32	Diğer imalatlar
33	Makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı
D	ELEKTRİK, GAZ, BUHAR VE İKLİMLENDİRME ÜRETİMİ VE DAĞITIMI
35	Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı
E	SU TEMİNİ; KANALİZASYON, ATIK YÖNETİMİ VE İYİLEŞTİRME FAALİYETLERİ
36	Suyun toplanması, arıtılması ve dağıtılması
37	Kanalizasyon

38	Atığın toplanması, ıslahı ve bertarafı faaliyetleri; maddelerin geri kazanımı
39	İyileştirme faaliyetleri ve diğer atık yönetimi hizmetleri
F	İNŞAAT
41	Bina inşaatı
42	Bina dışı yapıların inşaatı
43	Özel inşaat faaliyetleri
G	TOPTAN VE PERAKENDE TİCARET; MOTORLU KARA TAŞITLARININ VE MOTOSİKLETLERİN ONARIMI
45	Motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin toptan ve perakende ticareti ile onarımı
46	Toptan ticaret (Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç)
47	Perakende ticaret (Motorlu kara taşıtları ve motosikletler hariç)
H	ULAŞTIRMA VE DEPOLAMA
49	Kara taşımacılığı ve boru hattı taşımacılığı
50	Su yolu taşımacılığı
51	Hava yolu taşımacılığı
52	Taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler
53	Posta ve kurye faaliyetleri
I	KONAKLAMA VE YİYECEK HİZMETİ FAALİYETLERİ
55	Konaklama
56	Yiyecek ve içecek hizmeti faaliyetleri
J	BİLGİ VE İLETİŞİM
58	Yayımcılık faaliyetleri
59	Sinema filmi, video ve televizyon programları yapımcılığı, ses kaydı ve müzik yayımlama faaliyetleri
60	Programcılık ve yayıncılık faaliyetleri
61	Telekomünikasyon
62	Bilgisayar programlama, danışmanlık ve ilgili faaliyetler
63	Bilgi hizmet faaliyetleri
K	FİNANS VE SİGORTA FAALİYETLERİ
64	Finansal hizmet faaliyetleri (Sigorta ve emeklilik fonları hariç)
65	Sigorta, reasürans ve emeklilik fonları (Zorunlu sosyal güvenlik hariç)
66	Finansal hizmetler ile sigorta faaliyetleri için yardımcı faaliyetler
L	GAYRİMENKUL FAALİYETLERİ
68	Gayrimenkul faaliyetleri
M	MESLEKİ, BİLİMSEL VE TEKNİK FAALİYETLER
69	Hukuk ve muhasebe faaliyetleri
70	İdare merkezi faaliyetleri; idari danışmanlık faaliyetleri
71	Mimarlık ve mühendislik faaliyetleri; teknik test ve analiz faaliyetleri
72	Bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetleri
73	Reklamcılık ve piyasa araştırması
74	Diğer mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler
75	Veterinerlik hizmetleri
N	İDARİ VE DESTEK HİZMET FAALİYETLERİ
77	Kiralama ve leasing faaliyetleri
78	İstihdam faaliyetleri

79	Seyahat acentesi, tur operatörü ve diğer rezervasyon hizmetleri ve ilgili faaliyetler
80	Güvenlik ve soruşturma faaliyetleri
81	Binalar ile ilgili hizmetler ve çevre düzenlemesi faaliyetleri
82	Büro yönetimi, büro destek ve iş destek faaliyetleri
O	KAMU YÖNETİMİ VE SAVUNMA; ZORUNLU SOSYAL GÜVENLİK
84	Kamu yönetimi ve savunma; zorunlu sosyal güvenlik
P	EĞİTİM
85	Eğitim
Q	İNSAN SAĞLIĞI VE SOSYAL HİZMET FAALİYETLERİ
86	İnsan sağlığı hizmetleri
87	Yatılı bakım faaliyetleri
88	Barınacak yer sağlanmaksızın verilen sosyal hizmetler
R	KÜLTÜR, SANAT, EĞLENCE, DİNLENCE VE SPOR
90	Yaratıcı sanatlar, gösteri sanatları ve eğlence faaliyetleri
91	Kütüphaneler, arşivler, müzeler ve diğer kültürel faaliyetler
92	Kumar ve müşterek bahis faaliyetleri
93	Spor faaliyetleri, eğlence ve dinlence faaliyetleri
S	DİĞER HİZMET FAALİYETLERİ
94	Üye olunan kuruluşların faaliyetleri
95	Bilgisayarların, kişisel eşyaların ve ev eşyalarının onarımı
96	Diğer hizmet faaliyetleri
T	HANEHALKLARININ İŞVERENLER OLARAK FAALİYETLERİ; HANEHALKLARI TARAFINDAN KENDİ KULLANIMLARINA YÖNELİK OLARAK AYRIM YAPILMAMIŞ MAL VE HİZMET ÜRETİM FAALİYETLERİ
97	Ev içi çalışan personelin işverenleri olarak hanehalklarının faaliyetleri
98	Hanehalkları tarafından kendi kullanımına yönelik olarak üretilen ayırım yapılmamış mal hizmetler
U	ULUSLARARASI ÖRGÜTLER VE TEMSİLCİLİKLERİNİN FAALİYETLERİ
99	Uluslararası örgütler ve temsilciliklerinin faaliyetleri
V	KENDİ ADINA MENKUL SERMAYE İRADI FAALİYETLERİ (TEMETTÜ, BANKA FAİZİ, İŞTİRAK KAZANÇLARI VB.)

EK 2. ULUSLARARASI STANDART MESLEK SINIFLAMASI (ISCO-08)

Kod	Tanım
0	Askerler
0110	Subaylar
0210	Subay olmayan silahlı kuvvetlerin daimi mensupları
0310	Silahlı kuvvetlerde diğer rütbelerdeki meslekler
1	Yöneticiler
1111	Kanun yapıcılar
1112	Üst düzey devlet yöneticileri
1113	Muhtarlar ve ihtiyar heyeti
1114	Özel amaçlı kuruluşların üst düzey yöneticileri
1120	Genel müdürler ve başkanlar (özel sektör)
1211	Finans müdürleri
1212	İnsan kaynakları müdürleri
1213	Politika ve planlama müdürleri
1219	Başka yerde sınıflandırılmamış iş hizmetleri ve idaresi ile ilgili müdürler
1221	Satış ve pazarlama müdürleri
1222	Reklam ve halkla ilişkiler müdürleri
1223	Araştırma ve geliştirme müdürleri
1311	Tarım ve ormancılık ile ilgili üretim müdürleri
1312	Su ürünleri ve balıkçılık ile ilgili üretim müdürleri
1321	İmalat müdürleri
1322	Maden işletme müdürleri
1323	İnşaat müdürleri
1324	Tedarik, dağıtım müdürleri ve benzeri müdürler
1330	Bilgi ve iletişim teknolojisi hizmet müdürleri
1341	Çocuk bakım hizmetleri müdürleri
1342	Sağlık hizmetleri yöneticileri
1343	Yaşlı bakım hizmetleri yöneticileri
1344	Sosyal yardım müdürleri
1345	Eğitim müdürleri
1346	Mali ve sigorta hizmet şube müdürleri
1349	Başka yerde sınıflandırılmamış profesyonel hizmet müdürleri
1411	Otel müdürleri
1412	Lokanta ve restoran müdürleri
1420	Perakende ve toptan ticaret müdürleri
1431	Spor, eğlence ve dinlenme ile kültür merkezi müdürleri
1439	Başka yerde sınıflandırılmamış hizmet müdürleri

Kod	Tanım
2	Profesyonel Meslek Mensupları
2111	Fizikçiler ve astronomlar
2112	Meteorologlar
2113	Kimyacılar
2114	Jeologlar ve jeofizikçiler
2120	Matematikçiler, istatistikçiler ve aktüerler
2131	Biyologlar, botanikçiler, zoologlar ve ilgili profesyonel meslek mensupları
2132	Çiftçilik, ormancılık ve su ürünleri danışmanları
2133	Çevre koruma profesyonel meslekleri
2141	Endüstri ve üretim mühendisleri
2142	İnşaat mühendisleri
2143	Çevre mühendisleri
2144	Makine mühendisleri
2145	Kimya mühendisleri
2146	Maden mühendisleri, metalurji mühendisleri ve ilgili profesyonel meslek mensupları
2149	Başka yerde sınıflandırılmamış mühendislik ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2151	Elektrik mühendisleri
2152	Elektronik mühendisleri
2153	Telekomünikasyon mühendisleri
2161	Mimarlar
2162	Peyzaj mimarları
2163	Ürün ve giysi tasarımcıları
2164	Şehir ve trafik planlamacıları
2165	Haritacılar ve harita mühendisleri
2166	Grafik ve çoklu ortam (multimedya) tasarımcıları
2211	Genel tıp doktorları
2212	Uzman tıp doktorları
2221	Hemşirelik profesyonelleri
2222	Ebelik profesyonelleri
2230	Geleneksel ve tamamlayıcı tıp profesyonelleri
2240	Paramedikal uygulayıcılar
2250	Veterinerler
2261	Diş hekimleri
2262	Eczacılar
2263	Çevre, iş sağlığı ve hijyen profesyonelleri
2264	Fizyoterapistler
2265	Diyetisyenler ve beslenme uzmanları
2266	İşitme ve konuşma terapistleri
2267	Optometrisler ve optalmik optisyenler
2269	Başka yerde sınıflandırılmamış sağlık profesyonelleri
2310	Üniversite ve yükseköğretim öğretim elemanları
2320	Mesleki eğitim öğretmenleri

Kod	Tanım
2330	Ortaöğretim (ortaokul ve lise) öğretmenleri
2341	İlkokul öğretmenleri
2342	Okul öncesi öğretmenleri
2351	Eğitim yöntemleri uzmanları
2352	Özel eğitim öğretmenleri
2353	Diğer dil öğretmenleri
2354	Diğer müzik öğretmenleri
2355	Diğer sanat öğretmenleri
2356	Bilgi teknolojileri eğiticileri
2359	Başka yerde sınıflandırılmamış eğitim ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2411	Muhasebeciler
2412	Finans ve yatırım danışmanları
2413	Finans analistleri
2421	Yönetim ve organizasyon analistleri
2422	Politika yönetimi ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2423	Personel ve kariyer ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2424	Personel eğitimi ve eleman yetiştirme ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2431	Reklam ve pazarlama ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2432	Halkla ilişkiler ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2433	Teknik ve medikal satışlar ile ilgili profesyonel meslek mensupları (BİT hariç)
2434	Bilgi ve iletişim teknolojileri satışı ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2511	Sistem analistleri
2512	Yazılım geliştiricileri
2513	Web ve çoklu ortam geliştiricileri
2514	Uygulama programcıları
2519	Başka yerde sınıflandırılmamış yazılım ve uygulama geliştiricileri ve analistleri
2521	Veri tabanı tasarımcıları ve yöneticileri
2522	Sistem yöneticileri
2523	Bilgisayar ağları ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2529	Başka yerde sınıflandırılmamış veri tabanı ve bilgisayar ağları ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2611	Avukatlar ve savcılar
2612	Hakimler
2619	Başka yerde sınıflandırılmamış hukuk ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2621	Arşivciler ve küratörler
2622	Kütüphaneciler ve benzer profesyonel meslek mensupları
2631	Ekonomistler
2632	Sosyologlar, antropologlar ve ilgili profesyonel meslek mensupları
2633	Felsefeciler, tarihçiler ve siyaset bilimciler
2634	Psikologlar
2635	Sosyal hizmet ve danışmanlık ile ilgili profesyonel meslek mensupları
2636	Din ile ilgili profesyonel meslek mensupları

Kod	Tanım
2641	Yazarlar
2642	Gazeteciler
2643	Çevirmenler (yazılı ve sözlü) ve diğer dilbilimciler
2651	Görsel sanatçılar
2652	Müzisyenler, şarkıcılar ve besteciler
2653	Dansçılar ve koreograflar
2654	Film, sahne vb. yönetmenleri ve yapımcıları
2655	Aktörler
2656	Radyo, televizyon ve diğer medya sunucuları
2659	Başka yerde sınıflandırılmamış yaratıcı sanatçılar ve sahne sanatçıları
3	Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları
3111	Kimya ve fizik bilimleri teknisyenleri
3112	İnşaat mühendisliği teknisyenleri
3113	Elektrik mühendisliği teknisyenleri
3114	Elektronik mühendisliği teknisyenleri
3115	Makine mühendisliği teknisyenleri
3116	Kimya mühendisliği teknisyenleri
3117	Maden ve metalurji teknisyenleri
3118	Teknik ressamlar
3119	Başka yerde sınıflandırılmamış fizik ve mühendislik bilimleri teknisyenleri
3121	Maden süpervizörleri
3122	İmalat süpervizörleri
3123	İnşaat süpervizörleri
3131	Enerji üretim tesisi operatörleri
3132	Çöp yakma fırını ve su arıtma tesisi operatörleri
3133	Kimyasal işleme tesisi kontrolörleri
3134	Petrol ve doğal gaz rafine tesisi operatörleri
3135	Metal üretim işlem kontrolörleri
3139	Başka yerde sınıflandırılmamış işlem kontrol teknisyenleri
3141	Yaşam bilimleri teknisyenleri (tıp hariç)
3142	Tarım teknisyenleri
3143	Orman teknisyenleri
3151	Gemi makinistleri
3152	Gemi güverte zabıtları ve kılavuz kaptanları
3153	Hava taşıtı pilotları ve ilgili yardımcı profesyonel meslek mensupları
3154	Hava trafik kontrolörleri
3155	Hava trafik emniyet elektronik teknisyenleri
3211	Tıbbi görüntüleme ve tedavi edici cihazlar teknisyenleri
3212	Tıbbi laboratuvar ve patoloji laboratuvarı teknisyenleri
3213	Eczacılık teknisyenleri ve yardımcıları
3214	Tıbbi protez ve diş protez teknisyenleri
3221	Hemşirelik yardımcı profesyonelleri

Kod	Tanım
3222	Ebelik yardımcı profesyonelleri
3230	Geleneksel ve tamamlayıcı tıp yardımcı profesyonelleri
3240	Veteriner teknisyenleri ve yardımcıları
3251	Diş hekimi yardımcıları ve terapistleri
3252	Tıbbi kayıt ve sağlık bilgisi teknisyenleri
3253	Toplum sağlığı çalışanları
3254	Optisyenler
3255	Fizyoterapi teknisyenleri ve yardımcıları
3256	Tıp yardımcıları
3257	Çevresel ve mesleki sağlık denetçileri ve yardımcıları
3258	Ambulans çalışanları
3259	Başka yerde sınıflandırılmamış yardımcı sağlık profesyonelleri
3311	Menkul kıymetler ve finans alım satımcıları ve aracıları (brokerler)
3312	Kredi ve borç verme görevlileri
3313	Muhasebe ile ilgili yardımcı profesyonel meslek mensupları
3314	İstatistik, matematik ve benzeri yardımcı profesyonel meslek mensupları
3315	Değer ve hasar tespit eksperleri
3321	Sigorta temsilcileri
3322	Ticari satış temsilcileri
3323	Satın alma görevlileri
3324	Ticari aracılar (brokerler)
3331	Gümrükleme ve sevkiyat aracıları
3332	Konferans ve etkinlik düzenleyiciler
3333	İş ve işçi bulma aracıları
3334	Emlakçılar ve gayrimenkul yöneticileri
3339	Başka yerde sınıflandırılmamış iş hizmetleri aracıları
3341	Büro süpervizörleri
3342	Hukuk sekreterleri
3343	İdari sekreterler ve yönetici sekreterleri
3344	Tıbbi sekreterler
3351	Gümrük ve sınır kontrolörleri
3352	Vergi memurları
3353	Devlet sosyal yardım memurları
3354	Devlet ruhsat memurları
3355	Polis dedektifleri
3359	Başka yerde sınıflandırılmamış düzenleyici devlet ile ilgili alanlardaki yardımcı profesyonel meslek mensupları
3411	Hukuk ve ilgili alanlardaki yardımcı profesyonel meslek mensupları
3412	Sosyal hizmetler ile ilgili yardımcı profesyonel meslek mensupları
3413	Din ile ilgili yardımcı profesyonel meslek mensupları
3421	Atletler ve sporcular
3422	Spor antrenörleri, eğitimcileri ve hakemleri

Kod	Tanım
3423	Fitnes ve rekreasyon eğiticileri ve program liderleri
3431	Fotoğrafçılar
3432	İç tasarımcılar ve dekoratörler
3433	Galeri, müze ve kütüphane teknisyenleri
3434	Şefler (yiyecek hazırlama ve sunum hizmetleri)
3435	Başka yerde sınıflandırılmamış sanat ve kültür ile ilgili yardımcı profesyonel meslek mensupları
3511	Bilgi ve iletişim teknolojisi işletim teknisyenleri
3512	Bilgi ve iletişim teknolojisi kullanıcı destek teknisyenleri
3513	Bilgisayar ağ ve sistem teknisyenleri
3514	Web teknisyenleri
3521	Yayın ve ses-görüntü teknisyenleri
3522	Telekomünikasyon mühendisliği teknisyenleri
4	Büro hizmetlerinde çalışan elemanlar
4110	Genel büro elemanları
4120	Sekreterler (genel)
4131	Daktilograflar ve kelime işlem operatörleri
4132	Veri giriş elemanları
4211	Banka veznedarları ve ilgili büro elemanları
4212	Bahışçiler, krupiyeler ve kumar oyunları ile ilgili çalışanlar
4213	Borç para verenler
4214	Tahsilatçılar ve benzer elemanlar
4221	Seyahat ile ilgili danışmanlar ve seyahat büro elemanları
4222	İletişim merkezi danışma elemanları
4223	Telefon santral operatörleri
4224	Otel resepsiyonistleri
4225	Danışma elemanları
4226	Resepsiyonistler (genel)
4227	Araştırma ve piyasa araştırma anketörleri
4229	Başka yerde sınıflandırılmamış müşteri danışma elemanları
4311	Muhasebe kayıtları ve defter tutan büro elemanları
4312	İstatistik, finans ve sigortacılıkla ilgili büro elemanları
4313	Bordro hazırlayan büro elemanları
4321	Stok büro elemanları
4322	Üretim büro elemanları
4323	Ulaştırma ile ilgili büro elemanları
4411	Kütüphane büro elemanları
4412	Postacılar ve tasnifleme büro elemanları
4413	Kodlama, redaksiyon ve benzeri işler yapan büro elemanları
4414	Arzuhalciler ve benzeri çalışanlar
4415	Dosyalama ve kopyalama büro elemanları
4416	Personel işleri ile ilgili büro elemanları

Kod	Tanım
4419	Başka yerde sınıflandırılmamış büro hizmetlerinde çalışan elemanlar
5	Hizmet ve satış elemanları
5111	Seyahatlerde hizmet veren elemanlar
5112	Ulaştırma hizmetlerindeki kondüktörler ve otobüs muavinleri
5113	Seyahat rehberleri
5120	Aşçılar
5131	Garsonlar
5132	Barmenler
5141	Kuaförler
5142	Güzellik uzmanları ve ilgili çalışanlar
5151	Büro, otel ve diğer işyerlerindeki temizlik ve bina bakımı sorumluları
5152	Evlerdeki temizlik ve bakım elemanları
5153	Bina temizlik ve bakım sorumluları
5161	Astrologlar, falcılar ve ilgili çalışanlar
5162	Refakatçiler ve kişisel yardımcılar
5163	Cenaze hizmetlerinde çalışanlar ve mumyacılar
5164	Ev hayvanları yetiştiricileri ve hayvan bakıcıları
5165	Sürücü eğitimi öğretmenleri
5169	Başka yerde sınıflandırılmamış kişisel hizmetlerde çalışanlar
5211	Büfe, baraka türü dükkan, sabit tezgah, stant vb. yerlerdeki satış elemanları ile pazarcılar
5212	Cadde ve sokak yiyecek satış elemanları
5221	Perakende ticaret ile ilgili küçük işletme sahipleri
5222	Mağaza vb. bölüm sorumluları (şefleri)
5223	Mağaza, dükkan vb. yerlerde çalışan satış elemanları
5230	Kasiyerler ve bilet satıcıları
5241	Mankenler ve diğer modeller
5242	Satış tanıtım elemanları
5243	Kapı kapı dolaşarak satış yapan satış elemanları
5244	İletişim merkezi satış elemanları
5245	Servis istasyonu hizmet elemanları
5246	Yiyecek servis tezgahı çalışanları
5249	Başka yerde sınıflandırılmamış satış elemanları
5311	Çocuk bakım hizmetleri veren elemanlar
5312	Öğretmen yardımcıları
5321	Sağlık hizmetleri yardımcıları
5322	Evlerde kişisel bakım hizmeti veren çalışanlar (tedavi hariç)
5329	Başka yerde sınıflandırılmamış sağlık hizmetlerinde kişisel bakım çalışanları
5411	İtfaiyeciler
5412	Polis memurları
5413	Gardiyanlar
5414	Güvenlik görevlileri

Kod	Tanım
5419	Başka yerde sınıflandırılmamış koruma hizmetleri veren elemanlar
6	Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanları
6111	Tarla ürünleri ve sebze yetiştiricileri
6112	Ağaç ve çalı ürünleri yetiştiricileri
6113	Bahçivanlar, bahçe bitkileri ve fidan yetiştiricileri
6114	Karma bitkisel ürün yetiştiricileri
6121	Çiftlik ve süt hayvanları yetiştiricileri
6122	Kümes hayvanları yetiştiricileri
6123	Arı ve ipekböceği yetiştiricileri
6129	Başka yerde sınıflandırılmamış hayvan yetiştiricileri
6130	Karma bitki ve hayvan yetiştiricileri
6210	Ormancılık ve ormancılık ile ilgili işlerde çalışanlar
6221	Su ürünleri (kültür) çalışanları
6222	İç sular ve kıyılardaki balıkçılık çalışanları
6223	Açık deniz balıkçılığı çalışanları
6224	Avcılar ve tuzakçılar
6310	Kendi geçimine yönelik bitkisel ürün yetiştiricileri
6320	Kendi geçimine yönelik çiftlik hayvanları yetiştiricileri
6330	Kendi geçimine yönelik karma bitkisel ürün ve çiftlik hayvanları yetiştiricileri
6340	Kendi geçimine yönelik balıkçılar, avcılar, tuzakçılar ve toplayıcılar
7	Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar
7111	Ev inşaatçıları (ev ve benzeri küçük yapılar)
7112	Tuğla örme ustaları ve ilgili işlerde çalışanlar
7113	Taş ustaları ile taş kesme, yarma ve oyma işlerinde çalışanlar
7114	Beton dökme, beton perdahlama ve ilgili işlerde çalışanlar
7115	Marangozlar ve doğramacılar
7119	Başka yerde sınıflandırılmamış kaba inşaat ve ilgili işlerde çalışan sanatkarlar
7121	Çatı kaplayıcılar
7122	Yer ve duvar döşemecileri ve kaplamacıları
7123	Sıvacılar
7124	Yalıtım işlerinde çalışanlar
7125	Camcılar
7126	Su ve boru tesisatçıları
7127	Havalandırma/klima ve soğutma tesisatı bakım ve onarım işlerinde çalışanlar
7131	Boyacılar ve ilgili işlerde çalışanlar
7132	Sprey boyacılar ve cilalama işlerinde çalışanlar
7133	Bina dış yüzeyi temizleyicileri
7211	Metal kalıpcılar ve maça hazırlayıcılar
7212	Kaynakçılar ve oksî-gaz alevli kesimciler
7213	Metal levha işlerinde çalışanlar
7214	Metal inşaat malzemesi hazırlayıcıları ve kurucuları
7215	Taşıma ve kaldırma tertibatı kurucuları ve kablo bağlayıcılar

Kod	Tanım
7221	Demirciler, dövme ve hadde işlerinde çalışanlar
7222	Alet yapımçıları ve ilgili işlerde çalışanlar
7223	Metal işleme takım tezgahı kurucuları ve operatörleri
7224	Metal parlaticıları, taşlamacılar ve alet bileyiciler
7231	Motorlu taşıt bakım ve onarım işlerinde çalışanlar
7232	Hava taşıtı motoru bakım ve onarım işlerinde çalışanlar
7233	Tarımsal ve endüstriyel makinelerin bakım ve onarım işlerinde çalışanlar
7234	Bisiklet vb. tekerlekli motorsuz araç tamircileri
7311	Hassas alet yapımçıları ve tamircileri
7312	Müzik aleti yapımçıları, tamircileri ve akortçuları
7313	Mücevher ve değerli metaller ile ilgili işlerde çalışanlar
7314	Çanak-çömlekçiler ve ilgili işlerde çalışanlar
7315	Cam eşya yapımçıları, kesicileri, taşıyıcıları ve cilalayıcıları
7316	Tabela yazıcılar, dekoratif boyacılar, gravürcüler ve oymacılar (asitle)
7317	Ağaç, sepetçilik ve benzer malzemeleri kullanan elişi çalışanları
7318	Tekstil, deri ve benzer malzemeleri kullanan elişi çalışanları
7319	Başka yerde sınıflandırılmamış el sanatları çalışanları
7321	Baskı öncesi çalışanları
7322	Basımcılar
7323	Baskı tamamlama ve ciltleme işlerinde çalışanlar
7411	Bina ve ilgili elektrik tesisatçıları
7412	Elektrik mekanikeri ve montajcıları
7413	Elektrik hattı döşeyicileri ve tamircileri
7421	Elektronik mekanikerleri ve servis elemanları
7422	Bilgi ve iletişim teknolojisi kurulumcuları ve servis elemanları
7511	Kasaplar, balık satıcıları ve benzer gıda hazırlama işlerinde çalışanlar
7512	Fırıncılar, pastacılar ve şekerleme imalatçıları
7513	Süt ürünleri imalatçıları
7514	Meyve ve sebze işleyiciler
7515	Gıda ve içecek tadıcıları ve sınıflandırıcıları
7516	Tütün hazırlayıcılar ve tütün ürünleri yapımçıları
7521	Ağaç işleyiciler
7522	Ahşap mobilya imalatçıları ve ilgili işlerde çalışanlar
7523	Ağaç işleme takım tezgahı kurucuları ve operatörleri
7531	Terziler, elbise yapımçıları, kürk ve şapka yapımçıları
7532	Giyim eşyası ve ilgili kalıp yapımçıları ve kesimcileri
7533	Dikişçiler, nakışçılar ve ilgili işlerde çalışanlar
7534	Döşemeciler ve ilgili işlerde çalışanlar
7535	Ham deri işleyiciler, tabakçılar ve postçular
7536	Ayakkabı yapımçıları ve ilgili işlerde çalışanlar
7541	Su altında çalışanlar (dalgıçlar ve balıkadamlar)
7542	Ateşleyiciler ve patlatma işlerinde çalışanlar

Kod	Tanım
7543	Ürün sınıflandırıcıları ve test edicileri (gıda ve içecekler hariç)
7544	Dezenfekte edenler ve diğer zararlı böcek veya yabancı ot kontrolörleri
7549	Başka yerde sınıflandırılmamış sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar
8	Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar
8111	Maden ve taşocağı makine ve tesis operatörleri
8112	Mineral ve taş işleme tesisi operatörleri
8113	Kuyu açma ve sondaj makineleri operatörleri ve ilgili çalışanlar
8114	Çimento, taş ve diğer mineral ürünler ile ilgili makine operatörleri
8121	Metal işleme tesisi operatörleri
8122	Metal perdahlama, astarlama ve kaplama makinesi operatörleri
8131	Kimyasal ürünler tesis ve makine operatörleri
8132	Fotoğrafik ürünler makine operatörleri
8141	Kauçuk ürünleri makine operatörleri
8142	Plastik ürünleri makine operatörleri
8143	Kağıt ürünleri makine operatörleri
8151	Elyaf hazırlama, bükme ve sarma makineleri operatörleri
8152	Dokuma ve örme makineleri operatörleri
8153	Dikiş makinesi operatörleri
8154	Ağartma, boyama ve kumaş temizleme makineleri operatörleri
8155	Kürk ve deri hazırlama makineleri operatörleri
8156	Ayakkabı, çanta, kemer vb. yapımı ile ilgili makine operatörleri
8157	Çamaşırhane ve kuru temizleme makineleri operatörleri
8159	Başka yerde sınıflandırılmamış tekstil, kürk ve deri ürünleri makine operatörleri
8160	Gıda ve ilgili ürünlerin makine operatörleri
8171	Kağıt hamuru ve kağıt imalat tesisi operatörleri
8172	Ağaç işleme tesisi operatörleri
8181	Cam ve seramik tesisi operatörleri
8182	Buhar makinesi ve kazanı (boiler) operatörleri
8183	Paketleme, şişeleme ve etiketleme makine operatörleri
8189	Başka yerde sınıflandırılmamış sabit tesis ve makine operatörleri
8211	Mekanik makine montajcıları
8212	Elektrikli ve elektronik ekipman montajcıları
8219	Başka yerde sınıflandırılmamış montajcılar
8311	Lokomotif motoru sürücüler
8312	Demiryolu frencileri, sinyalizasyon ve makas operatörleri
8321	Motosiklet sürücüler
8322	Otomobil, taksi ve kamyonet sürücüler
8331	Otobüs ve tramvay sürücüler
8332	Ağır yük taşıtları ve kamyon sürücüler
8341	Hareketli tarım ve ormancılık makine ve teçhizat operatörleri
8342	Hafriyat makineleri ve benzer makinelerin operatörleri
8343	Vinç, yük asansörü ve ilgili makine ve teçhizat operatörleri

Kod	Tanım
8344	Forklift vb. yük kaldırma/istifleme yapan araçların operatörleri
8350	Gemi güverte tayfaları ve ilgili çalışanlar
9	Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9111	Evlerde çalışan temizlikçiler ve ev işleri yardımcıları
9112	Büro, otel ve diğer işyerlerinde çalışan temizlikçiler ve yardımcılar
9121	Çamaşırcılar ve ütücüler (el ile)
9122	Taşıt temizleyicileri
9123	Pencere temizleyicileri
9129	Diğer temizlik işlerinde çalışanlar
9211	Bitkisel üretim yapan çiftliklerde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9212	Çiftlik hayvanları yetiştiriciliği yapan çiftliklerde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9213	Karma çiftçilik ile ilgili nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9214	Bahçe ve bahçe bitkileri işlerinde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9215	Ormancılık ile ilgili nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9216	Balıkçılık ve su ürünleri işlerinde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9311	Madencilik ve taşocakçılığı sektörlerinde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9312	Bina dışı inşaat sektöründe nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9313	Bina inşaatı sektöründe nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9321	Elle paketleme işlerinde çalışanlar
9329	Başka yerde sınıflandırılmamış imalat sektöründe nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9331	El ve pedal ile sürülen taşıtların sürücüleri
9332	Hayvanlar tarafından çekilen taşıtların ve makinelerin sürücüleri
9333	Yükleme-boşaltma işlerinde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9334	Raf istifleme işlerinde nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar
9411	Fast food hazırlayıcıları
9412	Mutfak yardımcıları
9510	Cadde ve sokaklarda hizmet işlerinde çalışanlar
9520	Sokak satıcıları (gıda hariç)
9611	Çöp ve geri dönüştürülebilir atık toplayıcıları
9612	Çöp tasnif ediciler
9613	Sokak, park ve benzeri halka açık yerleri süpürenler ve ilgili işçiler
9621	Kuryeler, paket dağıtıcıları ve bavul taşıyıcıları
9622	Çeşitli küçük tamir ve bakım işleri yapan el becerisine sahip işçiler
9623	Sayaç okuyucular ve otomatik satış yapan makinelerden para toplayanlar
9624	Su taşıyıcılar ve yakacak odun toplayıcılar
9629	Başka yerde sınıflandırılmamış nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar

EK 3. EĞİTİM DÜZEYİ SINIFLAMALARI

Uluslararası Standart Eğitim Sınıflaması (ISCED 2011)

Kod	Tanım
0	Erken çocukluk dönemi eğitimi
1	Temel eğitim
2	Alt düzey ortaöğretim eğitimi
3	Üst düzey ortaöğretim eğitimi
4	Ortaöğretim sonrası yükseköğretim derecesinde olmayan eğitim
5	Kısa dönem yükseköğretim eğitimi
6	Lisans veya eşdeğeri seviye
7	Yüksek lisans veya eşdeğeri seviye
8	Doktora veya eşdeğeri seviye
9	Başka yerde sınıflandırılmamış

Model Kapsamında Kullanılacak Eğitim Sınıflaması

Kod	Tanım
1	İlkokul
2	Ortaokul
3	Lise (Meslek ve Teknik Eğitim vermeyen Liseler)
4	Meslek Lisesi / Teknik Lise /Güzel Sanatlar Lisesi
5	Yüksek Okul
6	Lisans veya eşdeğeri seviye
7	Yüksek lisans veya eşdeğeri seviye
8	Doktora veya eşdeğeri seviye
9	Başka yerde sınıflandırılmamış

EK 4. MESLEKİ İSTİHDAM VE ÜCRET ARAŞTIRMASI ANKETİ VERİ TOPLAMA TABLOSU

TOTAL # OF EMPLOYEES = SUM OF REPORTED EMPLOYEES =0						
Job title	Description of duties (if available)	Hourly wage rate (part-time or full-time employees)	Annual salary (full-time employees only)	# of employees in this job with this exact wage	Department (optional)	Worksite location (optional)
Example: Registered Nurse	Care for ill and injured patients		\$65.325	5	Clinic	123 Main St.
Example: Certified Nursing Assistant	Provide basic patient care under direction of nursing staff	\$12,30		3	Clinic	700 Healthcare Blvd
Example: Certified Nursing Assistant	Provide basic patient care under direction of nursing staff	\$15,15		1	Clinic	700 Healthcare Blvd
Example: Janitor	Clean facility	\$18,75		12	Maintenance	123 Main St.

EK 5. ZİRAAT MÜHENDİSİ MESLEĞİ İÇİN ÜCRET BİLGİLERİ SAYFASI GÖRÜNÜMÜ

usa bls — Yandex: 8 bin sonuç bu x Agricultural Engineers : Occupati x

https://www.bls.gov/ooh/architecture-and-engineering/agricultural-engineers.htm#tab-5

Agricultural Engineers

PRINTER-FRIENDLY

Summary What They Do Work Environment How to Become One **Pay** Job Outlook State & Area Data Similar Occupations More Info

Pay

About this section

The median annual wage for agricultural engineers was \$83,260 in May 2022. The median wage is the wage at which half the workers in an occupation earned more than that amount and half earned less. The lowest 10 percent earned less than \$50,480, and the highest 10 percent earned more than \$146,350.

In May 2022, the median annual wages for agricultural engineers in the top industries in which they worked were as follows:

Federal government, excluding postal service	\$87,300
Engineering services	85,830
Manufacturing	81,760
Colleges, universities, and professional schools; state	74,850
State government, excluding education and hospitals	61,230

Agricultural engineers typically work full time. Schedules may vary because of weather conditions or other complications. When working on outdoor projects, agricultural engineers may work more hours to take advantage of good weather or fewer hours in case of bad weather.

In addition, agricultural engineers may need to be available outside of normal work hours to address unexpected problems that come up in manufacturing operations or rural construction projects.

<- How to Become One Job Outlook ->

Agricultural Engineers

Median annual wages, May 2022

Engineers	\$100,030
Agricultural engineers	\$83,260
Total, all occupations	\$46,310

Note: All Occupations includes all occupations in the U.S. Economy.
Source: U.S. Bureau of Labor Statistics, Occupational Employment and Wage Statistics

EK 6. SALARY.COM ÜCRET SORGU ÖRNEĞİ (İŞLETME PROFESÖRÜ)

CompAnalyst® | Ayse Aktuna, ...
 1/15 of your trial reports
Get Unlimited Job Reports
Log Out

[Back to Job List](#)

Professor - Business Administration (ED03000197)

Match to Company Job
Export
⋮

Teaches courses in the discipline area of business administration and management. Develops and designs curriculum plans to foster student learning, stimulate class discussions, and ensures student engagement. Provides tutoring and academic counseling to students, maintains classes related records, and assesses student coursework. Collaborates and supports colleagues regarding research interests and co-curricular activities. Typically reports to a department head.

E04-Professor : Requires a PhD or terminal degree appropriate to the field. Has considerable experience and is qualified to teach at undergraduate and graduate levels and initiates research and case studies in field of interest and may publish findings in trade journals or textbooks. Provides intellectual leadership and has made significant contributions to the field. May offer independent study opportunities and mentoring to students. Typically this individual is a leader in the field and has been published.

▼ Alternate Job Titles
College Professor - Business Administration | University Professor - Business Administration

Data Source: Market Data	Currency: Local	Rate: Annual	Data Effective: 1 Oct 2023	Age from 1 Oct 2023	Aging Factor: 0.0%	Edit	Field Definitions
--------------------------	-----------------	--------------	----------------------------	---------------------	--------------------	----------------------	-----------------------------------

DISPLAY

Data Grid Bar Charts

% Adjust 🗨
⌵

SCOPE ↑	BASE(000s)				TCC(000s)				SALARY STRUCTURE(000s)			BONUS TARGET%
	25TH	50TH	75TH	AVG.	25TH	50TH	75TH	AVG.	MIN	MID	MAX	50TH
All United States All Industries All FTEs	101.5	131.9	227.2	139.2	101.5	131.9	227.2	139.2	95.8	134.8	247.6	N/A

Field Definitions:

- 1) **Base Salary** – The fixed pay an employee receives for carrying out their job and is often called salary. Base pay does not include short - term or long - term incentives, differentials, premiums, overtime, benefits, or any other type of variable pay.
- 2) **Total Cash Compensation (TCC)** – The overall cash payments made to an employee for their services during a given year. TCC includes base pay and annual cash incentives like bonuses that are determined based on performance or results achieved.
- 3) **Bonus Target %** – The anticipated bonus that would be paid to an employee based on the full achievement of individual and/or organizational performance objectives expressed as a percentage of the employee's base salary.
- 4) **Salary Structure** – The range of posted pay rates established for a given job. Each range is delineated by a Minimum, Midpoint, and Maximum (see separate definitions). Note that the Minimum, Midpoint and Maximum do not represent actual salaries paid to employees. Data for Minimum, Midpoint and Maximum are collected and calculated separately, so Min and Max may not be equidistant from Midpoint like they are in a formal symmetrical structure.
- 5) **FLSA Status – Exempt** – A job that is typically exempt from the overtime provisions of the Fair Labor Standards Act (FLSA) because it meets the specific criteria for an executive, professional, administrative, outside sales, or computer exemption.
- 6) **FLSA Status – Non-Exempt** – A job that is typically not exempt from the overtime provisions of the Fair Labor Standards Act (FLSA) because it fails to meet the specific criteria for an Executive, Professional, Administrative, Outside Sales, or Computer exemption.
- 7) **Job Family** – A broad grouping of jobs that commonly appear in salary surveys and that share common functional characteristics. For example, the common function of jobs in the Human Resources family is to service and support employees and staffing. Job Families should not be confused with industries, although Job Families sometimes may be related to a particular industry sector.
- 8) **Job Function** – A grouping of jobs within a Job Family that are connected together based on the shared functional nature and common activities of the work performed. For example, the Recruitment & Talent Acquisition Job Function in the Human Resources Job Family may have several different jobs, all performing activities related to sourcing, interviewing, and hiring workers.
- 9) **Job Focus** – A narrower grouping of jobs within a Job Function that work within a specific area or that share a common specialization. For example, within the Recruitment & Talent Acquisition Job Function, there are Technical, Executive, or Physician Recruiting specialties. These jobs are all part of the larger Recruitment Job Function, but specialize in hiring for particular positions and require specific subject matter knowledge. Consequently, a Physician Recruiter would fit in the Physician Job Focus of the Recruitment & Talent Acquisition Job Function.

EK 7. PÜBİTS ÖRNEK VERİ TABLOSU

Veri Sıra No	Veri Kaynağı	İşveren ID	İşyeri ID	SG_STR (Sektör)	SG_T2 K_T2 (Türü)	SG_EF (NACE Kodu)	SG_FIL (Faaliyet İli)	SG_İTT (İşyeri Tescil Tarihi)	SG_CS (Çalışan Sayısı)	Çalışan ID	SG_DT (Doğum Tarihi)	SG_C (Cinsiyet)	Diğer Ortak Veriler
1	SG	SGTXXXXXXXXXX1	SGIXXXXXXXXXXX1	Özel	Şirket	31.01.01	İstanbul	1.01.1995	100	SGCXXXXXXXXXX1	11.11.1978	K	
100	SG	SGTXXXXXXXXXX1	SGIXXXXXXXXXXX1	Özel	Şirket	31.01.01	İstanbul	1.01.1995	100	SGCXXXXXXXXXX100	16.06.1982	E	
101	SG	SGTXXXXXXXXXX2	SGIXXXXXXXXXXX2	Özel	Şirket	13.20.14	Bursa	1.01.2000	15	SGCXXXXXXXXXX101	02.11.1965	K	
116	SG	SGTXXXXXXXXXX3	SGIXXXXXXXXXXX3	Özel	Şirket	41.20.02	İzmir	15.12.2003	20	SGCXXXXXXXXXX116	10.10.1980	E	
137	SG	SGTXXXXXXXXXX4	SGIXXXXXXXXXXX4	Kamu	Özel Bütçeli İdare	84.11.41	Ankara	1.01.1990	2500	SGCXXXXXXXXXX137	27.06.2001	K	
2638	SG	SGTXXXXXXXXXX4	SGIXXXXXXXXXXX5	Kamu	Özel Bütçeli İdare	84.23.06	Kars	1.01.1990	50	SGCXXXXXXXXXX2638	11.09.1973	E	
2689	SG	SGGXXXXXXXXXX1	SGIXXXXXXXXXXX6	Özel	Şirket	69.10.03	Ankara	1.05.2010	5	SGCXXXXXXXXXX2698	16.06.1982	E	
1	KAT	KTXXXXXXXXXX1	KIXXXXXXXXXXX1	Özel	Limited Şirket	71.11.01	İstanbul	01.01.2000	18	KCXXXXXXXXXX1	02.11.1967	K	
2	KAV	KGXXXXXXXXXX1	KIXXXXXXXXXXX2	Özel	Anonim Şirket	69.10.03	Samsun	12.04.2003	50	KCXXXXXXXXXX2	10.10.1974	K	
1	BAV			Özel	Limited Şirket	69.20.01	Ankara	12.03.1997	500	BCXXXXXXXXXX1	11.11.1977	K	
2	BAV			Özel	Anonim Şirket	69.10.03	Mersin	15.07.1980	50	BCXXXXXXXXXX2	16.06.1985	E	
3	BAV			Kamu	Kurum Adı	84.12.11	Antalya	01.09.1945	50	BCXXXXXXXXXX3	02.10.1965	E	

EK 8. ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	22.11.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	01
		Revizyon Tarihi Rev. Date	04.01.2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 31/01/2024

Tez Başlığı: Piyasa Ücret Bilgilerinin Toplanması ve Sunumu: Türkiye İçin Yöntem ve Model Önerisi
Tez Başlığı (Almanca/Fransızca)*:.....

Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 215 sayfalık kısmına ilişkin, 31/01/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % ...16.. 'dir.

Uygulanan filtrelemeler**:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Ayşe AKTUNA	Öğrenci No	
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme		
	Programı	Doktora		
	E-posta/Telefon			
	Statüsü	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr <input type="checkbox"/>	

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ

*Tez Almanca veya Fransızca yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	22.11.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	01
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	04.01.2023

TO HACETTEPE UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION	
Date: 31/01/2024	
Thesis Title (In English): Collection and Presentation of Market Pay Information: Methodology and Model Proposal for Türkiye	
According to the originality report obtained by my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 31/01/2024 for the total of 215 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is ...16 %.	
Filtering options applied**:	
1. <input type="checkbox"/> Approval and Declaration sections excluded	
2. <input checked="" type="checkbox"/> References cited excluded	
3. <input type="checkbox"/> Quotes excluded	
4. <input checked="" type="checkbox"/> Quotes included	
5. <input checked="" type="checkbox"/> Match size up to 5 words excluded	
I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.	
I respectfully submit this for approval.	
Date and Signature	

Student Information	Name-Surname	Ayşe AKTUNA	Student Number	
	Department	Business Administration		
	Programme	PhD		
	E-mail/Phone Number			
	Status	PhD <input checked="" type="checkbox"/>	Combined MA/MSc-PhD <input type="checkbox"/>	

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ

**As mentioned in the second part [article (4)/3]of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding refence, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.

EK 9. ETİK KURUL MUAFİYET FORMU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-12
		Yayın Tarihi Date of Pub.	22.11.2023
	FRM-DR-12 Doktora Tezi Etik Kurul Muafiyeti Formu <i>Ethics Board Form for PhD Thesis</i>	Revizyon No Rev. No.	01
		Revizyon Tarihi Rev.Date	01.12.2023

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 31/01/2024

Tez Başlığı: Piyasa Ücret Bilgilerinin Toplanması ve Sunumu: Türkiye İçin Yöntem ve Model Önerisi

Tez Başlığı (Almanca/Fransızca)*:.....

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmam:

1. İnsan ve hayvan üzerinde deney niteliği taşımamaktadır.
2. Biyolojik materyal (kan, idrar vb. biyolojik sıvılar ve numuneler) kullanılmasını gerektirmemektedir.
3. Beden bütünlüğüne veya ruh sağlığına müdahale içermemektedir.
4. Anket, ölçek (test), mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme gibi teknikler kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen araştırma niteliğinde değildir.
5. Diğer kişi ve kurumlardan temin edilen veri kullanımını (kitap, belge vs.) gerektirmektedir. Ancak bu kullanım, diğer kişi ve kurumların izin verdiği ölçüde Kişisel Bilgilerin Korunması Kanuna riayet edilerek gerçekleştirilecektir.

Hacettepe Üniversitesi Etik Kurullarının Yönergelerini inceledim ve bunlara göre çalışmamın yürütülebilmesi için herhangi bir Etik Kuruldan izin alınmasına gerek olmadığını; aksi durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Ayşe AKTUNA	Öğrenci No	
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme		
	Programı	Doktora		
	E-posta/Telefon			
	Statüsü	Doktora <input checked="" type="checkbox"/>	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr <input type="checkbox"/>	

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ

* Tez Almanca veya Fransızca yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu <i>Form No.</i>	FRM-DR-12
		Yayın Tarihi <i>Date of Pub.</i>	22.11.2023
	FRM-DR-12 Doktora Tezi Etik Kurul Muafiyeti Formu <i>Ethics Board Form for PhD Thesis</i>	Revizyon No <i>Rev. No.</i>	01
		Revizyon Tarihi <i>Rev.Date</i>	01.12.2023

HACETTEPE UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION	
Date: 31/01/2024	
ThesisTitle (In English): Collection and Presentation of Market Pay Information: Methodology and Model Proposal for Türkiye	
My thesis work with the title given above:	
<ol style="list-style-type: none"> Does not perform experimentation on people or animals. Does not necessitate the use of biological material (blood, urine, biological fluids and samples, etc.). Does not involve any interference of the body's integrity. Is not a research conducted with qualitative or quantitative approaches that require data collection from the participants by using techniques such as survey, scale (test), interview, focus group work, observation, experiment, interview. Requires the use of data (books, documents, etc.) obtained from other people and institutions. However, this use will be carried out in accordance with the Personal Information Protection Law to the extent permitted by other persons and institutions. 	
I hereby declare that I reviewed the Directives of Ethics Boards of Hacettepe University and in regard to these directives it is not necessary to obtain permission from any Ethics Board in order to carry out my thesis study; I accept all legal responsibilities that may arise in any infringement of the directives and that the information I have given above is correct.	
I respectfully submit this for approval.	
Date and Signature	

Student Information	Name-Surname	Ayşe AKTUNA	Student Number	
	Department	Business Administration		
	Programme	PhD		
	E-mail/Phone Number			
	Status	PhD <input checked="" type="checkbox"/>	Combined MA/MSc-PhD <input type="checkbox"/>	

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED
Prof. Dr. Mustafa KILIÇ